



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

الموضوع

واقع التحول الرقمي وأثره على الرفع من اداء الموارد البشرية  
لدى المؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة OPGI

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين :

معاشو وفاء

مغني صناديد فتيحة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

بن سليمان نجيب

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

بن يحيى الحسين

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

بن يمينة خيرة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية 2024-2025





جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

الموضوع

واقع التحول الرقمي وأثره على الرفع من اداء الموارد البشرية  
لدى المؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة OPGI

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين :

معاشو وفاء

مغني صنديد فتيحة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	بن سليمان نجيب	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
مشرفا	بن يحيى الحسين	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
ممتحنا	بن يمينة خيرة	الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية 2024-2025





## شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

الحمد لله الذي وفقنا وألهمنا الصبر والعزيمة، ويسّر لنا طريق العلم والمعرفة حتى وفقنا لإتمام هذا العمل، فله الحمد دائماً وأبداً.

وإنه لمن دواعي الامتنان والفخر أن نتوجه بخالص الشكر وأسمى عبارات التقدير والاحترام إلى أستاذنا المشرف الدكتور بن يحيى الحسين، على ما بذله من وقت وجهد وما قدمه لنا من توجيه وإرشاد سديد كان له الأثر البالغ في إنجاز هذا البحث، فله منا أصدق معاني العرفان.

كما نرفع جزيل الشكر والامتنان إلى السادة الأساتذة الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، على ما بذلوه في سبيل تكويننا العلمي والفكري طيلة مشوارنا الجامعي.

ولا يفوتنا أن نتوجه بخالص الشكر والعرفان لكل من ساندنا ووقف إلى جانبنا، قريباً كان أو بعيداً، فلكم جميعاً منا أسمى عبارات الشكر والدعاء بأن يجازيكم الله خير الجزاء.



## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

أهدي هذا النجاح إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي  
طريق العلم الى من كلل الله بالهبة والوقار ..

الى من علمني العطاء بدون انتظار إلى أبي الغالي

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها ..

إلى بسمة الحياة وسر الوجود... إلى أغلى الحبايب أُمي

إلى أُمي الثانية في هذه الحياة من كانت لي عوناً سندي... أختي الكبيرة

إلى اخوتي و كل عائلتي

إلى من كاتفنتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية، إلى رفيقة دربي:

مغني صنيدي فتحة

واخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة، سائلة

المولى وغي أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم  
ومعرفة.

وفاء



## الإهداء

إلى من كانت دعواتهم زادًا لي في كل طريق، وإلى من منحوني القوة لأواصل المسير رغم الصعاب.

إلى أمي، نبع الحنان، وأبي، قدوة الكفاح والعطاء، أهديكما هذه الثمرة عربون محبة واعتراف بفضلكما.

إلى أساتذتي الأجلاء، وإلى كل من وقف إلى جانبي بالكلمة الطيبة والدعم الصادق.

إلى كل هؤلاء، أهدي هذا العمل بكل فخر واعتزاز.

## فتحة

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، مع التركيز على حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري في عين تموشنت. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى المنهج الميداني الذي تضمن استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في الديوان. وتوصلت النتائج إلى أن التحول الرقمي كان له أثر إيجابي وإحصائي على أداء الموارد البشرية، لكن هذا التأثير كان متفاوتاً بين الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي. فقد كان بُعد الكوادر البشرية هو الأكثر تأثيراً بشكل إيجابي، بينما كان بُعد قواعد البيانات تأثير سلبي، ولم يكن لبُعدي التقنيات والعمليات أي تأثير ذو دلالة إحصائية.

**الكلمات الافتتاحية:** التحول الرقمي، أداء الموارد البشرية، المؤسسات الاقتصادية، الديوان الوطني للترقية والتسيير العقاري.

### **Abstract:**

This research aims to analyze the impact of digital transformation on human resources performance, with a focus on the case of the Office for Housing Promotion and Property Management (OPGI) in Aïn Témouchent. The study employed the descriptive-analytical approach in addition to a field-based method, which involved the use of a questionnaire as a tool for data collection from a sample of employees within the office. The findings revealed that digital transformation had a positive and statistically significant impact on human resources performance; however, this effect varied across the different dimensions of digital transformation. The human capital dimension showed the strongest positive impact, whereas the database dimension exhibited a negative effect, and the dimensions of technologies and processes had no statistically significant effect.

**Keywords:** Digital Transformation, Human Resources Performance, Economic Institutions, National Office for Housing Promotion and Property Management (OPGI).

قائمة

المحتويات

I.....	شكر
II.....	اهداء
VII.....	ملخص الدراسة
IX.....	قائمة المحتويات
6.....	قائمة الجداول والاشكال
أ.....	مقدمة

### الفصل الأول: مدخل نظري حول التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الرقمنة (التحول الرقمي)
3.....	المطلب الأول : جذور الرقمنة و ماهيتها
7.....	المطلب الثاني : خصائص و اشكال الرقمنة و متطلباتها و خطواتها
10.....	المطلب الثالث : نماذج الرقمنة و متطلباتها
13.....	المبحث الثاني : عموميات حول أداء المورد البشري
13.....	المطلب الأول : مفهوم الأداء و عناصره
16.....	المطلب الثاني : محددات و العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري
20.....	المطلب الثالث : دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية
22.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
22.....	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي
24.....	المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشري

27	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة .....
29	خلاصة الفصل الأول .....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
32	تمهيد .....
33	المبحث الأول: البطاقة الفنية لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI .....
33	المطلب الأول: نشأة الديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI ومهامه أهدافه .....
35	المطلب الثاني: موارد ونشاطات ديوان الترقية والتسيير العقاري .....
35	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي ديوان الترقية والتسيير العقاري .....
39	المبحث الثاني: الطريقة و الأدوات .....
39	المطلب الأول: منهج وأدوات جمع البيانات .....
40	المطلب الثاني: الأساليب والبرامج الاحصائية المستخدمة في الدراسة .....
41	المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة .....
42	المبحث الثالث : تحليل النتائج ومناقشتها .....
42	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية .....
46	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة وتحليل البيانات .....
57	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج .....
63	الاستنتاج .....
68	خاتمة .....
72	قائمة المصادر والمراجع .....
77	قائمة الملاحق .....

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول رقم سلم ليكرت الخماسي	39
2	عينة الدراسة	40
3	توزيع افراد العينة حسب الجنس	41
4	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	42
5	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	43
6	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	44
7	معامل الفاكرومباخ	45
8	معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (التحول الرقمي )	46
9	معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (أداء الموارد البشرية )	48
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول	49
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني	50
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث	51
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الرابع	52
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني (أداء الموارد البشرية)	54
15	نتائج تحليل T-Test للفرضية الأولى الرئيسية	56
16	نتائج تحليل T-Test للفرضية الفرعية الأولى	57
17	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	59

قائمة الجداول والأشكال

60	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	18
61	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	19

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
36	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري	1
41	توزيع افراد العينة حسب الجنس	2
42	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	3
43	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
44	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	5

المقدمة

يشهد العالم في العصر الراهن موجة متسارعة من التغيرات التكنولوجية، التي تمثل الرقمنة أبرز تجلياتها، حيث أصبحت هذه الأخيرة محورًا رئيسيًا في إعادة تشكيل الأنماط الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية على حد سواء. فقد أفرزت الثورة الرقمية تحولات عميقة طالت مختلف الميادين، بدءًا من التعليم والخدمات إلى الصناعة والإدارة، ولم تعد المؤسسات قادرة على تجاهل أثر هذه التحولات، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتنافسية العالية وسرعة التطور.

ضمن هذا السياق، برزت إدارة الموارد البشرية كأحد المجالات التي تأثرت بعمق بموجة الرقمنة، حيث تغيرت الأدوات والوسائل التقليدية لتسيير العنصر البشري، وحلّت محلها أنظمة رقمية ذكية تدعم عمليات الاستقطاب، التدريب، التقييم، وتحفيز الموظفين. فلم تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية محصورة في الجوانب الإدارية الروتينية، بل أصبحت شريكًا استراتيجيًا في تطوير الأداء المؤسسي، بفضل ما توفره الرقمنة من فرص هائلة لتحسين الكفاءة، تقليل التكاليف، وضمان اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وفورية.

علاوة على ذلك، أفرز التحول الرقمي ثقافة عمل جديدة تركز على الابتكار والمرونة والتعلم المستمر، الأمر الذي ألقى بظلاله على توقعات العاملين وسلوكياتهم داخل بيئة العمل. فبات لزامًا على المؤسسات مواكبة هذه المستجدات من خلال اعتماد مقاربات رقمية متكاملة تُمكنها من استثمار طاقات مواردها البشرية وتعزيز أدائها بطريقة أكثر نجاعة وفاعلية.

وفي ظل هذا الواقع، أصبح من الضروري التوقف عند العلاقة المتنامية بين الرقمنة وأداء الموارد البشرية، خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار، حيث تُعد الموارد البشرية ركيزة أساسية في تحقيق أهداف التنمية والتميز المؤسسي في العصر الرقمي. و من هنا نطرح الاشكال الآتي :

**إلى أي مدى تسهم الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة؟**

**الأسئلة الفرعية:**

1. ما أثر استخدام التقنيات الرقمية على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة الديوان الوطني للتسيير

والترقية العقارية بعين تموشنت؟

2. كيف تسهم العمليات الرقمية في تطوير كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة؟
3. إلى أي مدى تؤثر قواعد البيانات الرقمية في دعم اتخاذ القرار وتعزيز أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؟
4. ما دور الكوادر البشرية الرقمية المؤهلة في إنجاح التحول الرقمي وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة الديوان الوطني للتسيير والترقية العقارية بعين تموشنت؟

### فرضيات الدراسة :

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الديوان الوطني للتسيير والترقية العقارية بعين تموشنت.

### الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم التقنيات على أداء الموارد البشرية في مؤسسة مؤسسة الديوان الوطني للتسيير والترقية العقارية بعين تموشنت.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم العمليات على أداء الموارد البشرية في مؤسسة مؤسسة الديوان الوطني للتسيير والترقية العقارية بعين تموشنت.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم قواعد البيانات على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الديوان الوطني للتسيير والترقية العقارية بعين تموشنت.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الكوادر البشرية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الديوان الوطني للتسيير والترقية العقارية بعين تموشنت.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد المواضيع الحيوية التي أصبحت تمثل ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات المعاصرة. فالرقمنة لم تعد خيارًا بل أصبحت ضرورة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق التميز التنافسي. كما تسلط هذه الدراسة الضوء على كيفية استغلال الرقمنة لتعزيز أداء العنصر البشري، مما

يساهم في تقديم توصيات عملية للمؤسسات الراغبة في تحسين أدائها وتنمية قدراتها التنافسية في بيئة عمل ديناميكية وسريعة التغير.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال استكشاف كيفية تأثير الأدوات الرقمية على العمليات الإدارية المرتبطة بالعنصر البشري. كما تسعى إلى تحديد مميزات وأساليب تفعيل التحول الرقمي ضمن إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي قد تحد من فاعلية هذا التحول داخل المؤسسات.

### صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة عدة صعوبات أبرزها ندرة الدراسات المحلية الحديثة التي تناولت موضوع الرقمنة في إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى محدودية توفر البيانات الإحصائية المتعلقة بمدى تطبيق الرقمنة في المؤسسات الجزائرية. كما شكلت صعوبة الحصول على إجابات دقيقة من بعض العاملين تحدياً أثناء جمع البيانات الميدانية، بسبب ضعف الوعي الرقمي لدى البعض أو تخوفهم من مشاركة المعلومات.

### أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيار هذا الموضوع استجابة للتحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في ميدان التكنولوجيا، وما تفرضه من تحديات وفرص أمام المؤسسات في مجال إدارة مواردها البشرية. كما أن أهمية العنصر البشري كعامل حاسم في نجاح أي مؤسسة، جعلت من الضروري دراسة تأثير الرقمنة على تطوير أدائه، خاصة في ظل قلة الأبحاث التطبيقية التي تعالج هذه الإشكالية في البيئة المحلية.

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم وصف الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها ومكوناتها بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. كما تم استخدام المنهج الميداني من خلال

توزيع استبيانات وإجراء مقابلات لجمع البيانات اللازمة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في فهم العلاقة بين الرقمنة وتحسين أداء الموارد البشرية.

تقسيم الدراسة :

تم تقسيم الدراسة الى :

الفصل الأول : مدخل نظري حول التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية: والذي بدوره تضمن ما يلي:

- المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الرقمنة (التحول الرقمي)
- المبحث الثاني : عموميات حول أداء المورد البشري
- المبحث الثالث : الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية: و الذي يتكون من :

- المبحث الأول: البطاقة الفنية لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI
- المبحث الثاني: الطريقة و الأدوات
- المبحث الثالث : تحليل النتائج ومناقشتها

## الفصل الأول:

مدخل نظري حول التحول  
الرقمي وأداء الموارد البشرية

## تمهيد:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات جذرية بفعل التقدم التكنولوجي المتسارع، حيث أصبحت الرقمنة ظاهرة عالمية تمس مختلف القطاعات والمجالات. وفي هذا السياق، لم تكن إدارة الموارد البشرية بمعزل عن هذه التحولات، بل وجدت نفسها مطالبة بالتكيف مع البيئة الرقمية الجديدة. لقد أدت الرقمنة إلى إعادة تشكيل طرق العمل وأساليب التسيير، مما استوجب تبني أدوات وتقنيات حديثة لمواكبة التغيرات. وتكمن أهمية الرقمنة في قدرتها على إحداث نقلة نوعية في كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي. كما أن التكامل بين الرقمنة وإدارة الموارد البشرية بات شرطاً ضرورياً لتحقيق تنافسية المؤسسات. هذا التغيير يفرض فهمًا معمقًا لتأثير الرقمنة على العنصر البشري، ليس فقط من حيث الأدوات، بل من حيث الثقافة التنظيمية والمهارات المطلوبة. لذلك، يتناول هذا الفصل العلاقة بين الرقمنة وأداء الموارد البشرية في إطار تحليلي شمولي. و عليه تم تقسيم هذا الفصل الى ما يلي:

- المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الرقمنة (التحول الرقمي)
- المبحث الثاني : عموميات حول أداء المورد البشري
- المبحث الثالث : الدراسات السابقة

## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الرقمنة (التحول الرقمي)

تعدُّ الرقمنة عملية تحويل البيانات والمعلومات إلى شكل رقمي بهدف تسهيل معالجتها وتخزينها واسترجاعها بسرعة وكفاءة. وقد أصبحت من أهم متطلبات العصر الحديث، حيث تُستخدم في مختلف القطاعات لتحسين الأداء وتقديم الخدمات بجودة أعلى. وتشمل الرقمنة استخدام التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والأنظمة الإلكترونية لتعزيز الإنتاجية وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات. و عليه قسمنا هذا المبحث الى المطلب الأول بعنوان جذور الرقمنة و ماهيتها والمطلب الثاني بعنوان خصائص و اشكال الرقمنة و متطلباتها و خطواتها، و المطلب الثالث نماذج الرقمنة و متطلباتها

## المطلب الأول : جذور الرقمنة و ماهيتها

## أولا : نشأة الرقمنة و تطورها

يرتبط مفهوم الرقمنة (التحول الرقمي) بسلسلة من التطورات التاريخية التي شهدتها المؤسسات والمرافق المعلوماتية، حيث بدأ استخدامها في تسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسوب، خاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ خمسينيات القرن الماضي. وحسب هرتز، فقد ساهمت هذه التطورات في اختفاء السجلات الورقية التي كانت تُستخدم في الفهرسة، لتحل محلها السجلات الإلكترونية، مما أتاح للمكتبات إمكانية تبادل البيانات والمشاركة في شبكات الفهرسة التعاونية. كما أسهم مشروع "المكتبة الكونية" في توحيد الفهارس ونصوصها في مختلف المكتبات العالمية، وهو مشروع أطلقته القوى العظمى الغربية، أو ما يُعرف بمجموعة السبع، في يوليو 1994، بهدف جعل جميع المصادر متاحة للبحث عبر شبكة الإنترنت، باعتبارها فضاءً للمعلومات والمعرفة<sup>1</sup>.

مع مرور الوقت، توسعت الرقمنة لتشمل العديد من الاجتماعات بين القوى الكبرى، التي ركزت على تطوير وربط المكتبات رقمياً، مما ساعد في توسيع نطاق المعرفة. وكان اجتماع بروكسل عام 1995 من أبرز هذه الاجتماعات، حيث تم التركيز على دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية. وقد تبنت

<sup>1</sup> احمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من لحوسبة الى الرقمنة الافتراضية العربية، العدد 29، 2008، ص 06.

الولايات المتحدة الأمريكية هذا المشروع بتمويل من مؤسسات علمية بارزة، مثل المؤسسة القومية للعلوم ووكالة الفضاء ناسا التابعة لوزارة الدفاع، بهدف إنشاء مكتبات رقمية تدعم البحث العلمي في التعليم العالي<sup>1</sup>.

انتقل هذا المشروع لاحقاً إلى أوروبا، حيث أطلقت مبادرات مماثلة مثل مشروع "ذاكرة ميموريا" (Mimoria)، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية، وأرشيف نصوص أكسفورد، ومعهد تولون للأبحاث العلمية، إضافة إلى مؤسسات أخرى متخصصة في المعلوماتية. وركزت هذه المشاريع على حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني وفق معايير موضوعية ونوعية، مما أدى إلى إنشاء مكتبات رقمية ضخمة في العديد من الدول المتقدمة.

إن التحول الرقمي في المكتبات جاء استجابةً للتحديات التي فرضها التطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصال، حيث ساعدت هذه التقنيات على تحسين استراتيجيات المكتبات وتعزيز أدائها. وقد أدى هذا التطور إلى انتشار مصطلحات مختلفة مثل "المكتبة الافتراضية"، "المكتبة الإلكترونية"، و"المكتبة الرقمية"، إلا أن هذه التسميات بقيت محل جدل بسبب تعدد مفاهيمها. فقد أطلق ليكيلد على هذه المكتبات اسم "مكتبة المستقبل"، بينما وصفها إنكستر بأنها "مكتبة بلا ورق".

ومهما تعددت المسميات، فإن جوهر هذه المفاهيم واحد، ويتمثل في إدخال تطبيقات الحاسوب والشبكات لتنظيم الوثائق واسترجاع المعلومات. وقد فرضت بعض المصطلحات نفسها في أدبيات علم المكتبات والمعلومات، مثل "المكتبة الإلكترونية"، "المكتبة الرقمية"، و"المكتبة الافتراضية"، مما أدى إلى بعض الخلط بينها. ورغم شيوع هذه المصطلحات، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى توضيح دقيق، إذ تشير المكتبة الإلكترونية إلى مفهوم أوسع يشمل المواد الرقمية والمواد التي تتطلب أجهزة إلكترونية لقراءتها، مثل الفيديو وميكروفيلم والكتب الرقمية<sup>2</sup>.

### ثانياً : تعريف الرقمنة (التحول الرقمي):

مصطلح الرقمنة يعتبر مصطلح جديد نسبياً على مجتمعنا العربي ظهر لمواكبة التكنولوجيا الرقمية حيث اختلفت التعاريف المقدمة .

<sup>1</sup> احمد الكبيسي، المرجع السابق، ص06.

<sup>2</sup> احمد الكبيسي، المرجع نفسه، ص06.

للرقمنة العديد من المفاهيم والتعاريف، لعل أبرزها أنه يتم تعريفها على أنها التحول الاجتماعي الناجم عن الاعتماد الهائل للتقنيات الرقمية لإنشاء المعلومات ومعالجتها ومشاركتها، وعلى عكس الابتكارات التكنولوجية الأخرى، تعتمد الرقمنة على تطور تقنيات الوصول إلى الشبكة وتقنيات أشباه الموصلات وهندسة البرمجيات والآثار غير المباشرة الناتجة عن استخدامها<sup>1</sup>.

فينظر "تيري كاني" إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب الدوريات التسجيلات الصوتية، الصور، الصور المتحركة....) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي البيتات (bits)، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة<sup>2</sup>.

مصطلح الرقمنة مثير للجدل، إذ يستعمل بمعان كثيرة مختلفة، تتفاوت ما بين التماسك المحدد والفضفاض المجرد فغالبا ما يستعمل هذا المصطلح من ناحية للدلالة ببساطة على تحويل المعلومات الخاصة بأي كيان معلوماتي محدد أو مجموعة من الكيانات من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي، كرقمنة كتاب أو مجموعة إحدى المكتبات مثلا؛

ونجد هذا الاستعمال على سبيل المثال من كثير من المشروعات الرقمنة التي تقوم بتنفيذها المكتبات وغيرها من المؤسسات، وذلك بهدف جعل المجموعات التناظرية قابلة للوصول إليها والتعامل معها عن طريق الانترنت، أو لحفظ الوثائق التي تهددها أخطار الدمار المادي في شكلها رقمي، وعلى الجانب الآخر للطبق نجد استعمال المصطلح المتصلة بالمفاهيم الأساسية للعصرية وتطوير مجتمع كوني يستند إلى الشبكات،

<sup>1</sup> محمد بوعتلي، ليلية سامي، واقع المنصات الرقمية و تأثيرها على التنمية المستدامة في الجزائر، دراسة ميدانية ز قياسية، مجلة المدير، العدد 09، 2022، ص12.

<sup>2</sup> عبد المقصود أحمد النجار، "المكتبات الرقمية الحديثة"، ط1، دار العلم و الايمان لنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص160.

وباستعمال المصطلح على هذا النحو تبدوا فكرة الرقمنة فكرة تاريخية، تضع الطرف الراهن للعالم في مقابل عصر ما قبل الحاسب<sup>1</sup>.

الرقمنة هي تحويل المنتجات المادية، أو التناظرية إلى موارد رقمية، وتعد الرقمنة عملية تطوير جذرية في طريقة عمل المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، في توافق مع أهداف المؤسسة، والعملاء حيث يمكن لمؤسسات التعليم العالي نقل منتجاتها، وعملياتها إلى السحابة أو الشبكة افتراضية لإتاحة الفرصة للوصول إلى المزيد من العملاء، بالإضافة أيضا إلى توفير التكاليف، أو التقليل من الآثار البيئية. والرقمنة شكل من أشكال إزالة المواد، حيث يسمح التحويل إلى التقنية الرقمية للمؤسسات والشركات بالاستفادة من الاتجاهات الناشئة مثل البيانات الضخمة، أو انترنت الأشياء.<sup>2</sup>

تعرف الرقمنة بأنها التغير من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي، وهي حتمية ولا رجعية فيها وسريعة للغاية ومنتشرة في كل مكان، تشمل دوافع الرقمنة اختراقات التكنولوجيا الرقمية، والتغيرات في سلوك الناس المواقف والتوقعات، حواجز منخفضة نسبيا أمام الدخول، وتوافر كميات ضخمة من رأس المال الاستثماري.<sup>3</sup>

وتعرف الرقمنة بأنها نظام متكامل يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال إدارية تقوم بها التكنولوجيا الرقمية والحديثة، فهي إستراتيجية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين، والمؤسسات والزبائن، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية في إطار إلكتروني حديث، من خلال استغلال أمثل للوقت والجهد.

تعرف كذلك الرقمنة على أنها العملية التي من خلالها يتم تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي، سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو أي شكل آخر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جون ماكينزي أوين، "المقالة العلمية في عصر الرقمنة"، مترجم، حشمت قاسم، الطبعة الأولى، المركز الرقمي للترجمة، 2011،

<sup>2</sup> خواترة سامية، "الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة"، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع،

<sup>3</sup> gerhardo swald.michael kleineneir, shaping the digital enterprise, spriner nature, swit zerland, 2017, p3

الرقمنة مفهوم حديث ارتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي نتج عنه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف إلى استخدام الأرقام في نقل هذه المعلومات والمعارف بتوظيف هذه التكنولوجيا الحديثة في هذا الميدان.<sup>2</sup>

و عليه نستنتج تعريف شامل للرقمنة اذ هي عملية تحويل البيانات والمعلومات من الشكل التقليدي (ورقي أو تناظري) إلى شكل رقمي يمكن تخزينه، معالجته، واسترجاعه إلكترونياً. تتجاوز الرقمنة مجرد التحويل، إذ تشمل تحسين العمليات والخدمات عبر التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الكفاءة والإنتاجية.

**المطلب الثاني : خصائص و اشكال الرقمنة و متطلباتها و خطواتها.**

**أولاً : خصائص الرقمنة :**

تتميز الرقمنة بعدة خصائص تجعلها أداة فعالة في تحسين وتطوير العمليات الرقمية في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه الخصائص<sup>3</sup>:

- **تقليص الوقت :** تتيح التكنولوجيا إمكانية إنجاز العمليات بسرعة فائقة، مما يجعل الوصول إلى المعلومات أكثر كفاءة ويجعل الأماكن إلكترونياً متجاورة.
- **تقليص المساحة :** توفر وسائل التخزين الحديثة القدرة على استيعاب كميات هائلة من البيانات، مع إمكانية الوصول إليها بسهولة وسرعة.

<sup>1</sup> سالم باشيو، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية ، 2008، ص70.

<sup>2</sup> حميدوش علي، بوزيدة حميد، "اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية"، دروس وعبر، المجلة العلمية، المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 01، ص44

<sup>3</sup> بريزة بوزعيب، الرقمنة و دورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيوإقتصادية و التنمية الإدارية ، المجلد 05، العدد02، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة، الجزائر ، 2022، ص71.

- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** من خلال التفاعل بين الباحث ونظم الذكاء الاصطناعي، مما يساهم في تطوير المعرفة وتعزيز التحكم في عمليات الإنتاج.
- **تكوين شبكات الاتصال:** تعتمد الرقمنة على شبكات متكاملة لتسهيل تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين ومنتجي التكنولوجيا، مما يتيح تبادل البيانات بين مختلف الأنشطة.
- **التفاعلية:** تُمكن الرقمنة المستخدمين من أن يكونوا مستقبلين ومرسلين للمعلومات في آن واحد، مما يعزز التواصل الفعال بين الأفراد والأنظمة.
- **اللاتزامية:** توفر إمكانية استقبال الرسائل والمعلومات في أي وقت يناسب المستخدم، دون الحاجة لأن يكون جميع المشاركين متصلين في نفس اللحظة.
- **اللامركزية:** تتيح استقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تعمل الإنترنت بشكل مستمر دون إمكانية إيقافها من قبل جهة واحدة.
- **قابلية التوصيل:** تمكن الأجهزة المختلفة، بغض النظر عن الشركة المصنعة أو بلد الإنتاج، من التواصل والارتباط مع بعضها البعض على مستوى عالمي.
- **قابلية الحركة والتنقل:** تسمح للمستخدمين بالوصول إلى المعلومات والخدمات الرقمية أثناء تنقلهم، من خلال أجهزة متعددة مثل الحواسيب المحمولة والهواتف الذكية<sup>1</sup>.
- **قابلية التحويل:** تتيح إمكانية نقل وتحويل البيانات من وسيط إلى آخر، مثل تحويل الصوت إلى نص مكتوب أو العكس.
- **اللاجماهيرية:** توفر إمكانية توجيه الرسائل إلى فرد معين أو مجموعة محددة بدلاً من بثها إلى جماهير واسعة، مما يتيح تحكماً أكبر في الاتصال.
- **الشيوع والانتشار:** تتيح الرقمنة إمكانية التوسع لتغطية نطاقات أوسع، مما يعزز وصول المعلومات إلى مساحات غير محدودة من العالم.

<sup>1</sup> بريزة بوزعيب، المرجع السابق، ص71.

- العالمية: تعمل التكنولوجيا الرقمية في بيئة عالمية مترابطة، مما يسمح بتدفق المعلومات ورأس المال إلكترونياً عبر مختلف الدول والمناطق<sup>1</sup>.

### ثانياً : اشكال الرقمنة :

توجد ثالث أشكال رقمية يمكن استخدامها للرقمنة أوعية المعلومات، وهي الرقمنة في شكل صورة، وفي شكل نص وإعادة الإدخال كما يلي:<sup>2</sup>

1. الرقمنة على شكل صورة: تعني حفظ الوثائق كصور رقمية غير قابلة للتعديل، وهي مناسبة للحالات التي يكون فيها التركيز على القيمة الفنية للوثيقة بدلاً من محتواها النصي.
2. الرقمنة على شكل نص: تتضمن تحويل الوثائق إلى نصوص رقمية قابلة للاسترجاع والتعديل، ويتم ذلك باستخدام برامج التعرف الضوئي على الحروف (OCR) التي تتيح معالجة النصوص وإجراء التعديلات عليها بسهولة.
3. إعادة الإدخال اليدوي: تُستخدم هذه الطريقة عندما تكون الوثيقة في حالة سيئة أو تحتوي على ملاحظات مكتوبة بخط اليد، حيث يصعب على برامج التعرف الضوئي قراءة الحروف اليدوية بدقة. في هذه الحالة، يتم إعادة إدخال النص يدوياً باستخدام معالج النصوص، وهي عملية تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً، لذا يتم اللجوء إليها فقط عند الضرورة. ومع ذلك، يمكن استخدام الكاميرا الرقمية كبديل فعال للرقمنة الوثائق المطبوعة القديمة أو التالفة أو المخطوطات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بريزة بوزعيب، المرجع السابق، ص72.

<sup>2</sup> بيل بن عبد الرحمان المعتم، "المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية - مكتبة الملك فهد الوطنية نموذجاً -"، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، السعودية، 2010، ص260-259

<sup>3</sup> هناء عبداوي، "مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقالة موبيليس -"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2016، ص43-44.

المطلب الثالث: نماذج الرقمنة و متطلباتها

أولا : نماذج الرقمنة

تشمل الرقمنة عدة نماذج يمكن تصنيفها وفقاً لطبيعة التحول الرقمي ومتطلبات المؤسسات المختلفة، ومن أبرزها<sup>1</sup>:

- **النموذج الفني (The Technical Model)**: يعتمد على تحويل المؤسسات التقليدية إلى رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب دون التركيز على الجوانب السلوكية، مما قد يؤدي إلى مقاومة التغيير ورفض التطبيقات الإلكترونية.
- **النموذج السلوكي (The Behavioral Model)**: يركز على الجوانب السلوكية للأفراد والجماعات والبيئة التنظيمية أثناء التحول الرقمي.
- **النموذج الفني الاجتماعي (The Sociotechnical Model)**: يأخذ في الاعتبار التفاعل بين التكنولوجيا والهياكل التنظيمية، مع التركيز على استراتيجية الأعمال والبرمجيات وقواعد البيانات.
- **نموذج المشاركة في المعلومات (Information Partnership Model)**: يعتمد على انضمام المؤسسات إلى شبكات معلومات محلية أو دولية، أو الاعتماد على شركات معلوماتية لتوفير الخدمات.
- **نموذج تحليل القوى التنافسية (The Competitive Force Model)**: يسعى إلى بناء نظم معلومات متكاملة لدعم التحليل الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> دندن جمال الدين ، آفاق الرقمنة و انعاساتها على التنمية الاقتصادية ، مجلة البحوث القانونية و الاقتصادية ، المجلد 06، عدد خاص، جامعة الجزائر 01، الجزائر ،2023، ص76.

<sup>2</sup> الهام يحيى، دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر ، البطاقة الذهبية نموذجاً، مجلة التحليل و الاستشراف الاقتصادي ، المجلد 3، العدد 01، 2022، ص122.

- نموذج إدارة الأصول الرقمية (**Digital Asset Management Model**): يعتمد على استخدام مجموعة من الشركات المتخصصة في إدارة الملفات الرقمية بدلاً من الاعتماد على شركة واحدة.
- نموذج التحول الاستراتيجي (**The Strategic Transformation Model**): يركز على القدرات المالية للمؤسسات للتحول الرقمي دون إجراء دراسات جدوى مسبقة، لكنه يواجه تحديات تقادم الأجهزة وصعوبة تحديث البرمجيات.
- نموذج التحول الديناميكي (**The Dynamic Transformation Model**): يقوم على التكيف المستمر مع التغيرات البيئية والتكنولوجية لتعزيز التكامل بين احتياجات المؤسسة والتطورات الرقمية.
- نموذج التنظيم والتطوير (**The Organizational Development Model**): يعتمد على التعلم والتدريب التحويلي بدلاً من تطبيق حلول جاهزة، مما يساهم في تحقيق تحول رقمي سلس<sup>1</sup>.
- نموذج الأمثلة (**The Optimization Model**): يركز على إيجاد حلول مثالية لتكنولوجيا المعلومات عبر عمليات المحاكاة والاختبار قبل التنفيذ، مع السعي لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.
- نموذج التكلفة والمكاسب (**Cost-Benefit Analysis Model**): تعتمد المؤسسات على مقارنة تكاليف التحول الرقمي بالمكاسب المحتملة، مما قد يؤدي إلى رفض المشروع إذا كانت التكاليف مرتفعة.
- نموذج التحول المتكامل (**The Integrated Transformation Model**): يقوم على تحقيق تحول رقمي شامل في جميع الإدارات، من خلال ربط تكنولوجيا المعلومات بالإدارة الإلكترونية لضمان التكامل بين مختلف الأنظمة.

<sup>1</sup>دندن جمال الدين ، المرجع السابق ، ص76.

- نموذج التحويل الاستراتيجي (The Rental Model for Transformation): تعتمد بعض المؤسسات على شركات متخصصة في الحوسبة والبرمجيات لإدارة أنظمتها المعلوماتية بدلاً من امتلاكها بالكامل<sup>1</sup>.

- نموذج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (The Information Communication Technology Model): يركز على استخدام الإنترنت والشبكات الرقمية لدعم القرارات والسياسات، وتعزيز القدرة التنافسية من خلال تحديث مستمر لأنظمة المعلومات والاتصالات.

#### • ثانياً : متطلبات الرقمنة

- لتحقيق التحول الرقمي بنجاح، يجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، وهي<sup>2</sup>:
- المتطلبات القانونية: تشمل سنّ القوانين والتشريعات التي تنظم البيئة الرقمية وتضمن أمان البيانات وحقوق المستخدمين.
- المتطلبات التنظيمية والإدارية: تتضمن تعديل الهياكل الإدارية والإجراءات التنظيمية لجعلها أكثر مرونة وفعالية.
- المتطلبات التقنية: تشمل ثلاثة جوانب رئيسية:

- البنية التحتية للاتصالات والإنترنت لضمان تدفق البيانات بكفاءة.
- البنية التحتية المعلوماتية لضمان وجود أنظمة فعالة لجمع وتحليل البيانات.
- الأدوات البرمجية التي تحتاج إلى كوادر بشرية مؤهلة للتعامل معها بكفاءة.

<sup>1</sup> دندن جمال الدين ، المرجع السابق ، ص 76.

<sup>2</sup> مسفرة بنت دخيل هلال الخثعمي، "مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجيات المتبعة"، مجلة

RIST، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض العدد، 1 مجلد، 19، 2010، ص 24.

## المبحث الثاني : عموميات حول أداء المورد البشري

يُعد أداء المورد البشري محورًا أساسيًا في نجاح أي مؤسسة، كونه يترجم الخطط والاستراتيجيات إلى نتائج ملموسة. وتزداد أهمية هذا الأداء في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها محيط العمل، مما يتطلب موارد بشرية ذات كفاءة وقدرة على التكيف. من هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث بعض الجوانب العامة المتعلقة بأداء المورد البشري ودوره الحيوي في تحقيق الأهداف التنظيمية. بحيث يتضمن مفهوم الأداء و عناصره (المطلب الأول) ثم محددات و العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري (المطلب الثاني) ثم دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية (المطلب الثالث).

## المطلب الأول : مفهوم الأداء و عناصره

يُعد الأداء من المفاهيم المركزية في علوم الإدارة والسلوك التنظيمي، لما له من دور محوري في تقييم فعالية الأفراد والمؤسسات. ويعكس الأداء مدى التفاعل بين قدرات الأفراد وظروف العمل لتحقيق الأهداف المحددة. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المطلب مفهوم الأداء وعناصره الأساسية التي تشكل إطاره العام.

## أولاً: تعريف الأداء

هناك عدة تعاريف للأداء تذكر منها :

يعتبر مفهوم الأداء: " عن الأثر الصافي الجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2004 ص 194-195

يعكس هذا التعريف البُعد الفردي للأداء، حيث يُبرز أهمية فهم الفرد لدوره وقدرته على تنفيذ المهام، مما يجعل الأداء نتيجة لتكامل داخلي بين المهارة والإدراك.

كما يعبر مفهوم الأداء: " عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"<sup>1</sup>.

يركز هذا التعريف على البُعد المؤسسي، حيث يُقاس الأداء بمدى اقتراب المنظمة من أهدافها، مما يُظهر أن الأداء لا يقتصر على الجهد بل يشمل النتائج المحققة أيضاً.

و يعبر الأداء ايضا عن "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".<sup>2</sup>.

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، " ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك أو الانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس ..".

أما التعريف الذي قدمه نيكولاس (Nickolas) عن الأداء: " أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك "<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد بنى حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر - دار البازوري، الأردن، 2009، ص 383

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية 3 الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005، ص 36.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوع بواسطة التدريب المستمر للعاملين .

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة الى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف. أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب<sup>1</sup>.

وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء ( تحليل الوظيفة)، "من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة."<sup>2</sup>

### ثانياً: عناصر الأداء

هناك ثلاثة عناصر رئيسية تؤثر في الأداء الوظيفي:

1. **الموظف**: يتمثل في ما يمتلكه من معرفة، وقدرات، ومهارات، إضافة إلى القيم، والاتجاهات، والدوافع.

2. **الوظيفة**: تشمل متطلباتها، وتحدياتها، وواجباتها، ومسؤولياتها، فضلاً عن الفرص التي توفرها للتطوير والترقية والحوافز.

<sup>1</sup> Martory(B),Crozer(D) ,Gestion des ressources humains - pilotage social et performance - , imprimerie chirat,paris, 2002, p160.

<sup>2</sup>علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ط3، 1985، ص267

3. **الموقف:** يعبر عن البيئة التنظيمية التي تشمل مناخ العمل، والإشراف، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي.

ويُحدد الأداء الوظيفي من خلال عدة عناصر أساسية، أبرزها:

- **الإلمام بمتطلبات الوظيفة:** يشمل المهارات المهنية والمعرفة الأساسية المتعلقة بالوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **جودة العمل:** تتضمن الدقة، والنظام، والإلتقان، والتمكن الفني، والقدرة على التنظيم، إضافة إلى تنفيذ العمل بمهارة وتقليل الأخطاء.
- **كمية العمل:** تشير إلى حجم العمل المنجز في ظل الظروف العادية، ومدى سرعة الإنجاز.
- **المثابرة والموثوقية:** تشمل التفاني في العمل، والجدية، وتحمل المسؤولية، والالتزام بالمواعيد، ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : محددات و العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

يُعد أداء المورد البشري نتيجة لتفاعل معقد بين مجموعة من المحددات والعوامل التي تختلف باختلاف السياقات التنظيمية والاجتماعية. إذ تتأثر إنتاجية الأفراد بكيفية تهيئة بيئة العمل، وتوفر الحوافز، وفعالية القيادة. كما أن فهم هذه المحددات يُسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

#### أولاً: محددات أداء المورد البشري

تحدد العوامل المؤثرة في أداء الفرد بناءً على ما قدمه فروم سنة 1964، حيث تتفاعل هذه العوامل بين ثلاثة عناصر رئيسية، يمكن توضيحها كما يلي:

<sup>1</sup> بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الإقتصادي - واقع وتحديات - بالإشراف العلمي لمخبر "العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا يومي 13 و14 ديسمبر، 2014 ص ص 79-82

**1 - الجهد:** يشير الجهد إلى مقدار الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه. كما يعكس رغبة الفرد في تحقيق أهدافه وإشباع احتياجاته المختلفة، وهو مرتبط بالقوى التي تؤثر على توجيه أو تغيير السلوك.

من جانب آخر، يعد الجهد مقياسًا لحماس الموظف ودافعيته في العمل، فكلما زاد الجهد المبذول، دل ذلك على مستوى أعلى من التحفيز لأداء المهام الموكلة إليه<sup>1</sup>.

**2 - القدرات:** تمثل القدرات الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد لأداء وظيفته، وهي مستقرة نسبيًا ولا تتغير خلال فترات زمنية قصيرة. يمكن تصنيف القدرات إلى فئتين<sup>2</sup>:

- **القدرات الذهنية:** تشمل الذكاء، وسرعة البديهة، وسهولة الإدراك، وقوة الذاكرة، وهي عوامل أساسية تختلف أهميتها حسب نوع الوظيفة والمستوى الإداري.

- **القدرات البدنية:** تعبر عن القدرة الجسدية للفرد على تنفيذ المهام، وتشمل القوة العضلية واللياقة البدنية التي تلعب دورًا مهمًا في إنجاز الوظائف التي تتطلب جهدًا بدنيًا.

**3 - إدراك الدور والمهمة:** يُعرف الإدراك بأنه الطريقة التي يستوعب بها الفرد طبيعة عمله، والمستوى المطلوب من الجهد لتحقيق أداء جيد. فإدراك الدور يشير إلى الاتجاه الذي يرى الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده نحوه، بالإضافة إلى تقويمه لأهمية الأنشطة التي يؤديها لتحقيق أهداف العمل<sup>3</sup>.

إن هذه العوامل لا تعمل بشكل مستقل، بل تتفاعل معًا لتؤثر على سلوك الفرد وتنعكس على أدائه الوظيفي. فعلى سبيل المثال، إذا كانت دافعية الفرد عالية لكنه يفتقر إلى القدرات الكافية، فإن مستوى إنجازه سيكون منخفضًا. وبالتالي، فإن غياب أحد هذه العوامل قد يؤثر سلبيًا على الأداء، مما يجعل توفرها جميعًا ضروريًا لتحقيق توازن وظيفي يعزز من نجاح الفرد والمؤسسة على حد سواء.

بناءً على ذلك، يمكن تلخيص محددات الأداء في المعادلة التالية:

<sup>1</sup>الحسين أحمد عبد الله علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، بدون طبعة دراسة تطبيقية عسكرية، الرياض، 1994،

<sup>2</sup>أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 66.

<sup>3</sup>محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي، بدون طبعة دار الفكر العربي، مصر، 2005، ص 202

$$\text{محددات الأداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

فالأداء هو نتيجة مباشرة للتفاعل بين الجهد الذي يبذله العامل، والقدرات التي يمتلكها، ومدى إدراكه لدوره ومسؤولياته.

### ثانياً: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

تتعدد العوامل التي تؤثر في أداء الأفراد داخل بيئة العمل، ويمكن تصنيفها إلى أربعة محاور رئيسية<sup>1</sup>:

#### 1-العوامل المرتبطة بالمورد البشري

تشمل هذه العوامل الخصائص الشخصية والمهارات التي يمتلكها الأفراد، والتي يمكن قياسها من خلال تحليل خصائصهم مثل:

- العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الخبرة في العمل، الجنس، مدى توافق العمل مع القيم والطموحات الفردية.
- مستوى الرضا الوظيفي، والذي يتأثر بعوامل مادية مثل الحوافز المالية، وأخرى معنوية مثل بيئة العمل الإيجابية والتقدير المهني.

#### 2-العوامل المرتبطة بالوظيفة

تنقسم هذه العوامل إلى قسمين رئيسيين<sup>2</sup>:

1. عوامل تتعلق بتصميم الوظيفة: تشمل كيفية تنظيم العمل وهيكله المهام، مثل:

- التكبير الوظيفي (إثراء المهام الوظيفية).
- مستوى السيطرة على الوظيفة.

<sup>1</sup>عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة دار الجامعة الجديدة مصر، 2002، ص433.

<sup>2</sup>حمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص310.

• المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل.

2. عوامل متعلقة بإنجاز العمل: تتأثر بظروف الوظيفة وتشمل:

- الأجر والحوافز (المادية والمعنوية).
- الشعور بالأمان الوظيفي.
- فرص الترقية والتطور الوظيفي.
- العلاقات المهنية مع الزملاء والإدارة.
- مستوى الإنجاز واستثمار القدرات الفردية في العمل.

### 3-العوامل المرتبطة بالمؤسسة

تتعلق هذه العوامل بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، وتشمل:

1. ظروف العمل ونمط الاتصال: تلعب بيئة العمل ووسائل الاتصال داخل المؤسسة دورًا حيويًا في تحسين الأداء، حيث تعزز نقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة.
2. نمط القيادة والإشراف: يؤثر أسلوب القيادة على كفاءة الموظفين وفعاليتهم من خلال تأثيره على رضاهم الوظيفي. فالقيادة الجيدة توفر توجيهًا واضحًا، مما يقلل الأخطاء ويساعد الأفراد على تحقيق أداء مرضٍ.
3. وجود أهداف محددة: غياب الأهداف التنظيمية الواضحة يؤدي إلى ضعف القدرة على قياس الأداء ومتابعة الإنجازات، مما يقلل من فعالية العمل الجماعي والفردية.

### 4-العوامل البيئية

تشمل هذه العوامل المحيط الخارجي للمؤسسة، والتي تؤثر بشكل غير مباشر على أداء الموظفين، مثل<sup>1</sup>:

- العوامل الاقتصادية والسياسية.
- القوانين والتشريعات المنظمة لسوق العمل.
- المنافسة في السوق.

### المطلب الثالث : دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية

أصبح تحسين أداء الموارد البشرية من الأولويات الأساسية في المؤسسات الحديثة، خاصة مع اشتداد المنافسة في قطاع الأعمال. فالمؤسسات التي تسعى للبقاء والتطور تعمل على تنمية كفاءاتها البشرية واستثمار إمكانياتها بشكل فعال في هذا السياق، لعبت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال دورا محوريا في تحقيق التحول الرقمي الإدارة الموارد البشرية، حيث بات مستوى الإتاحة والتحكم في هذه التقنيات مؤشرا هاما لعملية التنمية البشرية. وتتمثل إسهامات التحول الرقمي في تحسين ممارسات تسيير الموارد البشرية في الجوانب التالية<sup>2</sup>:

#### 1. دور التطبيقات المعلوماتية في تعزيز إنتاجية مكاتب العمل

يعد أحد الأدوار الأساسية للتحول الرقمي هو الرفع من مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات، وذلك من خلال عدة آليات، أبرزها :

- **الحفظ المعلوماتي** : حيث يمكن تخزين وإعادة استخدام نفس المعلومات عدة مرات بتكلفة منخفضة، مما يساهم في رفع كفاءة العمل وتحقيق نمو الإنتاجية .
- **التخزين المنظم للبيانات** : والذي يسمح بالوصول إلى كميات كبيرة من المعلومات بسهولة مع تقليل الوقت المستغرق في البحث عنها .

<sup>1</sup> حلقي محمد سليمان ، المرجع السابق ، ص44

<sup>2</sup>عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات أداء الموارد البشرية ، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 11، العدد01، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2022، ص160.

- المعالجة الرقمية للملفات والوثائق : حيث تتيح التكنولوجيا معالجة البيانات بسرعة ودقة أعلى مقارنة بالطرق التقليدية .
- إجراء الحسابات المعقدة : تساعد التطبيقات الرقمية في تسهيل العمليات الحسابية المرتبطة باتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى توفير الوقت وتقليل التكلفة التشغيلية للمؤسسة .

## 2. دور الشبكات الداخلية والإنترنت في تحسين الاتصال الرقمي

ساهمت الشبكات الداخلية والإنترنت في تطوير نظم الاتصال داخل المؤسسات، حيث وفرت مزايا عديدة، منها:<sup>1</sup>

- الوصول السريع إلى الوثائق والمعلومات : مما يقلل الحاجة إلى استنساخ الوثائق ويسهم في تقليل تكاليف الأرشفة والإرسال
- تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة : مما يساعد في تقليل الأخطاء الناتجة عن سوء إدارة البيانات وتعزيز كفاءة العمل .
- تعزيز التعاون بين الموظفين : إذ تتيح الشبكات الداخلية إمكانية تبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء المؤسسة، إضافة إلى تنظيم الاجتماعات إلكترونياً، مما يحد من الحاجة إلى الاجتماعات التقليدية ويوفر الوقت .
- تقوية الثقة مع الشركاء الخارجيين : حيث تؤدي هذه الأدوات إلى تعزيز التواصل مع العملاء والموردين، مما يساهم في تقليل قنوات الاتصال غير الفعالة وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق .
- إنشاء أنظمة معلوماتية منخفضة التكلفة : مما يساعد المؤسسات على تحسين إدارتها وتقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بتبادل المعلومات .

## 3. الإدارة الإلكترونية للوثائق

<sup>1</sup> برايان هوبكنز، و جيمس ماركهام، الادارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2007،

في الماضي، كانت الوثائق تعالج يدويا، لكن مع التطورات التكنولوجية الحديثة، أصبح بالإمكان نقل المعلومات وتبادلها رقميا من خلال البريد الإلكتروني والأنظمة الإلكترونية، مما ساهم في توفير حلول اقتصادية ذات سعات تخزينية هائلة<sup>1</sup>.

تشمل الإدارة الإلكترونية للوثائق مجموعة من التقنيات التي تسهل الوصول إلى كميات كبيرة من البيانات الإدارية والفنية، حيث تتيح<sup>2</sup>:

- إمكانية الوصول الفوري إلى الوثائق : حتى للأشخاص البعيدين عن الأرشيف المركزي.
- إدارة فعالة للأرشيف : من خلال رقمنة الملفات وترتيبها بطريقة تسهل استرجاعها بسرعة ودقة.
- تقليل كمية الورق المستعمل : مما يساهم في خفض التكاليف وتحقيق بيئة عمل مستدامة.
- تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الإنتاجية : حيث يساهم تقليص عمليات معالجة الملفات التقليدية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

يُعد الرجوع إلى الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم الإطار العام للموضوع محل البحث، إذ يُسهم في رصد الجهود العلمية المبذولة في المجال. كما يساعد على تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، ويُبرز الثغرات البحثية التي يمكن معالجتها. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.

### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي

يحظى موضوع التحول الرقمي باهتمام متزايد في الأوساط الأكاديمية والإدارية، إذ انصبت جهود العديد من الباحثين على دراسة أبعاده المختلفة وتحديد انعكاساته على بيئات الأعمال. ومن هذا المنطلق، سنعرض أبرز الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وذلك بهدف بناء خلفية نظرية متينة تدعم الإطار التحليلي للبحث.

<sup>1</sup> Nadège, G. (2002). la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, impacts des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Thèse de Doctorat, Université de Toulouse, Toulouse, France,p145

<sup>2</sup> Aubert, B. les technologies de l'information et l'organisation. Québec ,1997,p87

1. دراسة خيرة شاوشي وزهرة خلوف (2023) بعنوان "التحول الرقمي في الجزائر": هدفت إلى استقصاء مؤشرات التحول الرقمي في الجزائر والوقوف على واقعه وآفاقه المستقبلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وطرحت إشكالية تمحورت حول واقع التحول الرقمي في الجزائر. خلصت النتائج إلى أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية، في ظل سعي الدولة لمواكبة التطورات العالمية وتعزيز كفاءة الأداء الإداري والخدمات. تمثل هذه الدراسة مساهمة بارزة في تشخيص واقع التحول الرقمي الجزائري، من خلال تناولها للتحديات والفرص المطروحة بصورة موضوعية، وتسليطها الضوء على أهمية التحديث الإداري كخيار استراتيجي.

2. دراسة المُنَاء وحليمة الشابي (2023)، بعنوان "تأثير التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية الجزائرية وتركزت على ولاية الطارف. انطلقت من ثلاث فرضيات تتعلق بتأثير استخدام التقنيات الرقمية، ورقمنة العملاء والعاملين على الأداء. بالاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان، بينت النتائج وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الأداء، وخصوصاً فيما يتعلق برقمنة العملاء والعاملين. تبرز الدراسة أهمية اعتماد البنوك على أبعاد رقمية متعددة كوسيلة لتعزيز الأداء المؤسسي.

3. دراسة شحاتة (2020) بعنوان "انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية" بينت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على أربعة أبعاد رئيسية: الدور الاستراتيجي للتكنولوجيا، التغييرات الهيكلية، توافر الجوانب المالية، وتطوير المهارات البشرية. كما شددت على أهمية تطوير نظم التعليم، وضمان إدارة وصيانة البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الحوكمة لحماية البيانات. تُظهر هذه الدراسة إدراكاً عميقاً للعوامل التي تؤثر على فعالية التحول الرقمي، لا سيما تلك المتعلقة بالثقة والبنية التنظيمية.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Carlos وآخرون (2021) بعنوان "التحول الرقمي للعمل". توصلت إلى أن التحول الرقمي يسهم في ظهور ثقافة عمل جديدة تتمحور حول تبادل القيم الاقتصادية والاتصال الفعال

وتقديم خدمات متكاملة. تُبرز هذه الدراسة كيف يمكن للتحول الرقمي أن يُعيد تشكيل منظومة القيم التنظيمية، بما يعزز من الجوانب الإنسانية والاقتصادية في بيئة العمل.

2. دراسة (2019) **Votintseva** بعنوان "التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية الروسية:

تقييمات وآفاق" ركزت على أثر الرقمنة في تطوير الخدمات المصرفية من خلال تعزيز الابتكار والاستثمار في الذكاء الاصطناعي، وتحسين العلاقة مع العملاء. تؤكد الدراسة أن التحول الرقمي يُعد أداة فعالة لتعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام.

3. دراسة **Malar** وآخرون (2019) بعنوان "التحول الرقمي في الخدمات المصرفية". كشفت عن

أن الجوانب الاجتماعية والثقافية، إلى جانب التقنية، تعد من المحاور الجوهرية في إنجاح التحول الرقمي في الهند. تُظهر الدراسة أن نشر الثقافة الرقمية والتوعية من العوامل الحاسمة لتبني الرقمنة بشكل فعال.

4. دراسة (2017) **Karagiannaki** بعنوان "أثر التحول الرقمي على صناعة الخدمات المالية:

دراسة حالة من مبادرة الابتكار المفتوح في التكنولوجيا المالية في اليونان" كدت الدراسة أن التحول الرقمي يحقق فوائد كبيرة للمؤسسات الخدمية مثل رفع الإنتاجية وتحسين الكفاءة، كما يساهم في تعزيز التنافسية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد. تبرز هذه الدراسة أهمية تبني التحول الرقمي المالي كوسيلة استراتيجية لتحديث الخدمات وتحقيق قيمة مضافة.

#### المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشري

تمثل الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية مرجعية علمية هامة لفهم العوامل التي تساهم في تعزيز كفاءة الأفراد داخل المؤسسات، وتقييم أثر السياسات الإدارية والبيئية التنظيمية على تحقيق الأهداف المنشودة.

#### أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة جميل صالح عيسى (2018) : بعنوان نموذج مقترح لنظم معلومات الموارد البشرية لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في سوريا (عيسى، 2018) هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير نظم معلومات الموارد البشرية على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. قام الباحث بتطوير نموذج يوضح العلاقة بين مكونات نظم معلومات الموارد البشرية ووظائف إدارة الموارد البشرية، كما قام بتقييم فعالية النظم المستخدمة في جامعة تشرين ومدى توافر متطلبات حوسبتها. وقد أظهرت النتائج أن نظم معلومات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي ملموس على تحسين أداء جميع وظائف إدارة الموارد البشرية.

تُبرز هذه الدراسة أهمية التكامل بين التكنولوجيا والإدارة في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي. كما تعكس وعي المؤسسات التعليمية بدور نظم المعلومات في تطوير ممارسات الموارد البشرية بشكل فعال وملموس.

2- دراسة آدم عباس آدم إبراهيم (2017) بعنوان أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية (إبراهيم، 2017) هدفت الدراسة إلى تحليل دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق الأساليب والبرامج العلمية الحديثة في وزارة تنمية الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام هذه النظم يساهم في تحسين الأداء بالوزارة، ودعم تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية، وتعزيز القدرة على النمو والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية. كما أوصت الدراسة بضرورة تحديث وتطوير نظم معلومات الموارد البشرية لضمان دقتها وفعاليتها، وتقليل الاعتماد على الأعمال الورقية لمواكبة التطور التكنولوجي في مجال إدارة الموارد البشرية.

3- دراسة صبيان الفنان (2012) بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية (صبيان، 2012)، أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي يعدّ من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة، حيث يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية، ويُعدّ دافعاً مهماً لتحقيق إنجاز متميز. كما أكدت الدراسة أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي هو أحد العوامل الحاسمة في تحديد نجاح أو فشل منظمات الأعمال

تبرز هذه الدراسة أهمية البعد النفسي في بيئة العمل، إذ تُظهر كيف أن الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور ذاتي، بل عنصر جوهري يؤثر مباشرة على الأداء المؤسسي. ما يلفت الانتباه هو الربط الذكي بين رضا الفرد ونجاح المنظمة ككل.

**3- دراسة عزبون زهية (2007) :** بعنوان التحفيز والرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (زهية، 2007) كشفت نتائج الدراسة عن ردود فعل سلبية لدى أفراد العينة تجاه المكافآت المادية المقدمة من المؤسسة، حيث لم تكن كافية لإشباع احتياجاتهم المختلفة رغم توفرها. في المقابل، أظهرت الدراسة ردود فعل إيجابية تجاه الحوافز المعنوية، مما يدل على أهميتها في تعزيز رضا الموارد البشرية داخل المؤسسة.

تُبرز هذه الدراسة أهمية البعد النفسي في التحفيز، إذ لا يكفي توفير الحوافز المادية دون مراعاة الجوانب المعنوية. كما تؤكد على أن الرضا الوظيفي مرتبط بالاهتمام بالعوامل الإنسانية داخل بيئة العمل.

تُظهر هذه الدراسة وعياً بأهمية التوجه الرقمي في إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل البيئة المتغيرة للمؤسسات الحكومية. كما تعكس نتائجها الحاجة الملحة لتحديث النظم الإدارية بما يعزز من كفاءة الأداء ويواكب التطورات التقنية الحديثة.

**4- دراسة محمودية شهيرة (2000) :** بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي (شهيرة، 2000) خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرضا الوظيفي وعدة عوامل، منها الأجر، المكانة الاجتماعية، فرص الترقية، أسلوب الإشراف، محتوى العمل، ساعات العمل، جماعة العمل، والظروف الفيزيائية. وأكدت الدراسة أن هذه العوامل تؤثر بشكل كبير على مدى رضا المعلم عن مهنته في التعليم.

تُظهر هذه الدراسة بوضوح أن الرضا الوظيفي ليس نابعاً من عامل واحد بل هو نتيجة تفاعل عدة عناصر بيئية ومهنية. كما تؤكد أهمية الاهتمام بالجوانب الإنسانية والتنظيمية لتحسين أداء العاملين واستقرارهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1-دراسة *Afifah Nur* (2020). *Poerwita Sary* بعنوان تأثير فعالية نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) على أداء الموظفين في شركة *Brankas Afifah* , (Fetty2020), هدفت الدراسة إلى قياس مدى كفاءة النظام وتأثيره على أداء العاملين، وأظهرت النتائج أن نظم معلومات الموارد البشرية المقدمة من الشركة تتمتع بمستوى عالٍ من الفعالية، حيث شعر الموظفون بأنها تتماشى مع توقعاتهم. كما أظهرت الدراسة أن أداء الموظفين كان مرتفعاً، حيث بلغ 81.03%، مما يدل على أن نظم المعلومات أسهمت بشكل واضح في تحسين تنفيذ المهام الموكلة إليهم. تعكس هذه الدراسة الأثر الإيجابي المباشر لتوظيف نظم المعلومات على رفع كفاءة الأداء الوظيفي. ويلاحظ أن توافق النظام مع توقعات العاملين يُعد عنصراً حاسماً في تحفيزهم وتحقيق نتائج ملموسة.

2- بحثت دراسة *Abdullah Yilmaz* و *Tahir Akagemci*، *İlhami Kaygusuz* (2016) بعنوان أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية وأداء الموظفين

(Abdullah Tahir, İlhami, 2016)، وذلك في القطاعين الصناعي والمصرفي بمدينة أنقرة وإسطنبول، تركيا. هدفت الدراسة إلى مناقشة دور أنظمة إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وفهم الإدارة في عصر البيانات الضخمة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين معدل استخدام نظم معلومات الموارد البشرية ومستوى الكفاءة التنظيمية وأداء الموظفين، مما يؤكد أن اعتماد هذه النظم يساهم في تعزيز الإنتاجية وتحسين إدارة الموارد البشرية.

تعكس هذه الدراسة أهمية التوظيف الذكي للتكنولوجيا في تعزيز الأداء المؤسسي، خصوصاً في ظل تعقيدات بيئة الأعمال الحديثة. كما تؤكد على أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لم يعد خياراً، بل ضرورة استراتيجية لتحسين الكفاءة والإنتاجية.

### المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

يُعد التعقيب على الدراسات السابقة خطوة أساسية لتحديد موقع هذا البحث ضمن الإسهامات العلمية في مجال التأمين البحري، إذ يسمح بالكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف مع ما سبق من جهود بحثية. ويأتي هذا التعقيب قصد إبراز مدى انسجام أهداف هذه الدراسات مع موضوعنا، ومدى تقاطعها في الأدوات

والمنهج والمقاربة العلمية المعتمدة. ومن خلال ذلك يمكن الوقوف على مواطن القوة والقصور، بما يمنح لهذا البحث خصوصيته العلمية.

#### -التعقيب على الدراسات السابقة من حيث الهدف

تُظهر الدراسات السابقة تنوعًا واضحًا في أهدافها، لكنها تنفق في التركيز على فهم تأثير التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية على بيئات العمل والمؤسسات. فالدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي تهدف بشكل رئيس إلى تقييم واقع ومستقبل التحول الرقمي، وأثره على الأداء المؤسسي، خصوصًا في القطاعات المصرفية والخدمية، مع إبراز دور التكنولوجيا والابتكار في تحسين العمليات (خيرة شاوشي وزهرة خلوف، 2023؛ المُناء وحليمة الشابي، 2023؛ Carlos وآخرون، 2021). (أما الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية، فتركز على تحليل كيف تسهم نظم معلومات الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي في تعزيز الأداء والكفاءة المؤسسية) جميل صالح عيسى، 2018؛ آدم عباس، 2017؛ Ika Nur Afifah، (2020). هذه الأهداف تعكس اتجاهًا عمليًا نحو تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء من خلال التكنولوجيا والإدارة البشرية.

#### -التعقيب من حيث الموضوع

تشترك الدراسات في تناول موضوعات أساسية متعلقة بالتحول الرقمي وتأثيره على مختلف جوانب العمل، سواء في الأداء الوظيفي، الشمول المالي، أو الخدمات المصرفية، مما يؤكد على اتساع نطاق البحث في هذا المجال وأهميته المتزايدة عالمياً وعربياً. كذلك، تتناول دراسات الموارد البشرية مواضيع ذات صلة بالرضا الوظيفي، التحفيز، نظم المعلومات الإدارية، وتطوير الأداء المؤسسي، مع مراعاة الجوانب النفسية والتنظيمية. يظهر من خلال الموضوعات أن الدراسات تسلط الضوء على الترابط بين التقنية والموارد البشرية كعناصر حاسمة في تحسين الأداء المؤسسي.

#### -التعقيب من حيث الأدوات المستخدمة

تُظهر الدراسات تنوعًا في الأدوات البحثية، حيث اتجهت معظم الدراسات العربية والأجنبية إلى استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يسمح بالحصول على معلومات كمية يمكن تحليلها

إحصائياً، مثل دراسات المُناء وحليمة الشابي (2023) وخيرة شاوشي وزهرة خلوف (2023). كما استخدمت بعض الدراسات مزيجاً من أدوات البحث النوعي والوصفي لتحليل العوامل المؤثرة بعمق، مثل دراسة شحاتة (2020) التي اعتمدت على تحليل البنية التنظيمية والثقافة الرقمية. في مجال الموارد البشرية، تركزت الأدوات على قياس الرضا الوظيفي، فعالية نظم المعلومات، وتحليل الأداء، مما يعكس تطبيقات عملية لأدوات بحثية متنوعة تخدم الأهداف البحثية.

### -التعقيب من حيث المنهج

الغالبية العظمى من الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي والتحليلي، وهو منهج ملائم لدراسة تأثير التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية في البيئات التنظيمية، حيث يُمكن من خلاله رصد الواقع وتفسير الظواهر وتقديم توصيات مبنية على بيانات حقيقية. بعض الدراسات استخدمت المنهج التحليلي والتجريبي بشكل محدود لدراسة الأبعاد التفصيلية، مثل دراسة Karagiannaki (2017) التي تطرقت إلى دراسة حالة لتقييم أثر التحول الرقمي. كذلك، تعتمد الدراسات في الموارد البشرية على المنهج الوصفي التحليلي لتقييم نظم المعلومات وتأثيرها، وهو منهج يعكس الرغبة في تحليل العلاقات بين المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

و عليه تُبرز هذه الدراسات السابقة مدى الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي وأداء الموارد البشرية من زوايا متعددة، مع تأكيدها على أن التكامل بين التكنولوجيا والإدارة البشرية هو عامل رئيسي في تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء المؤسسي. كما أن تنوع الموضوعات والأدوات والمنهجيات البحثية يعكس عمق وثراء البحث العلمي في هذا المجال، مع وجود فرص واضحة لسد الثغرات البحثية خاصة في تطبيقات التحول الرقمي داخل المؤسسات المحلية.

### خلاصة الفصل الأول:

يتناول هذا الفصل العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية، موضحاً كيف ساهمت الرقمنة في تحسين فعالية العمليات الإدارية وتطوير كفاءات الأفراد داخل المؤسسات. كما يسلط الضوء على التحديات التي تواجه المؤسسات في دمج التكنولوجيا مع إدارة العنصر البشري، بما في ذلك مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية. ويخلص الفصل إلى أن الرقمنة تمثل فرصة استراتيجية لتعزيز الأداء الوظيفي، شريطة أن تُرافقها سياسات تدريب وتأهيل ملائمة، وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار.



الفصل الثاني:  
الدراسة الميدانية

## تمهيد:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبحت الرقمنة من أبرز الأدوات التي تعتمدها المؤسسات لتحسين كفاءتها التشغيلية وتطوير أداء مواردها البشرية. وفي هذا الإطار، يأتي هذا الفصل لعرض نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بولاية عين تموشنت. وتهدف الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيقات الرقمنة على فعالية أداء الموظفين. وقد تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى عينة من العاملين بالمؤسسة. ويسعى هذا الفصل إلى تفسير هذه النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والمعطيات الميدانية. و على تم تقسيم هذا الفصل الى :

● المبحث الأول: البطاقة الفنية لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI

● المبحث الثاني: الطريقة و الأدوات

● المبحث الثالث : تحليل النتائج ومناقشتها

## المبحث الأول: البطاقة الفنية لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI

يعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري مؤسسة اقتصادية ذات طبيعة صناعية وتجارية خاضعة مباشرة لوزارة السكن والعمران، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على ديوان الترقية والتسيير العقاري، نشأته ومهامه، أهدافه، ونشاطاته، وهيكله التنظيمي .

### المطلب الأول: نشأة الديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI ومهامه أهدافه

من خلال هذا المطلب سنتناول نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري ومهامه كما يلي :

#### 1- نشأة الديوان :

ديوان الترقية والتسيير العقاري للولاية وكغيره من الدواوين التابعة لوزارة السكن والعمران والمدينة هو مؤسسة محلية ذات طابع اقتصادي، التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع إلى القانون التجاري، حيث نشأ كوحدة منذ سنة 1985 .

يسير من طرف المدير العام وبدار عن طريق مجلس الإدارة المكون من :

- مدير السكن والتجهيزات الاجتماعية لولاية عين تموشنت DLEP - رئيسا
- مدير السكن DOC - عضوا
- المراقب المالي على مستوى الولاية عضوا
- مكلف بملف السكن لذا الديوان للولاية عضوا
- أمين خزينة لولاية عضوا
- ممثل الفرع النقابي
- ممثل العمال
- كاتب

2- مهام الديوان<sup>38</sup> :

- تتولى دواوين الترقية والتسيير العقاري في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا، وتكلف فضلا على ذلك على سبيل التبعية بما يلي: الترقية العقارية، الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه أعمال تأدية الخدمات قصد ضمان ترميم الأملاك العقارية وإعادة الاعتبار إليها وصيانتها ..
- تحول دواوين الترقية والتسيير العقاري فضلا على ذلك، تسيير الأملاك العقارية المسندة إليها، وتحدد اتفاقية نموذجية شروط وكيفيات التكفل بهذه المهمة وتوضح بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالسكن والتعمير
- تكلف دواوين الترقية والتسيير العقاري في ميدان التسيير العقاري بما يلي :
  - إيجار المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي أو التنازل عنها
  - تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا عقود التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها
  - المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها باستمرار في حالة صالحة للسكن
  - إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تتولى دواوين الترقية والتسيير العقاري تسييرها وضبطه ومراقبة النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة بهذه العمارات
  - تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل لمجمل المجمعات السكنية العقارية التي تسييرها وتنسيق ذلك .

## 3 - أهداف الديوان :

يهدف الديوان إلى :

- الحفاظ على البنايات واستقلاليتها .
- كراء السكنات أو المحلات للاستعمال المهني التجاري أو الحرفي
- تغطية الكراء والأحياء التي تعود إليه

<sup>38</sup>المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12 ماي 1991 المتضمن التغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية الدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحمد كيفيات تنظيمها وحملها المعدل والمتمم العدد 25 من 883-884

— إنشاء التدبير اليومي لجرد البنايات أين تضمن تسيير مراقبة الوضعية القانونية الإجراء السكنات الموجودة في تلك البنايات .

### المطلب الثاني: موارد ونشاطات ديوان الترقية والتسيير العقاري

#### 1-الموارد المالية للديوان :

بناء على الطابع العمومي والتجاري والتمويل الذاتي يمكن أن يحصل على الموارد المالية بما يلي: الإيجار البيع الترقية العقارية التحكم في المشاريع الموكلة، أداء الخدمات .

#### 2-نشاط الديوان

حسب المرسوم التشريعي 03/93 المؤرخ في 1 مارس 1993 واستنادا للمادة 01 يقوم بترقية العقارية كل شخص معنوي أو طبيعي يتمتع بأهلية القانونية ويشتمل نشاطاته على ما يلي :

- كل نشاطات الإقتناء والتهيئة للأوعية العقارية قصد بيعها أو تأجيرها
- كل النشاطات التوسيطية في الميدان العقاري لاسيما بيع الأملاك العقارية أو تأجيرها .
- كل نشاطات الإدارة والتسيير الحساب الغير .

### المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي ديوان الترقية والتسيير العقاري

يعد الهيكل التنظيمي ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة من خلال مساهمته في تنظيم نشاطها وتوزيع مهامها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة واختيار القرارات السليمة .

يتشكل الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري الولاية عين تموشنت من مجموعة خلايا والدوائر كما يلي :



أولاً : الخلايا :

1- خلية الأمن الداخلي: وتهتم هذه الخلية ب :

- إعداد مخطط الأمن والسهر على تطبيقه وتنفيذه منذ مصادقة المدير العام عليه
- تنسيق ومراقبة نشاطات اعوان الأمن العاملين بالديوان

2- خلية التدقيق الداخلي: وتقوم هذه الخلية بالمهام التالية:

- السهر على التنفيذ الجيد للطرق والقواعد والاجراءات للتكفل بالمهام المتعلقة بكل فرع من فروع الديوان
- تحليل وتقييم النشاط الإداري والمالي للديوان ومتابعة التطبيق الجيد للتشريعات. واللوائح .

3- خلية التنظيم وأنماط الاعلام والاتصال: وهي مكلفة ب :

- تصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان
- السهر على استثمار إمكانيات الإعلام الآلي .
- ضمان الاستخدام العقلاني لوسائل المعلومات وصيانتها .

4- خلية الشؤون القانونية والمنازعات : وهي مكلفة ب :

- السهر على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتشريع والمتعلقة بمصلحة الديوان؛
- السهر على تنفيذ القرارات وإصدار الاحكام الصالح الديوان .

ثانيا الدوائر :

1 -دائرة التنمية والترقية العقارية والأراضي : وتمثل مهامها في وضع وتنفيذ سياسة التنمية العقارية والأراضي

كما تقوم بتنسيق ومتابعة مشاريع الإسكان، وتتألف من: مصلحة الترقية العقارية، مصلحة التجارة .

2 -دائرة التسيير وصيانة الحضيرة: تهتم بتوفير عمليات إدارة الحضيرة، نقل الملفات والعقارات وصيانتها

وكذلك وضع وإتخاذ الإجراءات للحفاظ على الحضيرة، تعزيز العلاقات مع المستخدمين وجمعيات الحضيرة

وهذه الدائرة تتكون من مصلحة إستغلال الحضيرة مصلحة الصيانة والمحافظة على الحضيرة .

3 -دائرة التحكم في إنجاز المشاريع : تقوم بإعداد وتنفيذ الإجراءات لبرامج إستئجار المساكن الإجتماعية،

كما أنها تقوم بالتنسيق والتسيير ومتابعة المشاريع وهي تتألف من مصلحة الدراسات البرمجة مصلحة الأسعار

والصفقات، مصلحة متابعة العمليات.

4-دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة : تعتني هذه الدائرة بكل ما يتعلق بالإمكانات البشرية والوسائل الضرورية الخاصة وتتكون من مصلحة الموارد البشرية فرع الأجور، فرع تسيير المستخدمين مصلحة الوسائل العامة (فرع حاضرة السيارات، فرع المخزون) .

#### 5 -دائرة المحاسبة والمالية :

تعتبر هذه الدائرة محل دراستنا تهتم بضمان جميع العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بالديوان وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التي تطلع بها الوكالة لرصد تنفيذ وضمان السيطرة عليها، كما تهتم بصيانة وتحديد مكتب المحاسبة وتوحيد جميع القيود المحاسبية وتتكون هذه الدائرة من مصلحة المحاسبة مصلحة المالية مصلحة الاستثمارات، مصلحة التحصيل.

## المبحث الثاني: الطريقة و الأدوات

ستقوم من خلال هذا المبحث بتحديث الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية، واقع التحول الرقمي واثره على الرفع من اداء الموارد البشرية لدى المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بعين تموشنت.

## المطلب الأول: منهج وأدوات جمع البيانات

سنتركز ضمن هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة وادوات الدراسة المستعملة في جمع البيانات .  
أولاً: منهج الدراسة .

يُعد المنهج مجموعة من العمليات والخطوات التي يعتمد عليها الباحث بهدف إنجاز بحثه العلمي. ويُختار المنهج وفقاً لطبيعة الموضوع المدروس، والإشكالية المطروحة، والفرضيات الموضوعية لمعالجة الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة. وفي هذا البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لطبيعة الموضوع. ويُعرف هذا المنهج بأنه يجمع بين الوصف والتحليل والتفسير العلمي، عبر جمع البيانات النظرية والميدانية، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة النقدية. وقد سعى الباحث من خلال هذا المنهج إلى وصف وتقييم واقع التحول الرقمي واثره على الرفع من اداء الموارد البشرية لدى المؤسسات الاقتصادية، بالاستناد إلى دراسة ميدانية أجريت بديوان الترقية و التسيير العقاري بعين تموشنت

## ثانياً: أدوات جمع البيانات .

من بين الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة هي: الاستبيان .

أ- الاستبيان: يعتبر الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق اهداف هذه الدراسة فهو مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين ، ويهدف إلى :

- التعرف على اتجاه افراد العينة الدراسة حول مستوى تطبيق التحول الرقمي في مجال التقنيات و رقمنة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة .
- التعرف على اتجاه افراد العينة الدراسة حول مستوى تطبيق التحول الرقمي في مجال قواعد البيانات بالمؤسسة محل الدراسة.

ب - تصميم الاستبيان: بناء على الدراسات التي تطرقت الموضوع واقع التحول الرقمي واثره على الرفع من اداء الموارد البشرية لدى المؤسسات الاقتصادية فتم تصميم الاستبيان الذي يتكون من :



- معامل سوبرمان المعرفة مستوى الارتباط الاحصائي بين المتغيرين .
- معامل الارتباط بيرسون المعرفة صدق الاتساق الداخلي العبارات الدراسة .
- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة .
- الانحدار الخطي البسيط والذي يستخدم المعرفة مدى تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد .

### المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة .

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى مجتمع الدراسة الميدانية والعينة المستهدفة للدراسة .

#### أولاً: مجتمع الدراسة .

يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث الأول أو التقصي.

وفيما يخص دراستنا فقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري عين تيموشنت .

#### ثانياً : عينة الدراسة

يعرف "موريس إنجرس" العينة بأنها مجموعة فرعية تمثل عناصر مجتمع بحث معين. وفيما يتعلق بعينة الدراسة، يوضح الجدول التالي جميع التفاصيل المتعلقة بالاستبيانات المسترجعة، والمستبعدة، وتلك القابلة للتحليل.

#### الجدول رقم 2: عينة الدراسة

عدد الموظفين	الاستبيانات
40	الموزعة
40	المسترجعة
0	المستبعدة
40	المقبولة

المصدر: من اعداد الطالبتين

## المبحث الثالث : تحليل النتائج ومناقشتها

يهدف المبحث الثالث من هذه الدراسة إلى تحليل النتائج المستخلصة من البيانات التي تم جمعها ديوان الترقية و التسيير العقاري بعين تموشنت. من خلال هذا المبحث، سيتم فحص العلاقة بين الأبعاد المختلفة للتحويل الرقمي (التقنيات ، رقمنة العمليات ، قواعد البيانات، الكوادر البشرية) والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. كما سيتم مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الذي تم تطبيقه على العينة المستهدفة، مع التركيز على تحليل النتائج الدالة إحصائياً وتفسير تأثير التحويل الرقمي على الرفع من الأداء الوظيفي. يهدف هذا التحليل إلى تقديم رؤى شاملة تساهم في فهم مدى تأثير التقنيات الحديثة على تحسين كفاءة الموظفين في المؤسسات الاقتصادية.

## المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية :

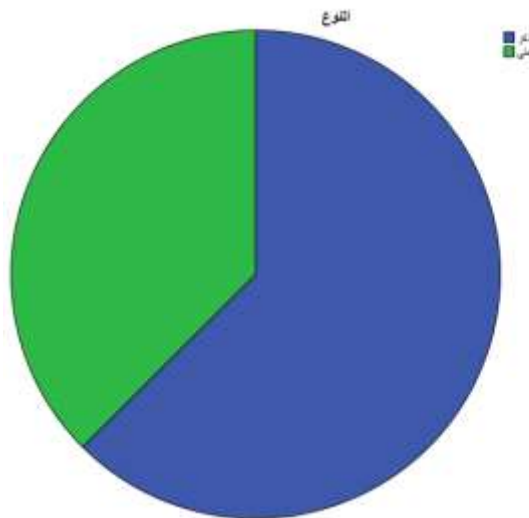
## 1-توزيع افراد العينة حسب النوع :

الجدول رقم 3: يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	النوع
62.5%	25	ذكر
37.5%	15	انثى
100	40	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 2: يمثل توزيع افراد العينة حسب النوع



## المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عددهم 25 مشاركاً أي ما يعادل 62.5% من إجمالي العينة، في حين تمثل الإناث 37.5% فقط، بعدد قدره 15 مشاركة من أصل 40 مفحوصاً. وتدل هذه النسب على أن العينة تميل إلى التمثيل الذكوري بدرجة أكبر، وهو ما قد يؤثر على تعميم النتائج خاصة إذا كانت الفروقات بين الجنسين تمثل متغيراً مؤثراً في موضوع الدراسة. ومن الضروري أخذ هذا التفاوت في الاعتبار عند تحليل النتائج ومناقشتها. وتجدر الإشارة إلى أن هذه البيانات تم استخراجها باستخدام برنامج SPSS إصدار 22، مما يعزز من دقة المعالجة الإحصائية.

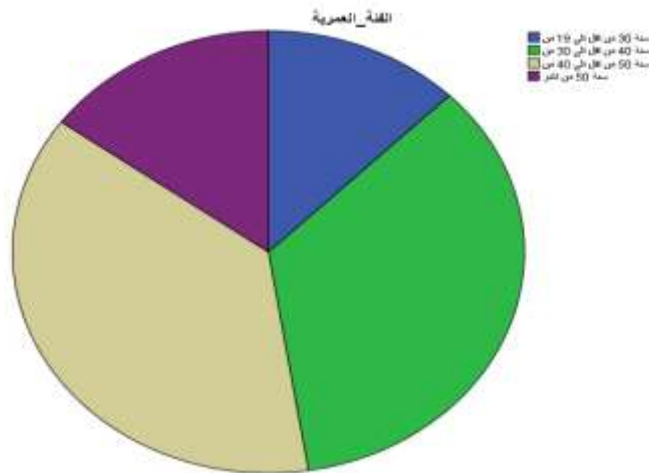
## 2-توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية:

## الجدول رقم 4: يمثل توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	العمر
12.5%	5	من 19 الى 30 سنة
35%	14	من 30 الى 40 سنة
37.5%	15	من 40 الى 50 سنة
15%	6	أكبر من 51 سنة
100	40	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

## الشكل رقم 3: يمثل توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يتضح من خلال الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة من 40 إلى 50 سنة، حيث بلغت نسبتها 37.5% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 15 مبحوثاً، تليها فئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 35%، وهو ما يعكس تركز أغلب الأفراد ضمن الفئتين الوسطيتين للعمر المهني. أما الفئة العمرية من 19 إلى 30 سنة، فقد مثلت النسبة الأقل (12.5%) بعد فئة أكبر من 51 سنة التي قدرت بـ(15%)، وهو ما يشير إلى تمثيل أقل للموظفين الجدد أو صغار السن داخل المؤسسة.

ويمكن تفسير هذا التوزيع بتركيبية القوى العاملة في المؤسسة محل الدراسة، حيث يلاحظ أن أغلب العاملين ينتمون إلى الفئات العمرية الناضجة مهنيًا، وهو ما قد ينعكس على مستوى الخبرة والكفاءة في أداء المهام الوظيفية، فضلاً عن مدى الاستجابة للمتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية.

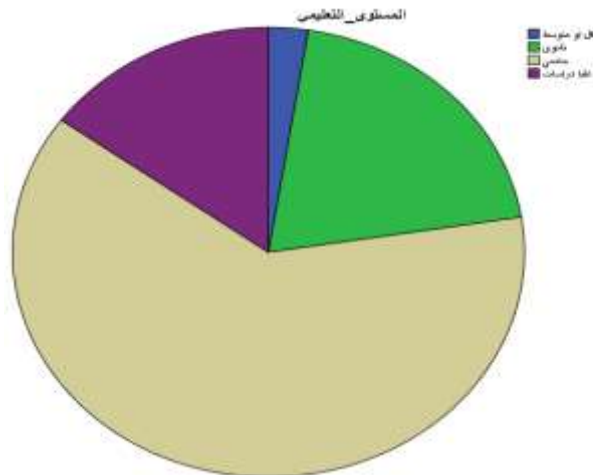
3- توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم 5: يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.5%	1	متوسط و اقل
20%	8	ثانوي
62.5%	25	جامعي
15%	6	دراسات عليا
100	40	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة

الشكل رقم 4: يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (5) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، نلاحظ أن الغالبية العظمى من المبحوثين ينتمون إلى فئة الحاصلين على المستوى الجامعي، حيث بلغت نسبتهم (62.5%)، وهو ما يعكس وجود عينة تتمتع بمستوى تعليمي معتبر قد يُضفي نوعاً من الموضوعية والوعي في الإجابة على أسئلة الدراسة. يليهم أفراد المستوى الثانوي بنسبة (20%)، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة (15%)، في حين كانت نسبة من هم بمستوى متوسط أو أقل ضعيفة جداً، إذ لم تتعدَّ (2.5%). وتُظهر هذه النتائج أن غالبية المشاركين يمتلكون تأهيلاً علمياً يمكن أن يساهم في فهم موضوع الدراسة بشكل أعمق، ما يعزز من مصداقية البيانات المستخلصة .

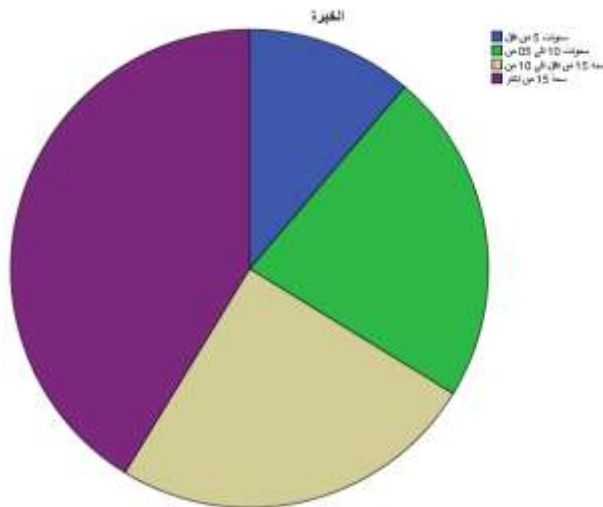
4-توزيع افراد العينة حسب الخبرة :

الجدول رقم6: يمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	5	12.5%
من 05 الى 10 سنة	10	25%
من 10 الى 15 سنة	12	30%
اكثر من 15 سنة	13	32.5
المجموع	40	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 4: يمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة



## المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

بالاعتماد على الجدول رقم (6) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، نلاحظ أن غالبية الباحثين يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، حيث تمثل الفئة التي تفوق خبرتها 15 سنة النسبة الأعلى بنسبة 32.5%، تليها فئة من تتراوح خبرتهم بين 10 إلى 15 سنة بنسبة 30% بينما تمثل الفئة ذات الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات) نسبة 25%، في حين أن الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 12.5% فقط.

هذا التوزيع يشير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الخبير، مما يُعزّز من موثوقية النتائج المستخلصة من البحث، لكون آراء المشاركين مستندة إلى تجربة مهنية طويلة داخل المؤسسة، ما يُمكنهم من تقديم تقييمات دقيقة وواعية للواقع المهني المدروس.

## المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة وتحليل البيانات

تقصد بصدق اداة الدراسة ما ادى كانت تعكس محتوى متغيرات الدراسة وقياس ذلك بفعالية اما الثبات تقصد به اختبار الدقة التي تقيس بها الأداة وهذه المتغيرات ، أي درجة استقرار النتائج و ثباتها.

## أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة:

لقياس درجة ثبات الاستبيان، تم اعتماد طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يشترط أن يبلغ معامل ألفا القيمة المقبولة وهي (0.7) أو أعلى لضمان تمتع الأداة بالثبات الكافي. وكلما اقترب معامل الثبات من القيمة (1)، دلّ ذلك على مستوى أعلى من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. وفي إطار هذه الدراسة، وللتحقق من مدى ثبات أداة البحث، تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ، وقد تم عرض النتائج المحصلة في الجدول التالي:

## الجدول رقم 8: يوضح معامل ألفا كرونباخ

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	البعد الأول	4	0.728
	البعد الثاني	4	0.709
	البعد الثالث	3	0.778
	البعد الرابع	3	0.703
أداء الموارد البشرية	/	13	0.930

0.887	الاستبيان ككل
-------	---------------

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

تؤكد من خلال النتائج الواردة في الجدول أن مقياس الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، مما يعكس صدق الأداة المستخدمة في جمع البيانات. فقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد محور التحول الرقمي بين (0.703) و(0.778)، وهي جميعها تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على أن العبارات المستخدمة ضمن كل بُعد تقيس نفس المفهوم بشكل متجانس. أما بالنسبة لمحور أداء الموارد البشرية، فقد سجل معامل ألفا قيمة مرتفعة جداً بلغت (0.930)، وهو ما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات الداخلي. كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.887)، وهي قيمة ممتازة تؤكد أن الأداة البحثية تتمتع بمصداقية وموثوقية عالية في قياس المفاهيم المدروسة. بناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان بثقة في تحليل البيانات واستخلاص الاستنتاجات.

ثانياً : اختبار صدق أداة الدراسة :

- **الصدق الظاهري (تحكيم الخبراء):** تم التحقق من صدق الاستبيان عبر تقييم محتواه، وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم. وقد تركزت ملاحظاتهم بشكل أساسي على تعديل صياغة بعض العبارات من حيث البناء اللغوي والدقة العلمية. بناءً على هذه الملاحظات والاقتراحات، أُجريت التعديلات اللازمة بما يتوافق مع آراء الغالبية العظمى من المحكمين، ليعتمد الاستبيان في صورته النهائية.
- **صدق الاتساق الداخلي :** للتأكد من الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وهو معامل يستخدم لتحليل البيانات الكمية ويتراوح بين (-1) و(1). وتشير إشارة المعامل إلى طبيعة العلاقة، سواء كانت طردية (موجبة) أو عكسية (سالبة)، كما هو موضح في الجدولين التاليين.

الجدول رقم 9 : معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (التحول الرقمي)

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الارتباط بيرسون	SIG
	البعد الأول (التقنيات)	1	0.861**	0.01
		2	0.557**	

	0.621**	3		التحول الرقمي
	0.692**	4		
	0.327*	5	البعد الثاني (رقمنة العمليات)	
	0.533**	6		
	0.602**	7		
	0.468**	8		
	0.473**	9	البعد الثالث (قواعد البيانات)	
	0.546**	10		
	0.545**	11		
	0.532**	12	البعد الرابع (الكوادر البشرية)	
	0.674**	13		
	0.484**	14		

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يُبرز الجدول رقم (9) نتائج معامل ارتباط بيرسون لعناصر المحور الأول المتعلق بالتحول الرقمي، حيث يتضح وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين العبارات المختلفة لهذا المحور. فقد جاءت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى خطأ 0.01 أو 0.05، مما يؤكد على تجانس العبارات ضمن كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي.

ففي **البعد الأول (التقنيات)**، كانت العلاقة قوية للغاية، خاصة في العبارة الأولى التي سجلت أعلى قيمة ارتباط (0.861\*\*) عند مستوى دلالة 0.01، مما يعكس أهمية استخدام التقنيات الرقمية كأساس لبقية عناصر التحول الرقمي. كما تتراوح معاملات الارتباط لباقي العبارات في هذا البعد بين (0.557\*\*) و(0.692\*\*), وكلها ذات دلالة معنوية قوية، مما يؤكد على الاتساق الداخلي لهذا البعد.

أما في **البعد الثاني (رقمنة العمليات)**، فقد سُجلت معاملات ارتباط دالة أيضاً، لكنها كانت أقل نسبياً، إذ تراوحت بين (0.327\*) و(0.602\*\*), وهو ما يشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين العبارات، مع ملاحظة أن العبارة الخامسة سجلت أضعف علاقة عند (0.327\*) لكنها تبقى ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

وبالنسبة إلى البعد الثالث (قواعد البيانات)، فقد أظهرت النتائج ارتباطات دالة تراوحت بين (0.473\*\*) و(0.546\*\*), وهو ما يعكس تجانساً مقبولاً بين العبارات في هذا البعد، ويؤكد دور قواعد البيانات كأحد مكونات التحول الرقمي.

أما البعد الرابع (الكوادر البشرية)، فقد أظهر بدوره معاملات ارتباط دالة وقوية نسبياً، حيث تراوحت بين (0.484\*\*) و(0.674\*\*), مما يدل على أهمية العامل البشري في نجاح جهود الرقمنة والتحول الرقمي، ويعزز فرضية الترابط بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف الرقمية.

بناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن بيانات الجدول تدعم الاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد التحول الرقمي، مما يعكس جودة تصميم الاستبيان وتناسق محاوره الفرعية، ويعزز من صدقية الأداة في قياس أبعاد التحول الرقمي محل الدراسة.

الجدول رقم 10: معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (أداء الموارد البشرية)

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط بيرسون	SIG
الأداء الوظيفي	1	0.655**	0.01
	2	0.522**	
	3	0.736*	
	4	0.673**	
	5	0.796*	
	6	0.731**	
	7	0.687**	
	8	0.443**	
	9	0.842**	
	10	0.850**	
	11	0.793**	
	12	0.793**	
	13	0.654**	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يعرض الجدول رقم 10 نتائج معامل ارتباط بيرسون لعناصر المحور الثاني المتعلق بـ"أداء الموارد البشرية"، حيث تم احتساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأداء الوظيفي والمتغيرات الأخرى ذات الصلة.

من خلال الجدول، نلاحظ أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.443 و0.850، وهي قيم تشير إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين عبارات الأداء الوظيفي والمتغيرات المرتبطة بها. جميع القيم المشار إليها بعلامة \*\* و\* تدل على دلالة إحصائية عند مستويات مختلفة، حيث أن قيمة Sig لجميع العبارات تساوي 0.01 أو أقل، مما يدل على أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية. ( $p < 0.01$ )

أعلى معاملات الارتباط كانت للعبارات رقم 9 و10، حيث سجلنا 0.842 و0.850 على التوالي، مما يشير إلى قوة العلاقة بين هذه العبارات والأداء الوظيفي بشكل خاص. بينما أدنى قيمة كانت للعبارة رقم 8 (0.443)، وهي لا تزال تشير إلى ارتباط إيجابي متوسط.

تفسير هذه النتائج يعكس أن عبارات الأداء الوظيفي المدرجة في المحور الثاني ترتبط بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية قوية، مما يدعم فرضية البحث حول أهمية أداء الموارد البشرية في تحسين فعالية المؤسسة.

### ثالثاً : عرض وتحليل البيانات الموضوعية

#### أ- عرض و تحليل نتائج المحور الأول

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالأبعاد الفرعية لهذا المحور، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

#### 1 - عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الأول:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بالتقنيات.

#### الجدول رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تمتلك المؤسسة التقنيات والأجهزة الحديثة	4.025	0.767	موافق	3
02	التقنيات المستخدمة في المؤسسة تساعد على حفظ	3.975	0.158	موافق	4

				وتخزين المعلومات	
2	موافق	0.422	4.025	تقوم المؤسسة بتطوير التقنيات التي تستخدمها بشكل مستمر	03
1	موافق	0.303	4.100	التقنيات المستخدمة من المؤسسة تتناسب مع الخدمة المقدمة للزبائن	04
	موافق	0.413	4.031	المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الأول	

### المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يوضح الجدول رقم 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسة. حيث يظهر أن جميع المؤشرات حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة تجاوزت 3.9، مما يعكس موافقة عامة من العينة على فعالية وتطوير التقنيات المستخدمة في المؤسسة.

أعلى متوسط حسابي كان للسؤال المتعلق بتناسب التقنيات المستخدمة مع الخدمة المقدمة للزبائن (4.100)، مما يدل على إدراك العاملين بأهمية توافق التكنولوجيا مع متطلبات العملاء، وهو أمر يؤكد عليه الباحثون في مجال إدارة التكنولوجيا والخدمة العملاء. كما أن الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً، وخاصة في مؤشر تخزين المعلومات (0.158)، تعكس اتساقاً في آراء المشاركين حول هذا الجانب.

المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الفرعي الأول بلغ 4.031 مع انحراف معياري 0.413، ما يشير إلى تقييم إيجابي مستقر لاستخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة، وهو ما يتوافق مع نتائج العديد من الدراسات التي تربط بين اعتماد التكنولوجيا وتطوير الأداء المؤسسي :  
بالتالي، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تولي اهتماماً ملحوظاً لتقنيات المعلومات الحديثة وتعمل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العمل وجودة الخدمة المقدمة.

### 2- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثاني:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "رقمنة العمليات"

الجدول رقم 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تعمل أنشطة المؤسسة رقمياً	4.150	0.533	موافق بشدة	3
02	عمليات وأنشطة المؤسسة مترابطة رقمياً	3.750	0.630	موافق بشدة	4
03	يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها إلكترونياً	4.175	0.635	موافق بشدة	2
04	يتم تقديم الخدمات للزبائن رقمياً	4.300	0.516	موافق بشدة	1
	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الفرعي الثاني	4.094	0.579	موافق بشدة	

### المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يُظهر الجدول رقم (12) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول بعد "رقمنة العمليات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (4.094) والانحراف المعياري (0.579)، مما يشير إلى أن اتجاه العينة كان "موافقاً بشدة" على أن المؤسسة تعتمد في عملياتها على الرقمنة بشكل كبير. ويدل هذا المتوسط المرتفع على وجود درجة عالية من التبني والتحول الرقمي داخل المؤسسة.

بالتفصيل، تصدر المؤشر الرابع المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.300) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.516)، مما يدل على إجماع شبه واضح بين أفراد العينة بأن المؤسسة تقدم خدماتها للزبائن بشكل رقمي، ما يعكس نضجاً في جانب التعاملات الرقمية الخارجية. تلاه المؤشر الثالث بمتوسط (4.175) وانحراف (0.635)، مما يشير إلى درجة قوية من الاتفاق حول فعالية تبادل المعلومات إلكترونياً داخل وخارج المؤسسة، وهو ما يُعد أحد الركائز الأساسية للتحويل الرقمي الفعال.

أما المؤشر الأول فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.150)، وهو يعكس إدراكاً قوياً بأن أنشطة المؤسسة تتم بصفة رقمية. في حين حل المؤشر الثاني في المرتبة الأخيرة رغم حصوله على متوسط (3.750) والذي يظل ضمن فئة "موافق بشدة"، مما قد يدل على وجود بعض التفاوت أو التحديات الجزئية في الربط الرقمي المتكامل بين الأنشطة داخل المؤسسة.

يمكن القول إن النتائج تعكس مستوى مرتفعاً من رقمنة العمليات، مع وجود توافق عام بين أفراد العينة حول هذا التوجه، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على تطور المؤسسة من حيث البنية الرقمية، ويؤهلها لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق رضا الزبائن.

### 3- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثالث:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "قواعد البيانات".

#### الجدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تتوفر المؤسسة قواعد بيانات في كافة المستويات الإدارية	4.200	0.607	موافق	2
02	تغطي البيانات المتوفرة في المؤسسة كافة عملياتها	4.275	0.505	موافق بشدة	1
03	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بزبائننا	4.175	0.549	موافق	3
	المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الثالث	4.217	0.554	موافق	

#### المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يتضح من الجدول رقم (13) أن تقييم أفراد العينة لواقع قواعد البيانات داخل المؤسسة جاء إيجابياً بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الفرعي الثالث (4.217) بانحراف معياري قدره (0.554)، وهو ما يعكس اتفاقاً قوياً من طرف المبحوثين على توفر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة. وقد جاءت العبارة الثانية: "تغطي البيانات المتوفرة في المؤسسة كافة عملياتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.275) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.505)، ما يشير إلى درجة عالية من الاتفاق تعكس شمولية وكفاية قواعد البيانات في دعم مختلف الأنشطة التشغيلية للمؤسسة. أما العبارة الأولى: "تتوفر المؤسسة قواعد بيانات في كافة المستويات الإدارية"، فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (4.200)، ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى نشر قواعد البيانات عبر مختلف مستوياتها الهيكلية، رغم تفاوت طفيف في وجهات نظر العينة (الانحراف المعياري = 0.607).

في المرتبة الثالثة، نجد العبارة: "تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بزبائنها" بمتوسط (4.175)، مما يعكس وجود اهتمام واضح بجمع وتخزين بيانات الزبائن، وإن كانت بدرجة أقل قليلاً من المؤشرين السابقين، وهو ما قد يشير إلى هامش محتمل للتحسين في تخصيص واستغلال قواعد بيانات الزبائن بما يخدم استراتيجيات التسويق وخدمة الزبائن.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تولي أهمية ملحوظة لنظام قواعد البيانات، مما يعزز من كفاءة تدفق المعلومات ويُسهّل اتخاذ القرار على مختلف المستويات الإدارية.

### 3 - عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الرابع:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "الكوادر البشرية"

الجدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الرابع.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تمتلك المؤسسة كوادر متخصصة في البرمجة و التحليل	4.075	0.474	موافق بشدة	1
02	توجد رغبة لدى العاملين للتحويل نحو العمليات الرقمية	3.725	0.554	موافق	2
03	تستقطب المؤسسة الافراد ذوي الكفاءة في التعامل مع التقنيات	3.725	0.554	موافق	2
	المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الرابع				

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يوضح الجدول أن أفراد العينة أبدوا مستوى عالٍ من الاتفاق مع العبارات المتعلقة بدور الكوادر البشرية في دعم التحويل الرقمي، ويتجلى ذلك من خلال المتوسطات الحسابية المرتفعة نسبياً.

جاءت العبارة "تمتلك المؤسسة كوادر متخصصة في البرمجة والتحليل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.075 وانحراف معياري 0.474، وهو ما يشير إلى اتفاق قوي جداً من طرف العينة على توفر المؤسسة على طاقات بشرية متخصصة، مما يعكس الجاهزية التقنية للمؤسسة في تنفيذ التحول الرقمي بكفاءة. أما العبارتان "توجد رغبة لدى العاملين للتحول نحو العمليات الرقمية" و\*\*"تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءة في التعامل مع التقنيات\*\*" فقد احتلتا المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي البالغ 3.725 وانحراف معياري 0.554 لكل منهما، مما يدل على مستوى جيد من الاتفاق، ويعكس ذلك وجود وعي داخلي ورغبة لدى الموارد البشرية في مواكبة التغيرات الرقمية، بالإضافة إلى سياسة التوظيف الموجهة نحو الكفاءة التكنولوجية.

بصورة عامة، يشير المتوسط الحسابي العام المرتفع والانحراف المعياري المنخفض نسبياً إلى تجانس في آراء أفراد العينة حول أهمية وجاهزية الكوادر البشرية في المؤسسة، ما يعزز من فرضية أن العنصر البشري يلعب دوراً محورياً في إنجاح جهود الرقمنة. كما يعكس ذلك نجاح المؤسسة في بناء قاعدة بشرية مؤهلة تقنياً وذات توجه إيجابي نحو التغيير، وهو ما يعد من أهم ركائز التحول الرقمي الفعال في أي منظمة.

#### ب- عرض و تحليل نتائج المحور الثاني

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالأبعاد الفرعية لهذا المحور، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الجدول رقم 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني (أداء الموارد البشرية)

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية حواسيب برمجيات شبكات	3.425	0.780	موافق	12
02	تساعد الوسائل التكنولوجية في تأدية العمل بكفاءة وفاعلية	3.750	0.588	موافق	5
03	تساهم الوسائل التكنولوجية في انجاز العمل في وقت أسرع	3.750	0.588	موافق	5

04	تساهم الوسائل التكنولوجية في حل مشكلات العمل	3.750	0.543	موافق	5
05	تعزز الوسائل التكنولوجية في معرفة متطلبات الوظيفة	3.560	0.579	موافق	11
06	يوجد نظام معلومات في المؤسسة	3.735	0.640	موافق	8
07	يسهل نظام المعلومات الوصول للمعلومات المتعلقة بالعمل	3.625	0.774	موافق	10
08	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لإنجاز المهام والاعمال	3.800	0.607	موافق	3
09	توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة تتوافق والتحول الرقمي	3.775	0.733	موافق	4
10	تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين إلكترونيا	3.835	0.747	موافق	2
11	تساعد الوسائل التكنولوجية العاملين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم	3.525	0.678	موافق	12
12	توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية حواسيب برمجيات شبكات	3.675	0.729	موافق	9
13	تساعد الوسائل التكنولوجية في تأدية العمل بكفاءة وفاعلية	3.950	0.749	موافق	1
	المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للمحور الثاني	3.705	0.668	موافق	

### المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يتضح من خلال المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني (3.705) والانحراف المعياري الكلي (0.668) أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون بدرجة "موافق" على أن الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة يتأثر إيجاباً بوجود الوسائل التكنولوجية والرقمنة، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى العاملين حول دور الرقمنة في تحسين بيئة العمل ورفع الكفاءة.

ومن خلال ترتيب العبارات وفقاً للمتوسطات الحسابية، نلاحظ ما يلي:

- جاءت العبارة "تساعد الوسائل التكنولوجية في تأدية العمل بكفاءة وفاعلية" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.950 وانحراف معياري 0.749، وهو ما يدل على إدراك عالٍ لأهمية التكنولوجيا في تحسين الكفاءة، مما يعكس تأثيراً مباشراً للرقمنة على فعالية الأداء.

- أما العبارة "تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين إلكترونياً" فجاءت في المرتبة الثانية (3.835) وهو مؤشر على توظيف أدوات رقمية في عمليات التقييم، ما يعزز الشفافية والموضوعية.
  - بينما احتلت عبارة "تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لإنجاز المهام والأعمال" المرتبة الثالثة (3.800)، وهو ما يشير إلى أهمية بنية البيانات في تسهيل العمل وتيسيره.
- وفي المقابل، احتلت عبارة "توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية كالحواسيب والبرمجيات والشبكات" المرتبة الأخيرة رغم أن المتوسط لا يزال في مستوى الموافقة (3.425)، وهو ما قد يعكس وجود بعض التفاوت في توافر هذه الوسائل، أو أن بعض العاملين لا يشعرون بكفايتها، مما يتطلب مراجعة مستلزمات البنية التحتية التقنية.
- كما أن العبارات المتعلقة بـ "تطوير المهارات" و "معرفة متطلبات الوظيفة" لم تحقق مراتب متقدمة، مما قد يشير إلى الحاجة لتعزيز التدريب الرقمي ورفع الوعي بكيفية استغلال الوسائل التكنولوجية لتطوير الموارد البشرية.
- تشير النتائج بوضوح إلى أن الرقمنة ساهمت في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تسريع وتسهيل تنفيذ المهام، وتحسين الكفاءة، وتعزيز الوصول للمعلومات. غير أن هناك حاجة لتعزيز البنية التحتية وتوفير التدريب الملائم للعاملين حتى تتحقق الاستفادة القصوى من هذه الوسائل.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالمحاور الأساسية التي تناولها المطلب السابق، سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة التي تم تبنيها، مع تقديم مناقشة تفصيلية للنتائج المتوصل إليها.

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الديوان الوطني للترقية و التسيير العقاري بعين تموشنت

- الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية في

مؤسسة الديوان الوطني للترقية و التسيير العقاري بعين تموشنت

- الفرضية البديلة **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الديوان الوطني للترقية و التسيير العقاري بعين تموشنت

الجدول رقم 15: نتائج تحليل T-Test للفرضية الأولى الرئيسية

النموذج	R-deux	R	القيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	القيمة t	مستوى الدلالة Sig.
(الثابت)	0.024	0.154	0.920	0.429	—	2.154	0.000
أداء الموارد البشرية				0.106	0.478	3.951	0.3

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

وفقاً للجدول رقم (II-25) الخاص بنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، يظهر أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) هي 0.000، وهي قيمة أقل بكثير من مستوى الدلالة المقبول إحصائياً عادة (0.05). هذا يشير إلى وجود علاقة إحصائية ذات دلالة قوية بين متغير التحويل الرقمي وأداء الموارد البشرية. كما أن قيمة معامل الانحدار المعياري Beta تساوي 0.478 مع قيمة t تساوي 3.951، مما يدل على أن التحويل الرقمي له تأثير إيجابي وملحوس على أداء الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي 0.154، مما يعني أن التحويل الرقمي يفسر حوالي 15.4% من التباين في أداء الموارد البشرية. وهذا يشير إلى أن هناك عوامل أخرى أيضاً تؤثر في الأداء، لكنها ليست موضوع هذا التحليل.

أما اختبار T-Test الخاص بالجدول رقم 15، فيدعم نفس النتيجة حيث أن القيمة t هي 2.154 ومستوى الدلالة 0.000، مما يعني رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ :

بناءً على النتائج الإحصائية، نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أثر للتحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للتحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الديوان الوطني للترقية والتسيير العقاري بعين تموشنت. وهذا يعزز فرضية أن التحويل الرقمي يلعب دوراً هاماً في تحسين فعالية وكفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية :

1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التقنيات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

- **الفرضية الصفرية H0** : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التقنيات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة
- **الفرضية البديلة H1**: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التقنيات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم 16: نتائج تحليل T-Test للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	R-deux	R	القيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	القيمة t	مستوى الدلالة Sig.
(الثابت)	0.042	0.205	1.668	0.880	—	3.276	0.002
التقنيات				0.218	0.205	1.291	0.2

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التقنيات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. وللتحقق من هذه الفرضية، تم صياغة فرضيتين: الفرضية الصفرية (H0) التي تفيد بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء التقنيات على أداء الموارد البشرية، والفرضية البديلة (H1) التي تفيد بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا البعد.

استنادًا إلى نتائج اختبار T-Test الموضحة في الجدول رقم 15، نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) لبعء التقنيات يساوي 0.2، وهو أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتاد 0.05 (5%). وبذلك، لا يمكننا رفض الفرضية الصفرية عند هذا المستوى من الثقة، مما يعني أن البيانات لا تقدم دليلاً إحصائياً كافياً يدعم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء التقنيات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، القيمة t المحسوبة لمدى تأثير التقنيات هي 1.291، وهي قيمة منخفضة نسبياً، مما يعكس ضعف العلاقة أو عدم وجودها بين متغير التقنيات وأداء الموارد البشرية في هذا السياق. كما أن

معامل Beta المعياري يساوي 0.205 مع خطأ معياري قدره 0.218، مما يعكس أن التأثير المحتمل ليس ذا قيمة إحصائية مهمة.

وعلى النقيض، قيمة F الخاصة بالنموذج الكلي تساوي 1.668 مع مستوى دلالة 0.002 للنموذج الثابت، مما يشير إلى أن النموذج بشكل عام يمكن أن يفسر نسبة ضئيلة ( $R^2 = 0.042$ ) من التباين في أداء الموارد البشرية، ولكن هذا التأثير لا يعزى بشكل مباشر إلى بعد التقنيات.

بناءً على نتائج الاختبار، يتم رفض الفرضية البديلة (H1) وقبول الفرضية الصفرية (H0)، مما يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التقنيات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. هذا يشير إلى أن التقنيات، حسب البيانات المتوفرة، ليست عاملاً مؤثراً بشكل واضح على الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة، وقد يكون من الضروري دراسة عوامل أخرى أو إعادة تقييم قياس بعد التقنيات أو النظر في أبعاد تقنية أخرى قد تؤثر بشكل مختلف.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العمليات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

● **الفرضية الصفرية H0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العمليات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

● **الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العمليات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

## الجدول رقم 17: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	R-deux	R	القيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	القيمة t	مستوى الدلالة Sig.
(الثابت)	0.071	0.267	2.908	0.541	—	9.123	0.000
العمليات				0.130	0.267	1.707	0.09

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

في إطار اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العمليات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لتقييم العلاقة

بين المتغيرين. حيث تم صياغة الفرضيات على النحو التالي: الفرضية الصفرية (H0) التي تفيد بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمليات على أداء الموارد البشرية، والفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود هذا الأثر. أظهرت نتائج تحليل الانحدار وفقاً للجدول رقم 20 أن مستوى الدلالة (Sig.) الخاص ببعء العمليات بلغ 0.09، وهو ما يفوق المستوى التقليدي لقبول الدلالة الإحصائية وهو 0.05، مما يشير إلى أن الأثر ليس ذا دلالة إحصائية قوية. كما بلغت قيمة  $t$  1.707، وهي أقل من القيمة الحرجة عند مستوى ثقة 95%، الأمر الذي يدعم عدم رفض الفرضية الصفرية. وعلى الرغم من وجود معامل ارتباط إيجابي ( $Beta=0.267$ ) يعكس علاقة إيجابية بين بُعء العمليات وأداء الموارد البشرية، إلا أن قوة هذا التأثير ضعيفة، حيث يفسر بُعء العمليات فقط 7.1% من التباين في أداء الموارد البشرية. ( $R^2=0.071$ )

بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمليات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. بالتالي، يمكن الاستنتاج أن بعء العمليات لا يشكل عاملاً مؤثراً بشكل ملموس في تحسين أداء الموارد البشرية، وفقاً للبيانات والإحصاءات المستخلصة من هذه العينة.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء قواعد البيانات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

- الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء قواعد البيانات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .
- الفرضية البديلة H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء قواعد البيانات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

## الجدول رقم 18: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	R-deux	R	القيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	القيمة t	مستوى الدلالة Sig.
(الثابت)	0.145	0.381	6.459	0.391	—	12.80	0.000
قواعد البيانات				0.089	-0.381	-2.541	0.01

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

فيما يخص اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها قواعد البيانات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد قوة وتأثير هذا البعد على أداء الموارد البشرية. وفقاً للجدول رقم 21، نجد أن مستوى الدلالة (Sig.) لقواعد البيانات هو 0.01، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة التقليدي 0.05، مما يدل على أن العلاقة بين بعد قواعد البيانات وأداء الموارد البشرية ذات دلالة إحصائية. كما أن القيمة t تساوي -2.541، وهي قيمة حرجة تدعم رفض الفرضية الصفرية.

بالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها قواعد البيانات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، ويقبل بدلاً منها الفرضية البديلة  $H_1$  التي تؤكد وجود أثر معنوي لهذا البعد. يشير معامل بيتا (Beta) إلى قوة العلاقة وسلبيتها (-0.381)، ما يعني أن هناك تأثيراً معكوساً لبعدها قواعد البيانات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا قد يكون ناتجاً عن عوامل محددة مثل طريقة إدارة قواعد البيانات أو جودة البيانات نفسها.

توضح قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.145) أن حوالي 14.5% من التباين في أداء الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال بعد قواعد البيانات، مما يؤكد أهمية هذا البعد كعامل مؤثر لكنه ليس العامل الوحيد المؤثر على الأداء. كما تدعم قيمة F (6.459) دلالة النموذج ككل، مما يعزز موثوقية النتائج.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الكوادر البشرية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

- الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الكوادر البشرية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الكوادر البشرية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

### الجدول رقم 19: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	R-deux	R	القيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	القيمة t	مستوى الدلالة Sig.
(الثابت)	0.146	0.383	6.515	0.589	—	4.280	0.000

0.01	2.552	0.383	0.147			الكوادر البشرية
------	-------	-------	-------	--	--	-----------------

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

فيما يتعلق باختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تبحث في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الكوادر البشرية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، يظهر من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط نتائج مهمة ومؤثرة. تنص الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) على عدم وجود تأثير معنوي لهذا البعد على أداء الموارد البشرية، بينما الفرضية البديلة ( $H_1$ ) تنص على وجود تأثير معنوي.

وفقاً للجدول رقم 21، فإن مستوى الدلالة (Sig.) للبعد المدروس هو 0.01، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائي المعتاد 0.05، مما يشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية. هذا يعني أنه يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أثر معنوي، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير معنوي لبعده الكوادر البشرية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

كما تدعم القيمة t المحسوبة (2.552) هذا الاستنتاج، حيث تتجاوز القيمة الحرجة t المطلوبة لقبول الرفض عند مستوى الثقة 95%، ما يعزز فرضية وجود علاقة إيجابية بين البعد المدروس وأداء الموارد البشرية. إضافة إلى ذلك، يشير معامل الانحدار Beta إلى وجود ارتباط إيجابي (0.383)، ما يدل على أن تحسن أو تزايد الكوادر البشرية يرتبط بتحسين أداء الموارد البشرية.

علاوة على ذلك، فإن قيمة R (0.383) و  $R^2$  (0.146) تدلان على أن حوالي 14.6% من التغير في أداء الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال هذا البعد للكوادر البشرية، وهو مؤشر مهم في سياق الدراسات الاجتماعية والإدارية حيث غالباً ما تكون العوامل متعددة ومتداخلة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية ومهمة لبعده الكوادر البشرية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يدعم أهمية الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية كعامل محوري في تحسين الأداء المؤسسي.

#### الاستنتاج :

في البداية، تم اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الديوان الوطني للترقية والتسيير العقاري بعين تموشنت، مقابل الفرضية الصفرية التي تنفي هذا الأثر. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (الجدول رقم II-25) أظهرت أن مستوى الدلالة (Sig.) كان 0.000، أي أقل بكثير من الحد المقبول 0.05، مما يدل على وجود علاقة إحصائية قوية بين

التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية. كذلك، معامل الانحدار المعياري Beta بلغ 0.478 مع قيمة  $t = 3.951$ ، مما يؤكد أن للتحول الرقمي تأثيرًا إيجابيًا وملموماً على الأداء الوظيفي. كما أن معامل التحديد  $R^2 = 0.154$  يوضح أن التحول الرقمي يفسر حوالي 15.4% من التباين في أداء الموارد البشرية، وهو مؤشر هام يدل على دور التحول الرقمي كعامل مؤثر، رغم وجود عوامل أخرى مؤثرة خارج نطاق الدراسة. بالإضافة لذلك، دعم اختبار T-Test (الجدول رقم 15) هذه النتائج حيث بلغت قيمة  $t = 2.154$  ومستوى دلالة 0.000، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

بالانتقال إلى الفرضيات الفرعية التي تتناول أبعاد التحول الرقمي بشكل منفصل، أظهرت النتائج تنوعاً في الأثر الإحصائي لكل بعد على أداء الموارد البشرية:

1. **بعد التقنيات:** على الرغم من أهمية التقنيات في عمليات التحول الرقمي، أظهرت نتائج اختبار T-Test (الجدول رقم 15) أن مستوى الدلالة لبعد التقنيات هو 0.2، وهو أعلى من 0.05، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. كما أن قيمة  $t = 1.291$  ومعامل  $Beta = 0.205$  مع خطأ معياري 0.218، تشير إلى علاقة ضعيفة أو غير معنوية. هذه النتائج تعني أن التقنيات وحدها، بحسب هذا التحليل، لا تؤثر بشكل كبير على أداء الموارد البشرية، وقد يستوجب الأمر إعادة تقييم القياسات أو دراسة عوامل أخرى مرتبطة بالتقنيات.

2. **بعد العمليات:** تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط (الجدول رقم 20) إلى أن مستوى الدلالة لبعد العمليات هو 0.09، وهو يتجاوز 0.05، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية قوية. بالرغم من وجود معامل Beta إيجابي (0.267) وقيمة  $t = 1.707$ ، إلا أن تأثير هذا البعد ضعيف ويشرح فقط 7.1% من التباين في الأداء. ( $R^2=0.071$ ) وبناء عليه، لا يمكن القول بأن بُعد العمليات يمثل عاملاً مؤثراً بشكل ملموس في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

3. **بعد قواعد البيانات:** قدم بعد قواعد البيانات نتائج مختلفة، حيث أظهر تحليل الانحدار البسيط (الجدول رقم 21) أن مستوى الدلالة 0.01 أقل من 0.05، ما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية. المثير في هذا البعد هو أن معامل Beta كان سالباً (-0.381)، مما يدل على تأثير عكسي، قد يكون ناتجاً عن مشكلات في إدارة قواعد البيانات أو جودة البيانات. القيمة  $t =$

2.541 وقيمة  $R^2 = 0.145$  (14.5% من التباين) تعزز أهمية هذا البعد كعامل مؤثر لكن بشكل سلبي، مما يستوجب مزيداً من التحليل لفهم الأسباب وراء هذا التأثير المعكوس.

4. **بعد الكوادر البشرية:** أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط أيضاً أن بعد الكوادر البشرية له تأثير إيجابي معنوي على أداء الموارد البشرية، حيث كان مستوى الدلالة 0.01، مع قيمة  $t = 2.552$  ومعامل  $Beta = 0.383$ ، و  $R^2 = 0.146$ ، مما يعني أن حوالي 14.6% من التباين في الأداء يمكن تفسيره بهذا البعد. هذا يدل على أن تحسين قدرات الكوادر البشرية وتنميتها يعد من العوامل المؤثرة إيجابياً في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

بناءً على هذه النتائج الإحصائية الموثوقة، يتضح أن التحول الرقمي ككل يؤثر إيجابياً وذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الديوان الوطني للترقية والتسيير العقاري بعين تموشنت. ومع ذلك، فإن تحليل الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي يكشف تبايناً في الأثر؛ فبينما يظهر بُعد الكوادر البشرية تأثيراً إيجابياً مهماً، ويظهر بُعد قواعد البيانات تأثيراً سلبياً، فإن أبعاد التقنيات والعمليات لا تظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية ضمن العينة المدروسة. وهذا يفتح المجال لمزيد من الدراسات التي قد تركز على جودة إدارة قواعد البيانات، وفعالية تطبيق التقنيات، إضافة إلى دراسة أبعاد أخرى قد تكون أكثر تأثيراً.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج مهمة تؤكد وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية التي تفترض تأثيراً ذا دلالة معنوية لهذا التحول على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة الديوان الوطني للترقية والتسيير العقاري بعين تموشنت. ويشير ذلك إلى أن الرقمنة لم تعد خياراً تقنياً فقط، بل أصبحت أداة استراتيجية لتحسين الكفاءة، وضمان جودة الإنجاز، وتسريع الإجراءات، وهو ما يتوافق مع توجهات المؤسسات الحديثة نحو الحوكمة الإلكترونية وتعزيز ثقافة الأداء المبني على التكنولوجيا.

وقد أظهرت الدراسة، من خلال تحليل الفرضيات الفرعية، أن هذا التأثير الإيجابي لا يتوزع بشكل متوازن بين مختلف مكونات التحول الرقمي، حيث تم رصد تفاوت في مساهمة كل بعد في تعزيز الأداء الوظيفي:

- **أولاً، بُعد الكوادر البشرية:** كان من أبرز الأبعاد التي أثرت إيجابياً على أداء الموارد البشرية. وقد عكست النتائج أن رفع كفاءة العاملين، من خلال التكوين المستمر، واكتساب المهارات الرقمية، والانفتاح على بيئة العمل الرقمية، يُعد من أهم العوامل التي تدعم فعالية الأداء وتزيد من الإنتاجية، مما يبرز أهمية العنصر البشري في إنجاح التحول الرقمي.

- ثانيًا، **بُعد قواعد البيانات**: وعلى عكس المتوقع، أظهر هذا البعد تأثيرًا سلبيًا على الأداء، ما يدل على وجود خلل في الطريقة التي تُدار بها قواعد البيانات أو في مدى موثوقية المعلومات المتاحة للعاملين. وقد يُعزى ذلك إلى ضعف في البنية التحتية المعلوماتية، أو إلى غياب التكامل بين نظم المعلومات، وهو ما يؤثر على دقة القرارات وسلاسة العمليات.
  - ثالثًا، **بُعد العمليات**: لم يظهر تأثيرًا واضحًا على الأداء الوظيفي، وهو ما قد يُفسر بأن المؤسسة لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة عملياتها، رغم توفر بعض الأدوات الرقمية. مما يستدعي إعادة تصميم سير العمل بما يتماشى مع منطق الرقمنة، من حيث الأتمتة وتبسيط الإجراءات.
  - رابعًا، **بُعد التقنيات**: رغم توفر بعض الموارد التكنولوجية، فإن هذا البعد لم يسجل تأثيرًا يُذكر على الأداء، ما يعكس فجوة بين اقتناء التكنولوجيا واستخدامها الفعلي والفعال. وقد يكون ذلك ناتجًا عن ضعف في التكوين، أو قصور في إدماج هذه الأدوات ضمن المهام اليومية للعاملين.
- بناءً على ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي لا يُقاس فقط بتوفر الوسائل التقنية أو نظم المعلومات، بل يرتبط بشكل جوهري بالعنصر البشري، وبقدرة المؤسسة على الاستثمار في رأس المال المعرفي، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تتبنى الابتكار والتغيير. كما أن فعالية الرقمنة تتطلب انسجامًا بين جميع أبعادها، بدءًا من البنية التحتية التكنولوجية، مرورًا بقواعد البيانات، وانتهاءً بالموارد البشرية، التي تمثل العمود الفقري لأي تحول حقيقي.

خاتمة

يشهد العالم اليوم تطورًا متسارعًا في مجال التكنولوجيا والرقمنة، ما جعل المؤسسات مجبرة على التكيف مع هذا الواقع الجديد لضمان استمراريتها وتعزيز قدرتها التنافسية. فقد أصبحت الرقمنة ركيزة أساسية في الإدارة الحديثة، إذ تُمكن المؤسسات من تحسين جودة الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتسريع اتخاذ القرار، وذلك من خلال دمج التكنولوجيات الرقمية في مختلف جوانب العمل الإداري والتنظيمي. وقد أصبح من المسلم به أن أداء الموارد البشرية لم يعد يُقاس فقط بالجهد والوقت، بل بمدى توظيف التكنولوجيا في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.

وفي هذا السياق، برزت أهمية دراسة أثر الرقمنة على أداء الموارد البشرية باعتبار أن الإنسان يبقى العامل المحوري في إنجاح أي تحول رقمي. فمدى كفاءة العاملين في استخدام التكنولوجيا، وتفاعلهم مع النظم الرقمية، وتقبلهم لها، ينعكس مباشرة على مستوى الإنتاجية والفعالية داخل المؤسسة. ومن هنا برزت الحاجة إلى مقارنة علمية وميدانية لفهم طبيعة العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي، ومعرفة ما إذا كانت المؤسسات قد تمكنت فعلاً من استغلال الإمكانيات الرقمية لتحقيق نتائج ملموسة.

وقد حاولت هذه الدراسة الميدانية من خلال عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، أن ترصد ملامح هذا التحول الرقمي داخل المؤسسة، وتقيّم مدى تأثيره على أداء الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن هناك إدراكًا إيجابيًا لدى العاملين لأهمية الرقمنة، كما تبين أن المؤسسة تعتمد فعلاً على بعض الوسائل التكنولوجية في تسهيل العمل وتحسين الكفاءة، خاصة في مجالات التقييم الإلكتروني، والوصول إلى المعلومات، وتوفير بيئة عمل ملائمة للتحول الرقمي. ومع ذلك، لا تزال هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، مثل تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتكثيف برامج التدريب والتكوين في المجال الرقمي، من أجل دعم العاملين وتمكينهم من التكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج مهمة تؤكد وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية التي تفترض تأثيرًا ذا دلالة معنوية لهذا التحول على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة الديوان الوطني للترقية والتسيير العقاري بعين تموشنت. ويؤشر ذلك إلى أن الرقمنة لم تعد خيارًا

تقنيًا فقط، بل أصبحت أداة استراتيجية لتحسين الكفاءة، وضمان جودة الإنجاز، وتسريع الإجراءات، وهو ما يتوافق مع توجهات المؤسسات الحديثة نحو الحوكمة الإلكترونية وتعزيز ثقافة الأداء المبني على التكنولوجيا.

وقد أظهرت الدراسة، من خلال تحليل الفرضيات الفرعية، أن هذا التأثير الإيجابي لا يتوزع بشكل متوازن بين مختلف مكونات التحول الرقمي، حيث تم رصد تفاوت في مساهمة كل بعد في تعزيز الأداء الوظيفي:

- **أولاً، بُعد الكوادر البشرية:** كان من أبرز الأبعاد التي أثرت إيجابيًا على أداء الموارد البشرية. وقد عكست النتائج أن رفع كفاءة العاملين، من خلال التكوين المستمر، واكتساب المهارات الرقمية، والانفتاح على بيئة العمل الرقمية، يُعد من أهم العوامل التي تدعم فعالية الأداء وتزيد من الإنتاجية، مما يبرز أهمية العنصر البشري في إنجاح التحول الرقمي.

- **ثانيًا، بُعد قواعد البيانات:** وعلى عكس المتوقع، أظهر هذا البعد تأثيرًا سلبيًا على الأداء، ما يدل على وجود خلل في الطريقة التي تُدار بها قواعد البيانات أو في مدى موثوقية المعلومات المتاحة للعاملين. وقد يُعزى ذلك إلى ضعف في البنية التحتية المعلوماتية، أو إلى غياب التكامل بين نظم المعلومات، وهو ما يؤثر على دقة القرارات وسلاسة العمليات.

- **ثالثًا، بُعد العمليات:** لم يظهر تأثيرًا واضحًا على الأداء الوظيفي، وهو ما قد يُفسر بأن المؤسسة لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة عملياتها، رغم توفر بعض الأدوات الرقمية. مما يستدعي إعادة تصميم سير العمل بما يتماشى مع منطق الرقمنة، من حيث الأتمتة وتبسيط الإجراءات.

- **رابعًا، بُعد التقنيات:** رغم توفر بعض الموارد التكنولوجية، فإن هذا البعد لم يسجل تأثيرًا يُذكر على الأداء، ما يعكس فجوة بين اقتناء التكنولوجيا واستخدامها الفعلي والفعال. وقد يكون ذلك ناتجًا عن ضعف في التكوين، أو قصور في إدماج هذه الأدوات ضمن المهام اليومية للعاملين.

بناءً على ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي لا يُقاس فقط بتوفر الوسائل التقنية أو نظم المعلومات، بل يرتبط بشكل جوهري بالعنصر البشري، وبقدرة المؤسسة على الاستثمار في رأس المال المعرفي، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تتبنى الابتكار والتغيير. كما أن فعالية الرقمنة تتطلب انسجامًا بين جميع أبعادها، بدءًا من البنية التحتية التكنولوجية، مرورًا بقواعد البيانات، وانتهاءً بالموارد البشرية، التي تمثل العمود الفقري لأي تحول حقيقي.

توصيات و اقتراحات :

بناءً على نتائج الدراسة النظرية والميدانية، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

1. الاستثمار في الكوادر البشرية من خلال تعزيز التكوين المستمر في المهارات الرقمية لرفع كفاءة الأداء وضمان التكيف مع التحول الرقمي.
2. تحسين إدارة قواعد البيانات من خلال مراجعة نظم البيانات لضمان جودتها وأمنها واستثمارها بفعالية في دعم القرار.
3. رقمنة العمليات الإدارية بإعادة تصميم الإجراءات الداخلية وأتمتها لتعزيز الفعالية والكفاءة.
4. تعزيز البنية التكنولوجية عن طريق توفير تجهيزات وبرمجيات حديثة وربطها بنظام معلومات متكامل يدعم العمل الرقمي بشكل فعال.

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

- 1- احمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من لحوسبة الى الرقمنة الافتراضية، العربية، العدد 29، 2008.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.
- 3- برايان هوبكنز، و جيمس ماركهام، الادارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2007.
- 4- بيل بن عبد الرحمان المعثم، "المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية -مكتبة الملك فهد الوطنية نموذجاً-"، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، السعودية، 2010.
- 5- جون ماكينزي أوين، "المقالة العلمية في عصر الرقمنة"، مترجم، حشمت قاسم، الطبعة الأولى، المركز الرقمي للترجمة، 2011.
- 6- الحسين أحمد عبد الله علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، بدون طبعة دراسة تطبيقية عسكرية، الرياض، 1994.
- 7- حمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992.
- 8- خواترة سامية، "الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة"، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021 .
- 9- سالم باشيوة، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية ، 2008 .
- 10- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2003 .
- 11- عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة دار الجامعة الجديدة مصر، 2002.
- 12- عبد المقصود أحمد النجار، "المكتبات الرقمية الحديثة"، ط1 دار العلم و الايمان لنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020 .

- 13- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ط3، 1985.
- 14- محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي، بدون طبعة دار الفكر العربي، مصر، 2005.
- 15- محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر - ، دار البازوري، الأردن ، 2009 .
- 16- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2004 .

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية:

1-دكتوراه:

- 1- هناء عبداوي، "مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس -"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2016.

ثالثا: المقالات العلمية:

- 2- بريزة بوزعيب، الرقمنة و دورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيوإقتصادية و التنمية الإدارية ، المجلد 05، العدد02، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة، الجزائر ، 2022.
- 3- بلقاسم مصطفى، بوشعور راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الإقتصادي - واقع وتحديات - بالإشراف العلمي لمخبر "العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا يومي 13 و14 ديسمبر، 2014 .
- 4- حميدوش علي، بوزيدة حميد، "اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية"، دروس وعبر، المجلة العلمية، المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 01 .

- 5- دندن جمال الدين ، آفاق الرقمنة و انعاساتها على التنمية الاقتصادية ، مجلة البحوث القانونية و الاقتصادية ، المجلد 06، عدد خاص، جامعة الجزائر 01، الجزائر ،2023.
- 6- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي:الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية 3 الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005 .
- 7- عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات أداء الموارد البشرية ، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 11،العدد01، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2022.
- 8- محمد بوعتلي، ليلية سامي ، واقع المنصات الرقمية و تأثيرها على التنمية المستدامة في الجزائر، دراسة ميدانية، قياسية ، مجلة الدبر، العدد 09 ، 2022.
- 9- مسفرة بنت دخيل هلا الخثعمي، "مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجيات المتبعة"، مجلة RIST ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض العدد ،1 مجلد ،19، 2010 .
- 10- الهام يحيى، دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر ، البطاقة الذهبية نموذجاً، مجلة التحليل و الاستشراف الاقتصادي ، المجلد3، العدد 01، 2022.

رابعاً: المراجع الأجنبية

- 1- Aubert, B. les technologies de l'information et l'organisation. Québec ,1997.
- 2- gerhardo swald.michael kleineneir, shaping the digital enterprise, spriner nature, swit zerland,2017.
- 3- Martory(B),Crozer(D) ,Gestion des ressources humains - pilotage social et performance - , imprimerie chirat,paris, 2002.
- 4- Nadège, G. (2002). la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, impacts des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Thèse de Doctorat, Université de Toulouse, Toulouse, France.

خامسا: المراسيم

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12 ماي 1991 المتضمن التغيير الطبعة القانونية للقوانين الأساسية الدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحمد كيفيات تنظيمها وحملها المعدل والمتمم العدد 25 من 883-884.

قائمة

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

## استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في إدارة أعمال بعنوان واقع التحول الرقمي واثره على الرفع من اداء الموارد البشرية لدى المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة OPGI، ونحيطكم علماً أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط .  
نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

### الجزء الأول : الخصائص الديمغرافية

النوع	ذكر	أنثى
2-الفئة	من 19 إلى اقل من	من 30 إلى اقل
		من 40 إلى اقل
		أكبر من 50 سنة

## فهرس المحتويات

العمرية	30 سنة	من 40 سنة	من 50 سنة		
3-المستوى التعليمي	متوسط أو اقل	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	شهادات اخرى
4-الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة	

### الجزء الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

الرقم	العبارة	سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>التقنيات</b>						
05	تمتلك المؤسسة التقنيات والأجهزة الحديثة					
06	التقنيات المستخدمة في المؤسسة تساعد على حفظ وتخزين المعلومات					
07	تقوم المؤسسة بتطوير التقنيات التي تستخدمها بشكل مستمر					
08	التقنيات المستخدمة من المؤسسة تتناسب مع الخدمة المقدمة للزبائن					
<b>رقمنة العمليات</b>						
12	تعمل أنشطة المؤسسة رقميا					
13	عمليات وانشطة المؤسسة مترابطة رقميا					
14	يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها إلكترونيا					
15	يتم تقديم الخدمات للزبائن رقميا					
<b>قواعد البيانات</b>						
18	تتوفر المؤسسة قواعد بيانات في كافة المستويات الإدارية					
19	تغطي البيانات المتوفرة في المؤسسة كافة عملياتها					
20	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بزيائنها					
<b>الكوادر البشرية</b>						
	تمتلك المؤسسة كوادر متخصصة في البرمجة و التحليل					
	توجد رغبة لدى العاملين للتحول نحو العمليات الرقمية					

					تستقطب المؤسسة الافراد ذوي الكفاءة في التعامل مع التقنيات
--	--	--	--	--	---

الجزء الثالث: أداء الموارد البشرية

الرقم	العبرة	سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23	توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية حواسيب برمجيات شبكات					
24	تساعد الوسائل التكنولوجية في تأدية العمل بكفاءة وفاعلية					
25	تساهم الوسائل التكنولوجية في انجاز العمل في وقت أسرع					
26	تساهم الوسائل التكنولوجية في حل مشكلات العمل					
27	تعزز الوسائل التكنولوجية في معرفة متطلبات الوظيفة					
28	يوجد نظام معلومات في المؤسسة					
29	يسهل نظام المعلومات الوصول للمعلومات المتعلقة بالعمل					
30	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لإنجاز المهام والاعمال					
31	توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة تتوافق والتحول الرقمي					
32	تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين الكترونيا					
33	تساعد الوسائل التكنولوجية العاملين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم					
34	توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية حواسيب برمجيات شبكات					
35	تساعد الوسائل التكنولوجية في تأدية العمل بكفاءة وفاعلية					

نشكركم على حسن تعاونكم