



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
شعبة علوم التسيير



## الموضوع

# أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية دراسة حالة: شركة الفتح

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث **LMD** في علوم التسيير  
شعبة علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:  
أ.د - فاتح دبله

إعداد الطالبة:  
وفاء زوقار

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ	- أقطي جوهرة
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ	- دبله فاتح
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ	- غضبان حسام الدين
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	- دوباخ سعيدة
جامعة باتنة 1	ممتحنا	أستاذ	- جعيل جمال
المركز الجامعي بربكة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	- سلالي يوكير



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

شعبة علوم التسيير



## الموضوع

# أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية دراسة حالة: شركة الفتح

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث **MD** في علوم التسيير

شعبة علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

أ.د - فاتح دبله

إعداد الطالبة:

وفاء زوقار

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ	- أقطي جوهرة
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ	- دبله فاتح
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ	- غضبان حسام الدين
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	- دوباخ سعيدة
جامعة باتنة 1	ممتحنا	أستاذ	- جعيل جمال
المركز الجامعي بريكة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	- سلاي يوكير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَرَجَاءِ}

سورة المجادلة الآية: 11

## الإهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات؛ أهدي هذا النجاح **لنفسي الطموحة** أولاً، أبتدت بطموح وانتهت بنجاح، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي؛ إلى اليد الخفية التي أزالته عن طريقي الأشواك، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني وسهرت ليالي طويلة من أجل راحتي واستيقظت فجراً للدعاء لي.. إلى **أمي الحبيبة**؛ إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق آمالي، إلى من يدفعني قدماً نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة.. إلى **أبي الغالي**؛ إلى الذي غمرني بالحب والتوجيه وأمدني دائماً بالقوة وكان موضع الاتكاء في كل عثرائي، الذي رزقني الله به لأعرف من خلاله طعم الحياة.. إلى **زوجي** إلى من ساندوني بكل حب وقت ضعفي وأزاحوا عن طريقي كل المتاعب ممهدين لي الطريق، زارعين الثقة والاصرار بداخلي، سندي والكتف الذي أستند عليه دائماً.. إلى **أختي وأخوأي** إلى الأرواح الصغيرة التي أهدتني طوقاً من الفرح.. إلى **إخوتي الصغار نور وألاء ومحمد سراج** إلى أول أمير وأول سعادة وأول شعور جميل.. **صغيري شيث** إلى أكثر دكتورتين أهمايتاني وحببتاني بالتخصص، كلمة شكراً لا توفيهما، كانتا بصمة جميلة في حياتي الجامعية أسأل الله كل التوفيق لهما.. **د. برسولي ف، د. ناصر س** إلى أكثر دكتور ترك لي بصمة جميلة بأخلاقه وتعاونه، إلى من علمني الأخلاق قبل الحروف إلى **د. دبله ف** وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى... قال الله تعالى: "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" الآية 11 من سورة الرعد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

الباحثة: وفاء زوقار

## شكر وتقدير

---

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" وخير محمود ومشكور هو المنعم سبحانه وتعالى الذي من علي بالتوفيق في إتمام هذه الأطروحة راجية أن ينتفع بها كل ذي حاجة وكل طالب علم؛ كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور: فاتح دبله الذي تفضل بالإشراف على الأطروحة وكان لتوجيهاته وإرشاداته وآرائه القيمة والسديدة دور هام في انجازها فقد قدم لي من خلاصة علمه وخبرته وأخلاقه الكثير، أدعو الله أن يجزيه عني خير الجزاء؛

الشكر موصول كذلك إلى كل الذين لم يتوانوا في مد العون لي وأخص بالذكر السادة: زوقار التركي، سعودي حمزة، عميري جمال؛

أتوجه بشكر خاص إلى الدكتورة: ناصري سمية على دعمها ومساعدتها وتوجيهها لي طيلة فترة انجاز واخراج هذا العمل؛ كما لا يفوتني شكر كل إطارات وأعاون التحكم بإدارة الموارد البشرية بشركة الفتح في كل وحداتها وفروعها على تعاونهم؛

أتقدم أيضا بالشكر الجزيل والمسبق إلى أساتذتنا في لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة فهم أهل لسد خللها وتقويمها والإبانة عن مواطن القصور فيها سائلة الله أن يشيهم خيرا. وأخيرا عذرا لمن فاتني ذكرهم، فالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في دفعي وتحفيزي على إنجاز وإتمام هذا العمل، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

---

الباحثة: وفاء زوقار

المختصات



## ملخص الدراسة باللغة العربية

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية ( التخطيط الرقمي للموارد البشرية، التوظيف الرقمي للموارد البشرية، التدريب الرقمي للموارد البشرية، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) في أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية واختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الكمي باستخدام استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في إطارات وأعاون التحكم بإدارة الموارد البشرية بالشركة والمتكون من 55 مفردة، تم تحليل البيانات المسترجعة باستخدام برنامج **SPSS V22**، إضافة لإجراء مقابلات مع اطارات وأعاون التحكم بأقسام الموارد البشرية؛

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على أداء وظيفة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، إذ تساهم الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط الرقمي للموارد البشرية، التوظيف الرقمي للموارد البشرية، التدريب الرقمي للموارد البشرية، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) مجتمعة بنسبة **74%** في التغيرات التي تحدث في أداء وظيفة الموارد البشرية أما باقي النسبة فيرجع لعوامل أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** تحول رقمي، إدارة الموارد البشرية، ممارسات رقمية لإدارة الموارد البشرية، أداء وظيفة الموارد البشرية.

## ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

### **Abstract :**

The aim of this study was to analyze the impact of digital practices in human resource management (digital human resource planning, digital recruitment, digital training, digital performance evaluation, digital payroll and incentives system) on the performance of the human resources function at Al-Fateh Company. To address the research problem, sub-questions, and test the study hypotheses, quantitative method were principally employed using a questionnaire distributed to the study population consisting of HR management executives and staff at the company, totaling 55 individuals. The retrieved data was analyzed using SPSS V22 software, in addition to conducting interviews with HR department executives and staff.

The study yielded several key results, notably: there is an impact of digital practices in human resource management across its various dimensions on the performance of the human resources function at the study location. Digital practices in human resource management (digital human resource planning, digital recruitment, digital training, digital performance evaluation, digital payroll and incentives system) collectively contribute by 74% to the changes occurring in the performance of the human resources function, with the remaining percentage attributed to other factors.

**Keywords:** Digital transformation, human resource management, digital practices in human resource management, human resource's function performance.

## ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

### **Le Résumé :**

La présente étude visait à analyser l'impact des pratiques numériques de gestion des ressources humaines (planification numérique des ressources humaines, recrutement numérique, formation numérique des ressources humaines, évaluation numérique des performances des ressources humaines, système numérique de rémunération et d'incitations) sur la performance de la fonction des ressources humaines au sein de la société Al Fath. Pour répondre à la problématique posée et aux questions soulevées ainsi que pour tester les hypothèses de l'étude, une approche quantitative a été principalement adoptée en utilisant un questionnaire distribué à la population d'étude composée de cadres et agents du contrôle de gestion des ressources humaines de l'entreprise, totalisant 55 individus. Les données collectées ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS V22, en plus de mener des entretiens avec les cadres et agents du contrôle des départements des ressources humaines.

L'étude a abouti à plusieurs résultats importants, notamment : les pratiques numériques de gestion des ressources humaines dans leurs différentes dimensions ont un impact sur la performance de la fonction des ressources humaines au sein de l'entreprise étudiée, contribuant à hauteur de 74% aux changements observés dans la performance de la fonction des ressources humaines, le reste étant attribuable à d'autres facteurs.

**Mots-clés :** Transformation numérique, gestion des ressources humaines, pratiques numériques de gestion des ressources humaines, performance de la fonction des ressources humaines.



قائمة الفحلاس

## الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	شكر وعرافان
VI	ملخص الدراسة باللغة العربية
VII	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
VIII	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
X	الفهرس العام
XIII	قائمة الجداول
XVI	قائمة الأشكال
XVII	قائمة الملاحق
XVII	قائمة الاختصارات
أ - ع	المقدمة
44-1	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: التطور التاريخي لممارسات إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مرحلة ما قبل ظهور إدارة الأفراد
4	المطلب الثاني: مرحلة إدارة الأفراد
7	المطلب الثالث: مرحلة ما بعد 1980
9	المبحث الثاني: ماهية وظيفة الموارد البشرية
9	المطلب الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: أهمية وأهداف وظيفة الموارد البشرية
14	المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية
19	المبحث الثالث: مهام وممارسات وظيفة الموارد البشرية
19	المطلب الأول: ماهية ممارسات وظيفة الموارد البشرية
21	المطلب الثاني: ممارسات وظيفة الموارد البشرية

37	المطلب الثالث: مهام وظيفية الموارد البشرية
44	خلاصة الفصل الأول
81-45	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للتحويل الرقمي في المنظمات</b>
46	تمهيد
47	المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي في المنظمات
47	المطلب الأول: طبيعة ومفهوم التحويل الرقمي
50	المطلب الثاني: فوائد التحويل الرقمي
52	المطلب الثالث: دوافع وأهداف التحويل الرقمي
55	المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بمفهوم التحويل الرقمي
55	المطلب الأول: خصائص وخطوات التحويل الرقمي
59	المطلب الثاني: مجالات ومؤشرات قياس التحويل الرقمي
66	المطلب الثالث: رافعات وتحديات التحويل الرقمي
69	المبحث الثالث: متطلبات ومخاطر التحويل الرقمي
69	المطلب الأول: المتطلبات التقنية للتحويل الرقمي
73	المطلب الثاني: المتطلبات البشرية للتحويل الرقمي
74	المطلب الثالث: المتطلبات الإدارية والمالية للتحويل الرقمي
75	المطلب الرابع: مخاطر التحويل الرقمي
81	خلاصة الفصل الثاني
109-82	<b>الفصل الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحويل الرقمي</b>
83	تمهيد
84	المبحث الأول: وظيفة الموارد البشرية في ظل التحويل الرقمي
84	المطلب الأول: مفهوم وأسباب التوجه نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM)
87	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM)
89	المطلب الثالث: خطوات التحويل للإدارة الرقمية للموارد البشرية
90	المطلب الرابع: أثر التحويل الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية
91	المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية

91	المطلب الأول: خصائص ونماذج الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM)
94	المطلب الثاني: متطلبات وتحديات التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية
96	المطلب الثالث: أدوات الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM)
99	المطلب الرابع: اثر تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM) على الأداء العام للمنظمات
99	المبحث الثالث: الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية
99	المطلب الاول: التخطيط الرقمي للموارد البشرية
100	المطلب الثاني: التوظيف الرقمي للموارد البشرية
103	المطلب الثالث: التدريب الرقمي للموارد البشرية
106	المطلب الرابع: التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية
107	المطلب الخامس: النظام الرقمي للأجور والحوافز
109	خلاصة الفصل الثالث
191-110	<b>الفصل الرابع: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح</b>
111	تمهيد
112	المبحث الأول: تقديم عام لشركة الفتح ذات أسهم
112	المطلب الأول: التعريف بشركة الفتح وهيكلها التنظيمي
116	المطلب الثاني: وحدات شركة الفتح ومنتجاتها
116	المطلب الثالث: النظرة المستقبلية للشركة
117	المطلب الرابع: الموارد البشرية بشركة الفتح
118	المطلب الخامس: واقع التحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية بشركة الفتح
120	المبحث الثاني: الإطار المنهجي
120	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة
124	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
125	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
128	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

130	المطلب الخامس: ثبات وصدق أداة الدراسة
138	المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
139	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة
145	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات المتغير المستقل (الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية)
151	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات المتغير التابع (أداء وظيفة الموارد البشرية)
154	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
154	المطلب الأول: المفاهيم المستخدمة في اختبار الفرضيات
155	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
174	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية
182	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية
192	خلاصة الفصل الرابع
193	الخاتمة
198	قائمة الراجع
212	الملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	مقارنة بين فلسفة العلاقات الإنسانية والفلسفة التقليدية	(1_1)
8	الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد	(2_1)
10	مفهوم إدارة الموارد البشرية	(3_1)
15	مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية	(4_1)
17	ملخص مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية	(5_1)
41	مهام وظيفة الموارد البشرية الجديدة حسب هونتر	(6_1)



49	مفهوم التحول الرقمي	(1_2)
62	مؤشرات قياس التحول الرقمي	(2_2)
66	رافعات التحول الرقمي	(3_2)
67	تحديات التحول الرقمي	(4_2)
85	الفرق بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي	(1_3)
105	مزايا التدريب الرقمي للموارد البشرية	(2_3)
117	توزيع الموارد البشرية على وحدات الشركة	(1_4)
117	توزيع الموارد البشرية وفقا للرتبة	(2_4)
118	خصائص برنامج IDPAIE	(3_4)
122	أبعاد الاستبيان	(4_4)
122	أوزان عبارات الإستبيان	(5_4)
123	درجة الموافقة حسب تصورات أفراد المجتمع	(6_4)
129	نتائج اختبار معاملي الالتواء والتفلطح	(7_4)
130	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	(8_4)
131	معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	(9_4)
132	نتائج اختبار التجزئة النصفية	(10_4)
133	صدق الاتساق الداخلي لعبارات التخطيط الرقمي للموارد البشرية	(11_4)
134	صدق الاتساق الداخلي لعبارات التوظيف الرقمي للموارد البشرية	(12_4)
135	صدق الاتساق الداخلي لعبارات التدريب الرقمي للموارد البشرية	(13_4)
135	صدق الاتساق الداخلي لعبارات التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية	(14_4)
136	صدق الاتساق الداخلي لعبارات التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية	(15_4)
136	صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداء وظيفة الموارد البشرية	(16_4)
138	اختبار الصدق البنائي لمتغير الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية	(17_4)
139	التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية	(18_4)
145	نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد التخطيط الرقمي للموارد البشرية	(19_4)

147	نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد التدريب الرقمي للموارد البشرية	(20_4)
149	نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية	(21_4)
150	نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد النظام الرقمي للأجور والحوافز	(22_4)
151	نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات متغير أداء وظيفة الموارد البشرية	(23_4)
153	اختبار ستودنت	(24_4)
156	قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المستقلة	(25_4)
157	اختبار (Durbin – Watson) للكشف عن الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(26_4)
158	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية	(27_4)
161	تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع	(28_4)
163	اختيار أفضل نموذج ممثل لدراسة الأثر مطابق لبيانات المستجوبين بالشركة محل الدراسة	(29_4)
165	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التخطيط الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية	(30_4)
167	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التوظيف الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية	(31_4)
169	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التدريب الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية	(32_4)
171	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية	(33_4)
173	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير النظام الرقمي للأجور والحوافز على أداء وظيفة الموارد البشرية	(34_4)

175	نتائج اختبار T للعينات المستقلة	(35_4)
175	نتائج تحليل التباين الأحادي	(36_4)
176	نتائج تحليل التباين الأحادي	(37_4)
177	نتائج تحليل التباين الأحادي	(38_4)
178	نتائج اختبار T للعينات المستقلة	(39_4)
179	نتائج تحليل التباين الأحادي	(40_4)
182	نتائج تحليل التباين الأحادي	(41_4)
183	نتائج اختبار T للعينات المستقلة	(42_4)
184	نتائج تحليل التباين الأحادي	(43_4)
185	نتائج تحليل التباين الأحادي	(44_4)
186	نتائج اختبار Scheffe للمقارنات البعدية	(45_4)
188	نتائج تحليل التباين الأحادي	(46_4)
189	نتائج اختبار T للعينات المستقلة	(47_4)
190	نتائج تحليل التباين الأحادي	(48_4)
191	نتائج تحليل التباين الأحادي	(49_4)

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية	(1_1)
30	مراحل عملية الاختيار والتعيين	(2_1)
32	أهداف العملية التدريبية	(3_1)
36	معيقات تقييم الأداء	(4_1)
55	أهداف تحول المؤسسات رقمياً	(1_2)
61	أوجه التحول الرقمي	(2_2)
72	تقنيات التحول الرقمي	(3_2)

76	مخاطر التحول الرقمي	(4_2)
86	العوامل المسببة في دمج التكنولوجيا بإدارة الموارد البشرية	(1_3)
88	دور الانترنت في تفعيل الإدارة الرقمية للموارد البشرية	(1_3)
102	خطوات التوظيف الرقمي للموارد البشرية	(1_3)
114	الهيكل التنظيمي لشركة الفتح ذات أسهم	(1_4)
115	بطاقة تعريفية بشركة الفتح ذات أسهم	(2_4)
141	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(3_4)
141	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	(4_4)
142	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(5_4)
143	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	(6_4)
143	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد المنصب الحالي	(7_4)
144	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التحكم في المهارات الرقمية	(8_4)
145	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الوحدة أو الفرع	(9_4)
187	نتائج اختبار Scheffe للمقارنات البعدية	(10_4)

#### قائمة الملاحق

رقم الملحق	نوع الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لشركة الفتح ذات أسهم	213
02	الاستبيان المرسل للتحكيم	214
03	استبيان الدراسة النهائي	220
04	دليل المقابلة	225
05	قائمة المحكمين للإستبانة	226
06	مخرجات برنامج SPSS V22	227

#### قائمة الإختصارات

الإختصار	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
د.ت	/	دون تاريخ

/	No Date	n.d
المورد البشري	Human Resource	HR
مؤشرات الأداء الرئيسية	Key Performance Indicators	KPIs
مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية	Human Resource Key Performance Indicators	HR KPIs
التحول الرقمي	Digital Transformation	DT
المستخدمون النشطون يوميًا	Daily Active Users	DAU
عائد الاستثمار	Return On Investment	ROI
إدارة الموارد البشرية	Human Resource Management	HRM
إدارة الموارد البشرية الرقمية	Digital Human Resources Management	D-HRM
أنظمة دعم القرار	Decision Support Systems	DSS
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	Electronic human resources management	e-HRM
نظم إدارة الموارد البشرية	Human Resources Management Systems	<u>HRMS</u>
الأنظمة الخبيرة	Expert Systems	ES
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	Spss

مقدمة

توطئة

يشهد العالم اليوم ثورة تقنية تكنولوجية في شتى أجزائه، أُطلق عليها الثورة الذكية، حيث أصبح مفهوم الذكاء جزءًا لا يتجزأ من البيئات والأنظمة التي نعيش فيها. يُعرف هذا العصر بالعصر الذكي أو الرقمي نظرًا لتحويلات كبيرة تمثلت في الرقمنة، شبكة الإنترنت والقدرة على تخزين المعلومات بشكل لا محدود. هذه التطورات الأخيرة والسريعة أحدثت تداخلات كثيرة من قوى وتحديات اقتصادية، سياسية واجتماعية، ودفعت بمنظمات الأعمال إلى تغيير طريقة عملها بصورة جوهرية، فقد وجدت هذه الأخيرة نفسها مطالبة بابتكار طرق تفكير جديدة حول تقديم خدماتها، وأصبحت أكثر إدراكًا لضرورة تطوير قدراتها وضمان استقرارها وتعزيز قدراتها التنافسية من أجل تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

في هذا السياق الفكري، ركزت بعض الدراسات على أهمية السيطرة والتحكم في التكاليف كعنصر أساسي لتحقيق التفوق والتميز؛ كما أظهرت دراسات أخرى أن تحقيق هذه الأهداف يعتمد بشكل كبير على اهتمام المؤسسة بدراسة مجالات التسويق وسلوك المستهلك، حيث يصبح المستهلك محور اهتمامها؛ كما أثبتت دراسات أخرى أن المورد البشري يعتبر العنصر الأساسي لتحقيق النجاح وأعلى مستويات الأداء، إذ يُعدّ المورد البشري محورًا للإبداع والجوهر الذي لا يُمكن تقليده من قبل المنافسين، مما يجعله ذا قيمة استثنائية في إطار المنظمة؛ حيث أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة منظمات الأعمال أن العنصر البشري، المتمثل في الأفراد والجماعات بالمنظمة، يمثل أهم قوة تؤثر على حركة المنظمة، هؤلاء الأفراد والجماعات يمكنهم إما توفير فرص للنجاح والانطلاق للمنظمة، أو التسبب في مشكلات ونقاط اختناق تؤدي إلى خسائر وتحديات.

وفي سعيها المستمر نحو مواكبة التغيير ومجارات التحولات الرقمية الحاصلة كغيرها من الوظائف، قامت إدارة الموارد البشرية بتحديث أساليب عملها الإداري كخطوة أولى، حيث اعتمدت أساليب ووسائل أكثر موضوعية وفعالية لتلبية توجهاتها الحديثة ومواكبة التطورات التكنولوجية؛ بعد التأكد من أن النمط الكلاسيكي للعمل الإداري غير كافٍ لمعالجة التحديات الإدارية والتنظيمية المعاصرة؛ لذا، يتعين على إدارة الموارد البشرية اليوم التغيير والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة لضمان تطوير وتنمية الموارد البشرية بشكل يتناسب مع متطلبات هذا العصر، يتضمن ذلك اعتماد فلسفة إدارية متطورة والانتقال من النمط التقليدي في الإدارة إلى نهج يتبنى مفاهيم الحداثة والعقلنة والتطور، متجهين تدريجياً نحو ما يُعرف بالإدارة الرقمية للموارد البشرية.

إشكالية الدراسة

نتيجة للتحولات والآثار العميقة على ممارسات ووظيفة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال التي أفرزتها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أضحت هذه الممارسات تتسم بالأتمتة بشكل كلي، جاءت هذه الدراسة

لمحاولة معرفة الأثر الذي تسببه الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية على الأداء الكلي لوظيفة الموارد البشرية، من خلال التعرف على حالة شركة الفتح - بريك، وهذا من خلال الإجابة على التساؤل التالي:  
**ما هو أثر التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح؟**

### التساؤلات الفرعية

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية وأداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح؟

هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية وأداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح؟

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع)؟

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع)؟

### نموذج الدراسة وفرضياتها

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية المنطوية تحتها تم طرح ثلاث فرضيات رئيسية تدرج تحتها مجموعة فرضيات فرعية وهي كالتالي:

#### ▪ الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

وضمن هذه الفرضية تدرج خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعث التخطيط الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.



✍ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء التوظيف الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

✍ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء التدريب الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

✍ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

✍ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء النظام الرقمي للأجور والحوافز على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

#### ▪ الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع).

وضمن هذه الفرضية تدرج سبع فرضيات فرعية على النحو التالي:

✍ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الجنس).

✍ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (السن).

✍ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

✍ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

✍ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المنصب الحالي).

✍ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (مستوى التحكم في المهارات الرقمية).

✍ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الوحدة أو الفرع).

### ▪ الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع).  
وضمن هذه الفرضية تندرج سبع فرضيات فرعية على النحو التالي:

✍ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الجنس).

✍ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (السن).

✍ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

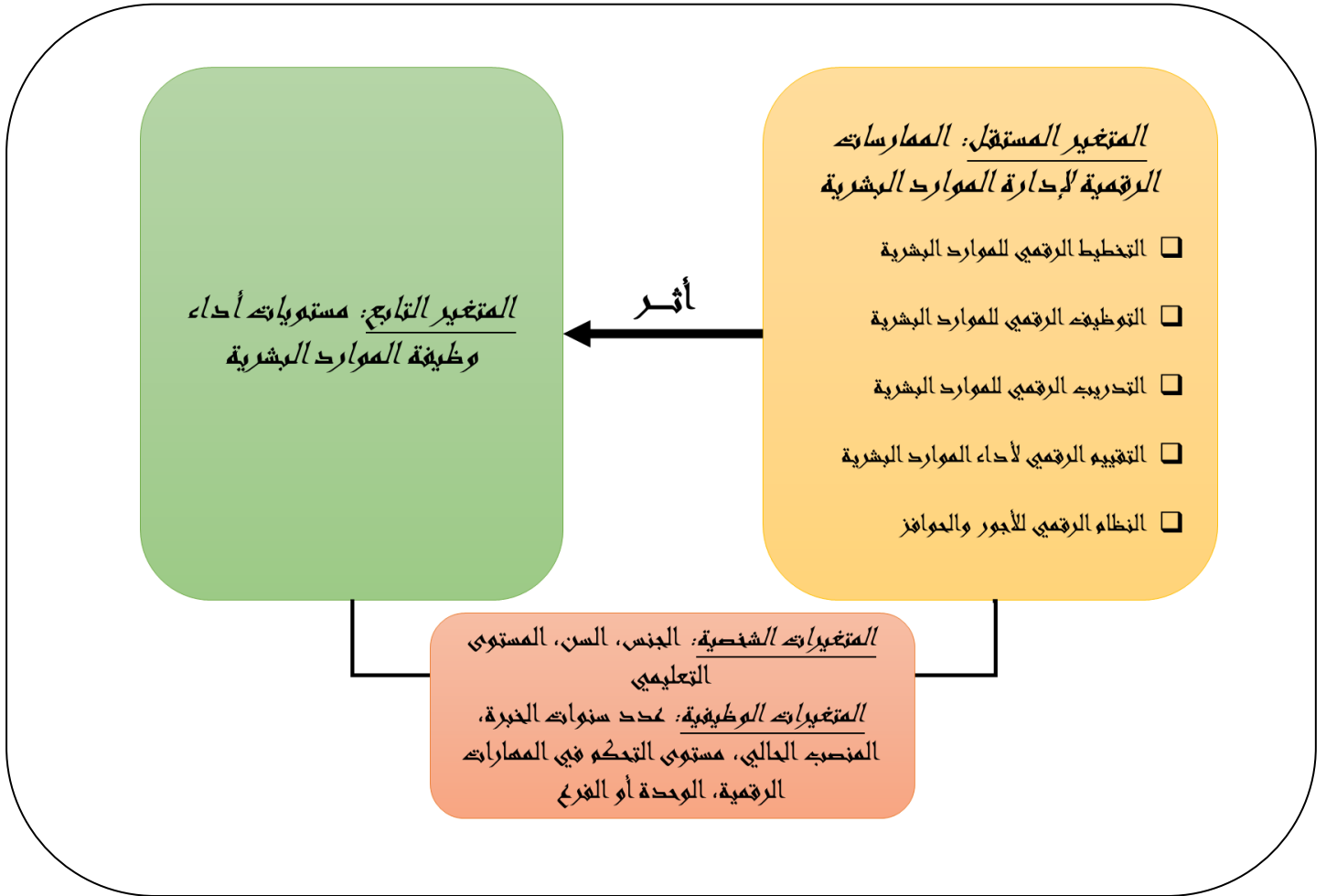
✍ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

✍ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المنصب الحالي).

✍ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (مستوى التحكم في المهارات الرقمية).

✍ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الوحدة أو الفرع).

- **مخطط الدراسة:** استنادا إلى الإطار النظري وفي ضوء اشكالية الدراسة وأهدافها تم بناء نموذج يوضح أبعاد الدراسة وأهدافها، كما يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، والشكل التالي يبين المخطط المفترض للدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل الدراسات السابقة

### الدراسات السابقة

يعتبر عرض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة من أهم معايير بناء البحث السليم، وفي إطار السعي لبناء هذه الدراسة تم العثور على مجموعة من الدراسات التي تناولت بعض جوانب الموضوع دون العثور على دراسات تعالج بطريقة مباشرة فحوى هذه الدراسة وذلك حسب اطلاعنا خلال فترة الانجاز، نورد فيما يلي بعض الدراسات العربية والأجنبية التي ترتبط بشكل أو بآخر بموضوع هذه الدراسة، والمتمثلة في:

## • الدراسات العربية

• الدراسة الأولى	
دراسة	ليندة فرخة. (2017). دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل. أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى اختبار الدور الذي يلعبه تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية المؤسسات من خلال أبعادها الخمسة المتمثلة في (التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونيا، نظام المرتبات الإلكتروني، التدريب الإلكتروني)، على أبعاد تنافسية المؤسسة المتمثلة في (الإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية، الربحية).
منهج وأدوات الدراسة	في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يهدف الى جمع البيانات والحقائق عن الظاهرة بغية تحليلها وتفسيرها، أما الجانب التطبيقي فتم استخدام المنهج الإحصائي في جمع ومعالجة البيانات والمعلومات، وتتمثل أدوات الدراسة في: الملاحظة، المقابلات، استمارة الاستبيان.
المتغير المستقل	المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
المتغير التابع	المتغير التابع: تنافسية المؤسسات.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى: الشركة الإفريقية للزجاج تمتلك إدارة إلكترونية للموارد البشرية، لإدارة الموارد البشرية دور إيجابي على تنافسية الشركة، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في كل من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتنافسية الشركة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.
• الدراسة الثانية	
دراسة	محمد طرفة. (2020). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الريادة لاقتصاد الأعمال، 06.

الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال قياس أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية).
منهج وأدوات الدراسة	في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يهدف الى جمع البيانات والحقائق عن الظاهرة بغية تحليلها وتفسيرها، أما الجانب التطبيقي فتم استخدام المنهج الإحصائي في جمع ومعالجة البيانات والمعلومات، وتتمثل أدوات الدراسة في: استمارة الاستبيان.
المتغير المستقل	المتغير المستقل: تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
المتغير التابع	المتغير التابع: وظائف إدارة الموارد البشرية.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات ووظائف إدارة الموارد البشرية.
<b>• الدراسة الثالثة</b>	
دراسة	بشير عبد الحميد. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير. الجزائر: جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) في التحسين من ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.
منهج وأدوات الدراسة	في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يهدف الى جمع البيانات والحقائق عن الظاهرة بغية تحليلها وتفسيرها، أما الجانب التطبيقي فتم المزج بين المنهج الكمي والكيفي في جمع ومعالجة البيانات والمعلومات، وتتمثل أدوات الدراسة في: استمارة الاستبيان، المقابلات.
المتغير المستقل	المتغير المستقل: التحول الرقمي.
المتغير التابع	المتغير التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى: وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده الثلاثة معا بنسبة 76% في التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية، يعتبر متغير الإدارة الرقمية التحويلية هو أكثر المتغيرات إسهاما في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
<b>• الدراسة الرابعة</b>	
دراسة	عمر مهدي. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. مجلة التنظيم والعمل، 11.
الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الذي أصبح يلعبه التحول الرقمي في التحسين من ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العامة الخدمية بشكل خاص.
منهج وأدوات الدراسة	في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يهدف الى جمع البيانات والحقائق عن الظاهرة بغية تحليلها وتفسيرها، أما الجانب التطبيقي فتم استخدام المنهج الإحصائي في جمع ومعالجة البيانات والمعلومات، وتتمثل أدوات الدراسة في: استمارة الاستبيان.
المتغير المستقل	المتغير المستقل: التحول الرقمي.
المتغير التابع	المتغير التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية.
نتائج الدراسة	توصلت هذه الدراسة إلى: أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تأثير التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال.
<b>• الدراسة الخامسة</b>	
دراسة	جميلة سلايمي، ويوسف بوشي. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10.
الهدف من الدراسة	هدف هذه الدراسة لتحديد موقف الجزائر من تبني التحول الرقمي مقارنة بباقي الدول العربية، وكذا معرفة مدى مواكبة المنظومة القانونية لهذه التحولات الرقمية من حيث إيجاد بيئة تشريعية ملائمة تحضن وتسهل عملية التحول رقميا.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى: أن التحول الرقمي اجتاز مرحلة القول الى مرحلة الفعل بالجزائر، سعي الجزائر نحو مواكبة التطورات الرقمية، تبني الجزائر للتحول الرقمي قي القطاع العام، التحول الرقمي بات ضرورة ملحة، إصدار الجزائر لمجموعة من القوانين التي تعزز الانتقال نحو العصر الرقمي.

## الدراسات الأجنبية

● الدراسة الأولى	
دراسة	yaser m al-harazneh and sila ismail, (2021). the Impact of E-HRM usage on HRM effectiveness: highlighting the roles of top management support, HR professionals, and line managers. hal open science.(2)29 .
الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) على فعالية نظام إدارة الموارد البشرية، وقد استند إطار الدراسة إلى ثلاث نظريات: نظرية القبول والاستخدام الموحدة للتكنولوجيا، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية التبادل بين القائد والأعضاء.
منهج وأدوات الدراسة	في هذه الدراسة تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين لاختبار النموذج المقترح والفرضيات عن طريق الاستبيان، وتتكون العينة من 282 استجابة من موظفي شركتي اتصالات في الأردن.
المتغير المستقل	المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
المتغير التابع	المتغير التابع: فعالية نظام إدارة الموارد البشرية.
نتائج الدراسة	تشير نتائج البحث إلى أن توقعات الأداء لها تأثير إيجابي كبير على النية السلوكية لاستخدام نظام E-HRM ، في حين أن توقعات الجهد لم تكن لها تأثير؛ كما أن الظروف الميسرة لها تأثير إيجابي كبير على استخدام نظام E-HRM ، وقد أثر دعم الإدارة العليا ودور إدارة الموارد البشرية لمديري الخط على النية السلوكية لاستخدام E-HRM والاستخدام الفعلي لـ E-HRM ، في حين أن تأثير المهنيين في إدارة الموارد البشرية على استخدام E-HRM كان سلبياً؛ وأخيراً، كان للاستخدام الفعلي لـ E-HRM تأثير كبير على فعالية نظام إدارة الموارد البشرية.
● الدراسة الثانية	
دراسة	lubna hussien al-hmouze. (2016). thesis Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of E-

<b>Jordanian: faculty of business middle .business .east university</b>	
هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير تطبيق واستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) داخل المؤسسة على أدائها التنظيمي؛ وقد وضع الباحث نموذج البحث للتحقق من كيفية تأثير تطبيق E-HRM على الأداء التنظيمي من حيث الابتكار ورضا العملاء والوقت المستغرق للوصول إلى السوق والتكيف السريع وعمليات الموارد البشرية.	الهدف من الدراسة
في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الكمي بالاعتماد على أداة الاستبيان، بشركة الطيران الملكية الأردنية، وتم توزيع 120 استبياناً كعينة للدراسة، وعاد 90 استبياناً فقط، وتم استبعاد 11 استبياناً بسبب القيم المفقودة والإجابات المتعددة الخاطئة على الأسئلة؛ وبالتالي، كان هناك 79 استبياناً صالحاً لتحليل البيانات، والذي يمثل (66%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة.	منهج وأدوات الدراسة
المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	المتغير المستقل
المتغير التابع: الأداء التنظيمي.	المتغير التابع
توصلت هذه الدراسة إلى: أن هناك تأثيراً إحصائياً ملحوظاً لتطبيق E-HRM على الأداء التنظيمي، وأكدت نتائج الدراسة التأثير الإيجابي لـ E-HRM على الأداء التنظيمي، وبالتالي يوصي الباحث بتطبيق E-HRM داخل المؤسسات والاستثمار في حلول E-HRM حيث أنه له تأثير كبير في زيادة الأداء التنظيمي والكفاءة؛ ويمكن لـ E-HRM أن يمكن الشركات من التكيف بسرعة مع التغييرات الخارجية وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء في وقت قصير، وأثبتت الدراسة كذلك أن الاستخدام الناجح لحلول E-HRM ليس مقتصرًا على موظفي الموارد البشرية ولكن يجب أن يشمل جميع موظفي، أثبتت نتائج الدراسة أن استخدام حلول E-HRM يساعد المؤسسات على تقليل التكاليف وتحسين الإجراءات لتشغيل العمليات والوظائف بشكل أسرع.	نتائج الدراسة
<b>● الدراسة الثالثة</b>	
<b>seyyed abdorasoul hosseini و khalil nematollahi. (2016). electronic human</b>	دراسة



<p><b>resources management and the effectiveness of human resources management. european online journal of natural and social sciences02 .</b></p>	
<p>هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) على فعالية نظام إدارة الموارد البشرية، حيث تم استخدام أربعة ابعاد لـ E-HRM بما في ذلك الوضوح التنظيمي، جودة صنع القرارات، الكفاءة، وجودة الخدمات.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الكمي بالاعتماد على أداة الاستبيان، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات البحثية.</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>
<p>المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.</p>	<p>المتغير المستقل</p>
<p>المتغير التابع: فعالية نظام إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>المتغير التابع</p>
<p>توصلت هذه الدراسة إلى: أن تحسين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) سيؤدي إلى زيادة في فعالية إدارة الموارد البشرية بالمقابل.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>• الدراسة الرابعة</p>	
<p><b>Anton Florijan Barišić. (2021). digital transformation : challenges for human resources management. entrenova – enterprise research innovation0 7.</b></p>	<p>دراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى فهم تحول العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية نتيجة التحول الرقمي، وتحديد الأدوات والتقنيات المستخدمة في هذا السياق، وتحليل تأثير هذا التحول على الأداء العام للمؤسسات؛ وتشمل الأدوات والتقنيات المستخدمة في الدراسة تقنيات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وتقنيات التعلم الآلي وغيرها.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>توصلت هذه الدراسة إلى: أن التحول الرقمي يمكن أن يحسن الأداء العام للمؤسسات من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية وتحسين الاتصالات الداخلية وتحسين تجربة الموظفين وغيرها؛ وتشير الدراسة إلى أن الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية يمكن أن يساعد في تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب والتقييم</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

والمكافآت وغيرها، ويمكن أن يساعد في تحسين تجربة الموظفين وزيادة مستوى الرضا لديهم.	
<b>• الدراسة الرابعة</b>	
<b>Stefan Strohmeier. (2020). digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management,0.</b>	دراسة
هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية والمفاهيم المرتبطة بها مثل تكنولوجيا الموارد البشرية والتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية والاضطراب الرقمي لإدارة الموارد البشرية؛ وللقيام بذلك، تشير الدراسة إلى الأدبيات العامة حول المؤسسات الرقمية لتطوير مصطلحات وأنواع إدارة الموارد البشرية الرقمية، كما وقدمت المصطلحات والتعريفات الدقيقة والمقتضبة للمفاهيم والعلاقات بينها، مما يوفر فهمًا أساسيًا.	الهدف من الدراسة
<b>• الدراسة الخامسة</b>	
<b>Mustapha Nachit و Chafik Okar. (2020). digital transformation of human resources management: A Roadmap. international conference on technology management, operations and decisions.</b>	دراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنواع التحول الرقمي المختلفة في مجال الموارد البشرية؛ وبالتالي، فإن هذه الدراسة حاولت تحديد وتحليل سبع خرائط طريق للتحول الرقمي في مجال الموارد البشرية (أربعة منها محددة لـ e-HRM و Smart HR 4.0 و HRIS و Cloud computing)، وحاولت معرفة ووصف الخطوات الرئيسية والعناصر الأساسية لخريطة الطريق في هذا المجال.	الهدف من الدراسة
توصلت هذه الدراسة إلى: أن التحول الرقمي هو عملية تحويل العمليات اليدوية التقليدية إلى عمليات تعتمد على التكنولوجيا في جميع وظائف الموارد البشرية، يتضمن التحول الرقمي للموارد البشرية جميع الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، مثل	نتائج الدراسة

التوظيف والتعويضات والتقييم وتخطيط القوى العاملة والتدريب، يمكن تحقيق التحول الرقمي من خلال تنفيذ أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) المتطورة وتقنيات دعمها مثل التوقيع الإلكتروني، والتي يتم توفيرها من خلال خدمات السحابة، يمكن تحقيق التحول الرقمي في الموارد البشرية من خلال ست مراحل للنجاح، وهي: التخطيط والتحليل والتصميم والتطوير والتنفيذ والتحسين المستمر.	
--	--

من خلال عرض ما تناولته مجموعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة تم استنتاج التالي:

○ اختلاف أهداف الدراسات السابقة، طبيعة متغيراتها، البيئات التي تمت بها، والأساليب المستخدمة في تحليل بيانات دراسة الحالة.

○ ركزت بعض الدراسات (دراسة طرفة محمد، دراسة بشير عبد الحميد، دراسة بوحسان سارة كنزة، دراسة عمر مهدي) على تأثير التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال على ممارسات إدارة الموارد البشرية باستخدام المقاربة الكمية بالاعتماد على أداة الاستبيان؛ في حين اكتفت دراسات أخرى (دراسة جميلة سلامي و يوسف بوشي، دراسة Anton Florijan Barišić، دراسة Stefan Strohmeier، Mustapha Nachtit and Chafik Okar بتوضيح مفهوم التحول الرقمي و الإدارة الرقمية للموارد البشرية فقط، أما باقي الدراسات (دراسة Yaser M. Al harazneh and Ismail Sila، Loubna Hussien Al-Hmouze، Seyyed Abdorasoul and Khalil Nematollah) فتناولت تأثير الإدارة الرقمية للموارد البشرية على فعالية نظام إدارة الموارد البشرية.

○ ولهذا بعد تحليل وتمحيص هذه الدراسات يمكننا تأكيد مجموعة من النقاط الجوهرية التي تؤكد تفرد هذه الدراسة ومساهمتها والتي تتمثل في:

✍️ عدم وجود دراسات سابقة عربية أو أجنبية ضمن حدود اطلاع الباحثة حاولت الربط ما بين متغيرات الدراسة الحالية (التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، وأداء وظيفة الموارد البشرية كمتغير تابع)؛

✍️ البعض من الدراسات السابقة أو على الأقل أهمها تم تطويرها في بيئات تختلف كثيرا عن بيئة الأعمال الجزائرية، لذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تعميم نتائجها والأخذ بها كمرجعيات لتقييم وتوجيه منظمات الأعمال الجزائرية؛

✍ تركز الدراسة على تناول تأثير التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية عكس أغلب الدراسات التي تركز على متغير واحد فقط وتهمل الآخر أو ربطه بمتغيرات أخرى، خاصة أمام ندرة الدراسات المشابهة في الجزائر.

✍ كما وأن الدراسة الحالية تختلف عن معظم الدراسات السابقة من خلال المنهج المتبع، حيث تم الاعتماد على منهج هجين يجمع بين الكمي والنوعي باستخدام عدة أدوات بخلاف الدراسات السابقة التي اعتمدت على أداة واحدة غالبا وهي الاستبيان؛

بناء على ما سبق يمكن القول إن مساهمة هذه الدراسة بصفة عامة تظهر من خلال كونها من أوائل الدراسات التي ستحاول دراسة وتحليل العلاقة ما بين الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء وظيفة الموارد البشرية كمتغير تابع؛ كما أنها أيضا تعد بصفة خاصة من أوائل الدراسات في الجزائر التي ستحاول البحث في موضوع الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء هذه الأخيرة، من خلال دراسة حالة شركة الفتح -بريكة.

### منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الرقمية للموارد البشرية والتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية وتحليل العلاقات والتفاعلات الموجودة بينها، حيث تم الاعتماد في الأطر النظرية لهذه الدراسة على مصادر ومراجع متنوعة تتمثل في الكتب والأبحاث والمقالات المنشورة والأطروحات المتعلقة بالموضوع بمختلف اللغات والبحث في مواقع الأنترنت لإثراء الدراسة؛ وللقيام بالدراسة التطبيقية تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، حيث تم القيام باستخدام عدة أدوات لجمع البيانات أبرزها الاستبانات والمقابلات، ومن ثم تحليل المعطيات وفق الأساليب الإحصائية المعروفة. وتبرز معالم الطريقة الكمية بشكل أكبر في هذه الدراسة.

### أهداف الدراسة وخصوصية البحث

تساهم هذه الدراسة بشكل عام في تسليط الضوء على الطريقة العملية في تطبيق الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بهدف تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح، وهذا بعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة، ومن ثم التعرف على واقع تطبيق الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية وتحديد مستوى أداء هذه الوظيفة بالشركة، وفيما يلي عرض لأهم أهداف هذه الدراسة:

✍ تقديم إطار نظري يحدد مفهوم التحول الرقمي بمنظمات الأعمال والتعرف على أهم الجوانب المتعلقة به؛

✍ تحديد المتطلبات الأساسية لتحول المنظمات رقمياً وتبيان المخاطر التي تواجهها أثناء وبعد عملية التحول رقمياً؛

✍ التعرف على مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية وتحديد أهم الأسباب للتوجه نحو هذا النمط من الإدارة؛

✍ تحديد الخطوات الأساسية التي يجب على إدارة الموارد البشرية اتباعها للتحول رقمياً؛

✍ محاولة تسليط الضوء على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية؛

✍ تشخيص كل من واقع الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية ومستوى أداء وظيفة الموارد البشرية على مستوى شركة الفتح؛

✍ محاولة تسليط الضوء على الأثر الإيجابي للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء هذه الوظيفة على مستوى شركة الفتح؛

✍ تحديد العلاقة الموجودة بين الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية وأداء وظيفة الموارد البشرية على مستوى شركة الفتح؛

✍ قياس مدى مساهمة الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية على مستوى شركة الفتح.

✍ اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج دراسة الحالة، والتي من خلالها تستطيع شركة الفتح بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص استغلال التكنولوجيا الرقمية الحديثة في الرفع من أداء وظيفة الموارد البشرية.

### أسباب اختيار مؤسسة الدراسة

بالنسبة للأسباب التي دفعت الباحثة لاختيار شركة الفتح لإجراء الدراسة الميدانية بها، هو المعرفة المسبقة والجيدة للباحثة لهذه الشركة، بحكم الشهرة الواسعة التي تحظى بها الشركة بالمنطقة؛ إلى جانب أنه من المعروف عن الشركة أنها تولي أهمية كبيرة للرقمنة والميكنة على حد سواء وهذا ما يتناسب مع موضوع البحث، وإلى جانب ذلك وزن الشركة سواء بالسوق المحلية إذ أنها تغطي السوق الوطنية 100% أو السوق الإفريقية أو حتى السوق الأوروبية وصولاً إلى دول الخليج العربي، إلا أن السبب الأساسي لإجراء الدراسة الميدانية بهذه الشركة هو الأداء العالي

لممارسات ووظيفة الموارد البشرية إذ تتميز شركة الفتح بقدرة هائلة على استقطاب اليد العاملة والمحافظة عليها وتكوينها بما يضمن أداء مؤسسي عال جدا، وهذا ما دفع الباحثة في البحث عن أسباب الأداء العال لممارسات ووظيفة الموارد البشرية واختبار ما إذا كان هذا راجع للاعتماد على الوسائط الرقمية والتكنولوجية أم لا.

### حدود مجال البحث

تحددت الدراسة بمجموعة من الحدود المكانية، الزمانية والبشرية كالآتي:

✍ **الحدود المكانية:** تم توزيع الاستبيان في شركة الفتح بجميع وحداتها وفروعها (وحدة الاسفنج، وحدة الاسفنج (2) ونتاج البلاستيك، وحدة استرجاع المواد غير المعدنية البلاستيكية، وحدة الالياف الصناعية، وحدة الاشغال العمومية الكبرى والري، فرع عنابة، فرع مفتاح (ولاية البليدة)، فرع حمادي (ولاية بومرداس)، فرع باب الزوار (الجزائر العاصمة)، فرع وهران)؛

✍ **الحدود الزمنية:** استغرق إنجاز هذه الأطروحة ككل 3 سنوات من أبريل 2021 كتاريخ أول تسجيل في الدكتوراه إلى غاية إنجائها في مارس 2024، في حين تم إجراء الدراسة الميدانية ابتداء من شهر سبتمبر 2023 إلى ديسمبر 2023، بداية بجمع المعلومات عن الشركة، ثم تليها عملية إجراء المقابلات، وفي الأخير توزيع الاستمارات.

✍ **الحدود البشرية:** فيما يتعلق بالحدود البشرية فقد شملت الدراسة جميع إطارات وأعاون التحكم بإدارة الموارد البشرية في جميع وحدات وفروع الشركة، لقياس وتحليل مستويات التحول الرقمي بممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء وظيفة الموارد البشرية في الشركة من وجهة نظرهم.

### هيكل الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول أساسية: تناول الفصل الأول الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية، تم التطرق في المبحث الأول للتطور التاريخي لممارسات إدارة الموارد البشرية، بينما تناول المبحث الثاني ماهية وظيفة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فتضمن مهام وممارسات ووظيفة الموارد البشرية؛ أما الفصل الثاني فتناول الإطار النظري للتحول الرقمي في منظمات الأعمال، وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية، تم التطرق في المبحث الأول لماهية التحول الرقمي في المنظمات، بينما تناول المبحث الثاني جوانب أساسية متعلقة بمفهوم التحول الرقمي في منظمات الأعمال، أما المبحث الثالث فتضمن متطلبات ومخاطر التحول رقميا؛

أما الفصل الثالث فتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، من خلال ثلاث مباحث رئيسية، تم التطرق في المبحث الأول لوظيفة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، بينما تناول المبحث الثاني جوانب أساسية متعلقة بوظيفة الموارد البشرية الرقمية، أما المبحث الثالث فتضمن الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية؛ أما الفصل الرابع فتناول دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح، من خلال أربع مباحث رئيسية، تم التطرق في المبحث الأول لتقديم عام حول شركة الفتح، بينما تناول المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث فتضمن التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ختاماً باختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في المبحث الرابع.

# الفصل الأول:

الإطار النظري لممارسات

إدارة الموارد البشرية



## تمهيد

ارتبط وجود وظيفة الموارد البشرية بوجود المنظمات والإنسان العامل فهي ليست بالمفهوم المعاصر ولا يعد الاهتمام بهذه الإدارة حديثاً أيضاً، فقد شهدت تطورا واسعا عبر محطات تاريخية تزامنت مع تطور الفكر التسييري، والانتقالات التي شهدتها المنظمة، وتغيرات المحيط التي أثرت على الظروف الاقتصادية والاجتماعية للعاملين؛ وما نتج عن ذلك من تطور وزيادة في الوعي بطبيعة الأفراد، إلى أن أصبحت إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية لا تقل أهمية ولا مكانة استراتيجية عن باقي الوظائف الأساسية في المنظمة، بل وأكثر لأنها تتم في الأساس بأهم مورد ومحرك أساسي لباقي الوظائف الا وهو المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للإبداع والتميز.

سيناقش هذا الفصل تطور وظيفة الموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على تطور مفهومها وممارستها، وكذا التعرف على الأدوار المتنامية لهذه الوظيفة.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التطور التاريخي لممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- المبحث الثاني: ماهية وظيفة الموارد البشرية؛
- المبحث الثالث: مهام وممارسات وظيفة الموارد البشرية.

### المبحث الأول: التطور التاريخي لممارسات إدارة الموارد البشرية

مرت وظيفة الموارد البشرية وممارساتها عبر التاريخ بمحطات متعددة، ساهمت في بلورة النظرة العامة للفرد من كونه مجرد آلة إنتاج الى أهم مورد من موارد المؤسسة. وفيما يلي سنحاول التطرق الى أهم المحطات التاريخية التي مرت بها هذه الوظيفة والممارسات التي ميزت كل محطة منها.

#### المطلب الأول: مرحلة ما قبل ظهور إدارة الأفراد

##### أولاً: مرحلة العبودية (Slavery system)

تميزت هذه المرحلة بمساواة الأفراد العاملين بالحيوانات، في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية. ويميز هذه المرحلة عدم وجود نظام رسمي لدفع الأجور، وهذا ما جعل من المؤسسات في هذه المرحلة في غنى عن استحداث وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية.

انحسر دور إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات في شراء الرقيق بالعدد والمواصفات المطلوبة، وتعويضها بالجديد في حالة الموت؛ من دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم، أو منحهم أجوراً، أو تطويرهم أو حتى الحفاظ عليهم وغيرها من الممارسات (الطائي، الفضل، العبادي، 2006).

##### ثانياً: مرحلة الطوائف والصناعات المنزلية (Guild system)

في نظام الصناعات المنزلية، برزت فئة من الصناع أو المهنيين العبيد وأصحاب الحرف؛ حيث يملك كل واحد منهم الخبرة والمهارة اللازمة، بالإضافة إلى أدوات العمل ورأس المال، ويتولى إدارة العمل بنفسه. ميز هذه المرحلة تبديلاً بارزاً في طبيعة العلاقة بين العاملين ورب العمل، خاصة في نظام الطوائف؛ حيث شكلت كل طائفة قانونها الخاص الذي يضبط شروط دخول المهنة، وكذا مستويات الإنتاج وأجور العاملين (مهني، 2018).

لم يحتج أصحاب الحرف في هذه المرحلة لأنظمة أجور وتعيين وغيرها من الممارسات، لصغر حجم المنظمات كونها ذات ملكية فردية وذات طابع أسري، ولكونهم كانوا بحاجة الى ما يلي (الطائي وآخرون، 2006):

- برنامج تأمين، لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة والإصابة بحوادث؛
- قواعد، لتحديد دور "المعلم" في تأهيل المساعد لمنع الاستغلال؛
- قواعد، لتصنيف مستوى تأهيل العاملين وتحديد من هو "معلم" في صنعته.

### ثالثاً: مرحلة الثورة الصناعية (The industrial revolution)

حفز ظهور المؤسسات الصناعية، وتنوع أنشطتها واستخداماتها لأنظمة الإنتاج، إضافة إلى التغير في التركيبة المهنية والثقافية للأفراد العاملين، على ظهور ممارسات إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية. وبدأت هذه الأخيرة تحت مسمى إدارة الأفراد، انتقالاتاً إلى إدارة الموارد البشرية، ثم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الوقت الحاضر.

على الرغم من المزايا التي صاحبت مرحلة الثورة الصناعية، وانعكاساتها على تقليل الاعتماد على الجهد البشري، إلا أنها لم تخلو من النقائص التي حفزت بدورها التفكير في إيجاد طريقة تتابع بها المؤسسات مواردها البشرية، منذ دخولها المؤسسة إلى خروجها من المؤسسة. وهذا ما يمكن القول عنه بداية رسم أوليات لإدارة الموارد البشرية (بوراس، 2015).

#### المطلب الثاني: مرحلة إدارة الأفراد

شهدت هذه المرحلة العديد من المحطات المميزة نوجزها فيما يلي:

#### أولاً: ظهور حركة الإدارة العلمية (Scientific management movement)

ظهرت حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور"، الذي توصل بدوره إلى الأسس الأربعة للإدارة، مما ساهم في ظهور وظيفة الموارد البشرية. وتتمثل هذه الأسس في:

##### 1. تطوير حقيقي في الإدارة:

ويقصد بذلك استخدام الطريقة العلمية في الإدارة، بدلاً من طريقة الخطأ والصواب؛ حيث تعتمد الطريقة العلمية في الإدارة على الأسس المنطقية: الملاحظة المنظمة، تقسيم العمل، ثم تبسيط الأعمال المطلوبة بالاعتماد على الأدوات والمعدات المستخدمة (ومان، 2009).

##### 2. الاختيار العلمي للعاملين:

يعتبر "فريدريك تايلور" هذا الأساس هو أساس نجاح وظيفة الموارد البشرية (ومان، 2009) فالاختيار السليم للعاملين والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم في العمل، يؤدي بالفرد العامل لبذل أقصى جهد ممكن من أجل تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة (بوراس، 2015)، لذا لا بد من التأكد من القدرات والمهارات اللازمة للعاملين (ومان، 2009).

### 3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:

أكد تايلور على أهمية الاستعداد والتدريب المناسب للعمل، للوصول إلى المستوى المطلوب؛ حيث لا يمكن لأي عامل أن ينتج بالطاقة المطلوبة في حال لم يكن مهياً ومدرب مسبقاً (ومان، 2009).

### 4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:

أكد "تايلور" أن مشاركة العامل في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته، بإمكانه التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وكذا رغبة رب العمل في تخفيض تكاليف الإنتاج، وبذلك زيادة إنتاجية العامل (ومان، 2009). من خلال الأسس التي وضعها "فريدريك تايلور" نجد أن حركة الإدارة العلمية ركزت بالدرجة الأولى على زيادة إنتاجية العمل، باستخدام أساليب حديثة منها: قياس معدلات الأداء، ودراسة الحركة والزمن. بينما لم تعر للجوانب النفسية والاجتماعية للفرد العامل أي اهتمام، انطلاقاً من نظرة أن الحاجات المادية هي المحددة للسلوكيات والأداء (بوراس، 2015).

### ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية (Human relations movement)

العلاقات الإنسانية، مصطلح يدل على كل العلاقات التي تربط بين الأفراد المتواجدين ضمن مجموعات عمل. ولقد عرفها طويهري (2015) على أنها: "جانب من جوانب الإدارة، الذي يسعى لتحقيق التكامل بين الأفراد في مجموعات العمل، مما ينعكس بالإيجاب على تحفيزهم، شريطة أن يقوموا بإشباع حاجاتهم الطبيعية أو النفسية أو الاجتماعية" (ص39) وبمعنى أدق يجب على الإدارة معاملة العاملين بطريقة إنسانية، وهذا ما يحفزهم على تحقيق أهدافهم وأهداف الإدارة على حد سواء. لقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية، على أهمية مراعاة البعد الإنساني في التسيير. وجاء هذا كرد فعل على الأفكار التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية.

برزت أول الممارسات في أعمال آلتون مايو ELTON MAYO في العشرينيات من القرن العشرين، في مصانع هاوثورن HAWTHORNE بالشركة الأمريكية WESTERN ELECTRIC، وكذا مؤلفات كورت لوين KURT LEWIN حول سلوكيات الأفراد في مجموعة العمل وكذا التغيرات الحاصلة وأدوار القائد.

برز أثر هذه الممارسات على وظيفة الموارد البشرية، في بداية الخمسينات من خلال سعي الإدارة لتكوين الكوادر والأفراد العاملين، من أجل تعلم تقنيات إدارة العلاقات مع الأفراد والاتصال داخل المنظمة (طويهري، 2015).

أبرزت مدرسة العلاقات الإنسانية، أن الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس بدوره على مستويات أداء الموارد البشرية. وهكذا مهدت لظهور مدرسة أخرى تتعلق بالعلوم السلوكية الحديثة، المعتمدة في الأساس على المنهج التجريبي، وذلك لتعميق نظرة المديرين للسلوك الانساني.

#### الجدول رقم (1\_1): مقارنة بين فلسفة العلاقات الإنسانية والفلسفة التقليدية

فلسفة العلاقات الإنسانية	الفلسفة القديمة
أكدت على أهمية التعامل مع الأفراد العاملين كبشر لهم إمكانيات ومعارف ويتأثرون كذلك بالمشاعر والاحاسيس والعواطف وليس فقط كوسيلة (آلة) لتحقيق الأرباح.	ركزت على البنية العضلية للفرد العامل وقدراته البدنية والمادية، وأهملت الجوانب اللامادية (القدرات المعرفية والمهارية للأفراد).
ركزت بدرجة أساسية على محتوى العمل وما يثيره من تحديات تستفز فكر الفرد وعقله لاستخراج طاقاته الذهنية.	ركزت بدرجة عالية على كل ما هو مادي في العمل من أجور ومكافآت، بيئة العمل.

المصدر: (مهني، 2018، الجدول 01، ص 9)

#### ثالثاً: ولادة إدارة الأفراد

شهد العالم استقراراً بين الحربين العالميتين؛ حيث عزز هذا الاستقرار القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، فتوسعت مسؤولياتها لتشمل وظائف التدريب والتهيئة للموارد البشرية، وتصميم برامج للحوافز والتعويضات، وجلب العمالة الماهرة وليس فقط الأعمال الروتينية المعهودة.

هكذا اكتسب العمل طابع التخصص والاحتراف، مما عزز ظهور مصطلح جديد وهو ادارة الأفراد والعلاقات الصناعية Personnel management and industrial relations والذي شهد انتشاراً كبيراً في

بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص. ولعل ما عزز بروز هذا النوع من الإدارة التدخل المتزايد للدولة لفرض العطل مدفوعة الأجر، ومدة العمل المحددة بـ: 40/سا أسبوعيا وغيرها. إن تفعيل دور إدارة الأفراد، شجع سياسة المفاوضات مع النقابات في حالة النزاعات، مما زاد من مسؤولية أصحاب الأعمال، كون هذه الإدارة قد أقحمت ضمن سياسات الإدارة العليا في مجالات: التخطيط، التوظيف، التدريب، وذلك خلال الفترة الممتدة بين (1960\_1980) (طويهي، 2015).

### المطلب الثالث: مرحلة ما بعد 1980

#### أولا: تبلور وظيفة الموارد البشرية

بداية من عام 1980 تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية HUMAINS RESOURCES MANAGEMENT، وقد شاع مدخل إدارة الموارد البشرية بما يضمن زيادة فعالية المنظمة وكذا إشباع حاجات الأفراد العاملين، وذلك بفرض أن مصالح المنظمة والعاملين هي مصالح مشتركة. كما ركز هذا المدخل أيضا على أهمية المورد البشري، باعتباره فرد له حاجات وقيم يؤدي إشباعها لزيادة الانتاجية وتحقيق الأهداف؛ أي اعتباره مورد اقتصادي وليس فقط عنصرا من عناصر الإنتاج. وفقا لهذا المدخل تسعى المنظمات، إلى توفير بيئة عمل مناسبة تحفز الأفراد العاملين لتحقيق مردودية عالية، وتتيح لهم فرص النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم.

يقوم مدخل إدارة الموارد البشرية على مجموعة الافتراضات التي اشار إليها جبريل (2009) على النقاط التالية:

● تعتمد المنظمة على البيئة التي تعمل بها في الحصول على مواردها (المادية والبشرية)، لذا وجب

عليها إدراك التهديدات والفرص المتاحة التي لها التأثير المباشر على نوعية الموارد البشرية المستقطبة؛

● تحتاج المنظمة إلى إدارة خاصة بمتابعة حركية الموارد البشرية في البيئة الخارجية المحيطة، بهدف زيادة

فعالية هذه الموارد داخل المنظمة، وكذا إعادة تأهيلها للاستفادة منها في نشاطات أخرى بعد خروجها من

المنظمة؛

● على إدارة الموارد البشرية المتخصصة أن تركز على تحقيق المواءمة الداخلية، وكيفية تحقيق الاستخدام

الأمثل للموارد البشرية، وكذا تحقيق المواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية، وذلك من أجل

تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية؛

- على الإدارة المختصة بالموارد البشري، أن تأخذ بعين الاعتبار التنوع في أهدافها الاقتصادية والأخلاقية والاجتماعية والقانونية، من أجل سرعة التكيف والاستجابة للمتطلبات البيئية؛
  - يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال اعتبارها تكلفة وميزة في نفس الوقت. وعلى الإدارة المختصة بالموارد البشري أن تحقق أفضل توازن بين الكلفة والميزة، من خلال التركيز على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية من خلال تشغيل كل الطاقات البشرية المتاحة، بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
  - تختص إدارة الموارد البشرية في الإشراف ومتابعة حركة الأفراد، داخل المنظمة أو منها الى البيئة الخارجية أو العكس.
- من خلال الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها مدخل إدارة الموارد البشرية، يلحظ أن هذا المدخل يولي أهمية كبيرة للمورد البشري، كأحد الموارد التي تكسب المنظمات ميزة تنافسية. فمن خلال فعاليته في العمل يسهم بشكل مباشر في تفعيل الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية.
- وبهذا يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تختلف عن إدارة الأفراد في:

#### الجدول رقم (1\_2): الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية	المنظور
المدى القريب	المدى الطويل	الوقت والتخطيط
رسمية خارجية	ذاتية	الرقابة
مركزي (بيروقراطي)	لا مركزي (عضوي)	الهيكل التنظيمي
تدنية التكاليف	تحقيق الاستفادة القصوى	معايير التقييم

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ( GUILLOT-SOULEZ, 2021 )

ثالثاً: نماذج إدارة الموارد البشرية

وفقاً لـ LEGGE نقلاً عن مهني (2018) هناك نموذجين لإدارة الموارد البشرية يتمثلان في:

#### ● النظام الصارم "HARD"

ويركز هذا النظام (الصعب) لإدارة الموارد البشرية، على تحقيق التطابق بين ممارسات وأنظمة الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة من خلال استخدام نظام وظيفة الموارد البشرية، من أجل توجيه استراتيجيات المؤسسة. ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن هذا النموذج الصارم، يعتبر العاملين مورد وجب إدارته على غرار عناصر الإنتاج الأخرى.

#### ● النظام السهل "SOFT"

ويركز هذا النظام (الناعم) لإدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تعزيز مستويات الرضا والولاء للعاملين، ويؤكد هذا النموذج على الأهمية القصوى لإدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الأهداف. ويعكس النموذج السهل محاولات المسيرين في خلق بيئة عمل صحية، تعمل على خلق التوازن بين التركيز على تطوير العاملين من خلال مختلف الممارسات كالتدريب والاتصال... إلخ وأهمية تحصيل عمالة مميزة تتصف بالمرونة والإبداع والولاء. من خلال ما سبق يمكن القول إن هذا النموذج، يعتبر إبداع الأفراد العاملين وكذا مهاراتهم وقدراتهم وولائهم ميزة تنافسية للمؤسسة.

#### المبحث الثاني: ماهية وظيفة الموارد البشرية

تعد وظيفة الموارد البشرية ركناً أساسياً في أي منظمة، ويعكس هذا الاهتمام المتزايد بهذه الوظيفة أهمية العنصر البشري؛ حيث أن نجاح أي منظمة مرهون إلى حد كبير بنوعية مواردها البشرية، وكذا امكانياتهم وقدراتهم. وفيما يلي سنحاول التطرق إلى مفهوم، أهمية وأهداف وظيفة الموارد البشرية وكذا أهم مؤشرات قياس أدائها.

#### المطلب الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية

لقد تعددت وتباينت المفاهيم المقدمة لوظيفة الموارد البشرية لتحديد مفهومها. ويمكننا من خلال الجدول التالي استعراض أهم تلك التعريفات، للوصول إلى مفهوم واضح عن هذه الوظيفة، ومن تلك التعريفات ما هو موضح في الجدول.



الجدول رقم (1\_3): مفهوم إدارة الموارد البشرية

المفهوم	المرجع
تعد وظيفة الموارد البشرية، الوظيفة المسؤولة عن كل: تخطيط الاحتياجات من العاملين، رسم السياسات الخاصة بهم منذ دخولهم للمؤسسة الى خروجهم منها بما يضمن توفير عنصر المقدرة والرغبة في العمل. وعرفها كذلك على أنها: التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة والرقابة للأفراد العاملين داخل المنظمة.	(البطاني، 2006)
تعد وظيفة الموارد البشرية، تلك الوظيفة التي تعنى بالأفراد أو الجماعات وعلاقتهم داخل المنظمات، وكذلك السبل التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في رفع كفاءة التنظيم. وتشتمل هذه الوظيفة على مجموعة الوظائف الفرعية التالية: تحليل التنظيم، العلاقات الصناعية، التدريب، تخطيط القوى العاملة، التحفيز والتعويض وتقديم الخدمات الاجتماعية.	(دن، 2019)
تعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها العملية التي تعنى بالاهتمام بكل ما هو متعلق بالعنصر البشري، الذي تحتاجه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهذا يشمل كل من اقتناء هذه الموارد أولاً ثم الإشراف على استخدامها، صيانتها والحفاظة عليها ثم توجيهها لتحقيق أهداف التنظيم. وتعد هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة المتكاملة والهادفة نحو تسيير مهارات وطاقت الأفراد العاملين داخل المنظمة، قصد تحقيق كل من مهمة، رسالة، رؤية واستراتيجية المنظمة.	(باسي، 2013)
يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية على أنها: الوظيفة التي تقوم بتوفير مستلزمات المنظمة من الأيدي العاملة، المحافظة عليها، تدريبها، رفع روحها المعنوية وكذا دعم استقرارها. ومن ناحية أخرى تتابع هذه الإدارة عمليات تطبيق التعليمات والقوانين التي أقرتها الإدارة العليا بما يخدم مصلحة العاملين.	(معزوز، عمران، 2020)
يمكن القول إن وظيفة الموارد البشرية هي: الوظيفة التي تعنى بتسيير الأفراد أثناء ادائهم لأعمالهم داخل المؤسسة.	(Weston, n.d.)

وظيفة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي من خلالها تبني عملية إدارة القوى العاملة، بهدف خلق الأداء البشري الذي تحتاجه المؤسسة.	(O'riordan, 2017)
وظيفة الموارد البشرية هي فن اكتساب، تدريب وصيانة القوى العاملة، من أجل تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية في وظائف وأهداف المؤسسة.	(Human Resource Management, n.d.)

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجعية الدراسة

مما سبق يمكن القول: إن وظيفة الموارد البشرية تشير إلى الطريقة المتميزة التي تتم بها إدارة الموظفين (اللوزي، 2010)، والتي تسعى للحصول على ميزة تنافسية من خلال استخدام موظفين على درجة عالية من الالتزام والمهارة، وذلك باستخدام مجموعة من التقنيات.

من الملاحظ من خلال التعريفات السابقة، أن هناك تباين في وجهات النظر للباحثين في طرحهم لمفهوم وظيفة الموارد البشرية؛ فمنهم من يعرفها بأنها الوظيفة التي تعنى بتخطيط وتنظيم وتوظيف والرقابة على المورد البشري، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد على حد سواء. وهناك من يعرفها بأنها الجهة المسؤولة عن توفير العناصر البشرية اللازمة بالكم والنوع المطلوب. وهناك من يرى بأنها الوظيفة المتعلقة بإدارة العلاقات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة؛

يمكن استخلاص أسباب هذا التباين كما أوردها مهني (2018) فيما يلي:

- تغيرت التعريفات بتغير النظرة للفرد العامل؛
- تطورت التعريفات بتطور ممارسات وظيفة الموارد البشرية؛
- الخلفية المعرفية والاكاديمية للباحثين والدارسين؛
- الإشكالية القائمة حول وجود فرق بين: وظيفة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية، وتسيير الموارد البشرية كمصطلحات، إذ يوجد العديد من الباحثين يفرقون بينها، فإدارة الموارد البشرية يقصد بها الجهة الرسمية أو الجانب التنظيمي المسؤول، عن عملية تسيير الموارد البشرية، في حين أن وظيفة الموارد البشرية يقصد بها عملية تسيير الموارد البشرية.

كما تشير التعاريف السابقة إلى بعض الخصائص الرئيسية لوظيفة الموارد البشرية كما حددها O'riordan (2017):

- تنوع إدارة الموارد البشرية: من الصعب تحديد خصائص إدارة الموارد البشرية، حيث توجد العديد من النماذج والممارسات تختلف عبر المؤسسات؛
- الطبيعة الاستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية: ربما تكون أهم ميزة لوظيفة الموارد البشرية هي الأهمية التي تعلق عليها التكامل الاستراتيجي، يتطلب هذا أن يكون تخطيط الموارد البشرية متسقاً مع التخطيط التنظيمي بشكل عام؛
- الطبيعة الموجهة نحو الالتزام لوظيفة الموارد البشرية: مفاهيم التبادلية والالتزام العالي تدعم إدارة الموارد البشرية، إذا رأى جميع المشاركين في منظمة ما أنهم منخرطون في مسعى متبادل، فمن المحتمل أن يكونوا كذلك أكثر التزاماً وبالتالي الأداء على مستوى أعلى؛
- اعتبار الأفراد ومهاراتهم «رأس مال بشري»: أحد الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية، هو فكرة أنه ينبغي اعتبار الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم الجماعية رصيلاً قيماً ومصدر للميزة التنافسية وليس التكلفة.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف وظيفة الموارد البشرية

أصبح ينظر اليوم للمورد البشري على مستوى المنظمات، على أنه أهم عنصر من عناصر الإنتاج، باعتباره مصدر مهم من مصادر تحقيق الميزة التنافسية، وهذه الأهمية التي اكتسبها انعكست على أهمية وأهداف وظيفة الموارد البشرية داخل المنظمات.

#### أولاً: أهمية وظيفة الموارد البشرية

تحتل وظيفة الموارد البشرية بأهمية بالغة على غرار باقي وظائف المنظمة، باعتبارها تعنى بأهم أصل من أصول المنظمة ألا وهو المورد البشري. وقد أكدت دراسات عديدة على وجود ارتباط إيجابي وثيق بين ممارسات هذه الوظيفة، ومستويات الأداء العام للمنظمات. وتتجسد أهمية وظيفة الموارد البشرية حسب ما أوردها فرج البهلولي (2021) في:

● تنعكس كفاءة وفعالية الموارد البشرية على تنافسية المنظمة؛

● يعتبر العنصر البشري بمثابة استثمار، لذا إذا تم تدريبه وتنميته؛ فإنه سيحقق مكافآت طويلة الأجل

في شكل زيادة في الانتاجية.

وتكمن أهميتها في الدور المؤثر الذي تلعبه في رفع كفاءة وفعالية المنظمة في أداء مهامها وأنشطتها. فنجاح الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى يعتمد بشكل أساسي على نجاح وظيفة الموارد البشرية، فلممارسات هذه الأخيرة التأثير الواضح على باقي الوظائف، فهي تعمل على تحقيق الاتساق والانسجام بينها وبين الاستراتيجية الكلية للمنظمة (الهزام و عيساوي، 2021).

وتعد من أهم أسباب زيادة الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية لدى المسؤولين في المنظمات، خوفهم من احتمالية وقوعهم في مجموعة من الأخطاء: كوضع شخص غير مناسب بالوظيفة، تضييع الوقت في مقابلات عمل لا قيمة لها، عجز وقصور أنشطة التدريب، وكذا عجزهم عن خلق الدافع لدى الأفراد العاملين، لبذل أقصى جهد لديهم (جعفر ، 2017).

### ثانيا: أهداف وظيفة الموارد البشرية

يكمن الهدف الأساسي لوظيفة الموارد البشرية، في ضمان إمكانية الوصول إلى موارد بشرية مؤهلة، تدعم أنشطة المنظمة. ويمكن توضيح أهدافها وفقا لما جاء به بن سعد، امشيرى (2018) فيما يلي:

1. الأهداف الاجتماعية: تتمثل أهداف وظيفة الموارد البشرية من الناحية الاجتماعية، في مساعدة الأفراد العاملين في تحصيل أعمال مناسبة ماديا ومعنويا، ما ينعكس على رضاهم ويجعلهم أكثر حماسا واندفاعا في العمل. وكل هذا من أجل تحسين المستويات المعيشية للأفراد في المجتمع.
2. أهداف العاملين: وتتمثل أهداف وظيفة الموارد البشرية من هذه الناحية، في العمل على مساعدة العاملين على زيادة فرصهم في التقدم الوظيفي، بتوفير البيئة المناسبة لذلك. وكذا الحرص على انتهاز سياسات عادلة وموضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية.
3. أهداف المنظمة: وتتمثل أهداف وظيفة الموارد البشرية من هذه الناحية، في الأساس بدعم المنظمة بالكفاءات البشرية المؤهلة، عن طريق سياسات التوظيف التي تعتمد على أسس موضوعية، للاستفادة

القصوى من كفاءات ومهارات الموارد البشرية المتاحة وتطويرها عند الحاجة. والعمل على تحفيز الأفراد لبذل كل طاقتهم والتحلي بروح الفريق لخلق التعاون المشترك.

كما يمكن تحديد أهداف أخرى كما جاء بما (Parul, Shabana (2019) والمتمثلة في:

- تحقيق الاستخدام الفعال للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة؛
- تطوير التنسيق بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة لضمان تناسق المنظمة؛
- الحفاظ على الروح المعنوية العالية للعاملين وتوفير فرص التعلم؛
- الحفاظ على العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين؛
- توفير باب مفتوح للتعبير والحوار؛
- تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال جذب واستخدام الموارد البشرية القادرة والمؤهلة.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية

من الجدير بالذكر قبل التطرق لمؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية. يجب التطرق أولاً إلى مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs: Key Performance Indicators)، حيث يعتبر مؤشر الأداء الرئيسي مقياس قابل للقياس يستخدم لتقييم مدى فعالية المؤسسة كوحدة كاملة أو الوظيفة كوحدة فرعية في تحقيق أهدافها الرئيسية (van Vulpen, 2021).

كما ينبغي لمؤشر الأداء الرئيسي الجيد أن يتمتع بالخصائص التالية (van Vulpen, 2021):

- أن يكون قابلاً للقياس، فالمؤشر لا يكون كذلك إذا تعذر قياسه؛
- أن يكون قابلاً للتنفيذ، فلا ينبغي لقيمة المؤشر المستهدف تحقيقها أن تكون غير معقولة ولا يمكن تحقيقها؛
- يجب أن يكون متسقاً ومتربطاً، أي أن يتم وضع مؤشرات للأمر التي تهم المؤسسة فقط وتجنب إهدار الوقت في وضع مؤشرات لا فائدة، كما يجب أن يكون مرتبطاً بالنتيجة المرجوة؛
- يجب أن يكون بسيطاً، حيث يحتاج المستخدمون إلى فهمه وإدراكه مما يسهل التركيز عليه.

### أولاً: مفهوم مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية

مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية (HR KPIs) هي مقاييس للموارد البشرية، تُستخدم لمعرفة كيف تساهم وظيفة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية المنظمة. هذا يعني أن مؤشر الأداء الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية يقيس مدى نجاح هذه الوظيفة في تحقيق استراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة؛ بمعنى آخر تعكس مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية الأداء التنظيمي للموارد البشرية؛ حيث يتم تحديدها بناءً على نتائج الموارد البشرية ذات الصلة بتحقيق أهداف العمل ( van Vulpen, 2021).

### ثانياً: مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية

يمكن تلخيص مجموعة دراسات لتحديد مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية، ثم تحديد أكثر المؤشرات اعتماداً، وذلك بالاعتماد على تكرارات المؤشر وفقاً للآتي:

#### مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية:

يوضح الجدول التالي مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية:

#### الجدول رقم (1\_4): مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية

المؤشرات المذكورة	الدراسة
معدل التغيب عن العمل، ساعات العمل الإضافي، تكاليف التدريب، إنتاجية الموظف، رضا الموظفين، تكلفة التوظيف، الوقت المستغرق في التوظيف، تقييم المواهب، معدل دوران الموظفين، الموظفون بدوام جزئي.	(باسيم, 2021)
معدل الغياب، تكلفة الغياب، المزايا المرضية، معدل إنتاجية الموظف، مؤشر رضا الموظفين، مؤشر مشاركة الموظف، مؤشر ابتكار الموظف، معدل الترقية الداخلية، صافي نقاط المروج، النسبة المئوية لتكلفة القوى العاملة، جودة التوظيف، معدل دوران العمل، فعالية التدريب.	(عباس, 2023)

<p>الاحتفاظ بالموظفين، المدة التي يقضيها الموظف في المنصب، معدل الغياب، متوسط الفترة الزمنية للتوظيف، التدريب والتطوير، متوسط الفترة الزمنية لتحقيق الأهداف، الحوادث في مكان العمل.</p>	<p>(growth) (2022)</p>
<p>معدل أعداد العاملين بإدارة الموارد البشرية مقارنة بأعداد العاملين بالمنظمة، معدل دورة حياة العامل، الوقت المستغرق لإغلاق الشواغر، معدل الاختيار، معدل قبول العرض الوظيفي، معدل تكلفة التعيين، معدل العاملين الذين اجتازوا فترة التجربة، معدل تكاليف التدريب، معدل الاحتفاظ بالعاملين، نسبة تسرب العاملين، مخاطر التقاعد، معدل الغياب.</p>	<p>(الزهراني، 2020)</p>
<p>معدل الغياب، معدل الفصل، متوسط وقت التوظيف، التعليم والتدريب، تكلفة التوظيف، إنتاجية الموظف، معدل حوادث العمل، رضا الموظفين.</p>	<p>(Factorial, 2023)</p>
<p>الرضا الوظيفي، دوران العمل، معدل التغيب، متوسط مدة التوظيف، تكلفة التوظيف، حوادث العمل،</p>	<p>(DEPART MENT, 2022)</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجعية الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح تعدد وجهات النظر حول مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية، وعليه يمكن تلخيص هذه المؤشرات على النحو التالي:

الجدول رقم (5\_1): ملخص مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية

معدل حوادث العمل	نسبة تسرب العاملين	تكاليف التدريب	تكاليف التوظيف	معدل الرضا الوظيفي	معدل الاحتفاظ بالموظفين	معدل التغيب	الدراسة / المؤشر
/	+	+	+	+	/	+	(باسيم, 2021)
/	+	/	/	+	/	+	(عباس, 2023)
+	/	/	/	/	+	+	(growth, 2022)
/	+	+	+	/	+	+	(الزهراني, 2020)
+	/	+	+	+	/	+	(Factorial, 2023)
+	+	/	+	+	/	+	(DEPARTMENT, 2022)
3/6	4/6	3/6	4/6	4/6	2/6	6/6	التكرارات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجعية الدراسة



من خلال الدراسات السابقة، تبين أن جلها ركزت على المؤشرات الستة على الترتيب (معدل التغيب، رضا الموظفين، نسبة تسرب العاملين، تكاليف التوظيف، تكاليف التدريب، معدل حوادث العمل) وعليه سيتم تبني المؤشرات الستة في الدراسة الحالية؛ بحسب تعريف الزهراني (2020) وهي:

● مؤشر معدل التغيب: ويقاس هذا المؤشر غياب الأفراد العاملين عن العمل بمبرر أو بدون مبرر،

بسبب التأخير أو العطل... الخ، ويمكن قياسه وفقا للصيغة الآتية:

$$((\text{مجموع ساعات الغياب}) / (\text{عدد ساعات العمل} * \text{مجموع العاملين})) * 100$$

● مؤشر رضا الموظفين: يقاس هذا المؤشر رضا الأفراد العاملين تجاه وظائفهم والمؤسسة التي يعملون

بها.

● مؤشر نسبة تسرب العاملين: يقاس هذا المؤشر نسبة الأفراد تاركين العمل بالمؤسسة طوعا أو بغير

طوع، ويمكن قياسه وفقا للصيغة الآتية:

$$(\text{مجموع الأفراد المغادرين للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة} / \text{عدد العاملين بالمؤسسة خلال نفس الفترة}) * 100$$

● مؤشر تكاليف التوظيف: وهو مؤشر يقاس التغيرات التي تحدث في تكلفة اليد العاملة، وما

تشتمل عليه من أجور ومزايا إضافية... الخ، ويمكن قياسه وفقا للصيغة الآتية:

$$(\text{إجمالي تكاليف التوظيف} / \text{مجموع الذين تم توظيفهم}) * 100$$

● مؤشر تكاليف التدريب: وهو مؤشر يقاس تكاليف ما تم استثماره في تدريب عامل جديد وتطوير

وتحسين أدائه، ويمكن قياسه وفقا للصيغة الآتية:

$$(\text{إجمالي تكاليف التدريب} / \text{إجمالي تكاليف القوى العاملة}) * 100$$

● مؤشر معدل حوادث العمل: وهو مؤشر يقاس معدل الحوادث المهنية التي تحدث في المؤسسة

خلال فترة زمنية محددة.

### المبحث الثالث: مهام وممارسات وظيفة الموارد البشرية

تعتبر ممارسات ومهام وظيفة الموارد البشرية، من أهم الركائز الأساسية التي تعمل المؤسسات من خلالها على بناء وتطوير نفسها، فنجاح هذه المؤسسات مرهون بالدرجة الأولى بكفاءة وفعالية هذه الممارسات والمهام. للتعرف على هذه الممارسات والمهام بشيء من التفصيل، سيحاول البحث التطرق الى ماهية ممارسات ووظيفة الموارد البشرية، أهمية ممارسات ووظيفة الموارد البشرية، وكذا ماهية المهام الرئيسية لهذه الوظيفة.

#### المطلب الأول: ماهية ممارسات ووظيفة الموارد البشرية

تعتبر ممارسات ووظيفة الموارد البشرية، عن كل ما من شأنه تحفيز ودفع المورد البشري في المؤسسة نحو تحقيق أداء عالي، وتتمثل هذه الممارسات في:

#### أولاً: مفهوم ممارسات ووظيفة الموارد البشرية

تعددت وتباينت المفاهيم المقدمة لممارسات ووظيفة الموارد البشرية لتحديد مفهومها. ويمكننا استعراض أهم تلك التعريفات للوصول إلى مفهوم واضح عن هذه الممارسات، ومن تلك التعريفات ما يأتي:

● يعرفها كل من الزبيدي، عبد الحسن (2020) على أنها: "توليفة من العمليات الأساسية لوظيفة

الموارد البشرية التي تنطوي على التحليل والتصميم الجيد للوظائف، تدريب وتطوير الموارد البشرية لضمان التنفيذ الجيد للمهام والوظائف، تقييم أداء هذه الموارد بغرض بناء برنامج تحفيزي مناسب يساعد المؤسسات على الحفاظ على مواردها البشرية المؤهلة. "

● أشارت دراسة التميمي (2017) أن: "ممارسات ووظيفة الموارد البشرية، ماهي الا استثمار تنظيمي

يستهدف تدريب الموارد البشرية العاملة على المستويين الفردي والجماعي، توفير فرص الترقية، الاعتماد على المكافآت في التحفيز وكذا اتخاذ القرارات التي تدعم هذه الممارسات وكل هذا من أجل ضمان الحفاظ على رأس المال البشري. "

● وقد أشار دن (2019) في تعريفه لهذه الممارسات على أنها: "مجموعة من الأنشطة، التي تجعل

من خطط الموارد البشرية خططاً جاهزة للتنفيذ، بغية تحسين الأداء العام للمؤسسة ودعم كفاءات ومهارات الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف استراتيجية. "

كما أشار دن في نفس السياق إلى أهم هذه الممارسات محددًا إياها في "التحليل والتصميم للوظائف، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، التقييم.

● في حين ركز فوطة، القطب (2013) على البعد الاستراتيجي لهذه الممارسات؛ حيث اعتبرها: "مجموعة الأنشطة التي تمكن وظيفة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها موضع التنفيذ،" كما اتفق مع دراسة دن (2019) في أن هذه الممارسات تسعى نحو تحسين الأداء العام وتعزيز كفاءات ومهارات الموارد البشرية.

● وفقًا لأندرمان (2014) Indermun ممارسات إدارة الموارد البشرية هي: "مجموعة من الممارسات المستخدمة من قبل المنظمات لإدارة الموارد البشرية، من خلال تسهيل تطوير الكفاءات التي تنفرد بها المنظمة، وخلق علاقات اجتماعية معقدة، وتوليد المعرفة التنظيمية للحفاظ على الميزة التنافسية." وبعد التطرق لمجموعة من التعريفات المقدمة لممارسات وظيفة الموارد البشرية في دراسات سابقة يمكن القول أنهما: "توليفة من النشاطات والعمليات التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية، من أجل تحليل وتصميم وظائف تتلاءم وقدرات ومهارات الأفراد، استقطاب وتعيين الأفراد المناسبين، تكوين وتطوير مهارات هؤلاء الأفراد، الحرص على تقييم الأداء وتقييمه من خلال برامج التحفيز الملائمة للحفاظ على أفراد أكفاء قادرين على بناء مزايا تنافسية للمؤسسة."

### ثانياً: أهمية ممارسات وظيفة الموارد البشرية

اكتسب المورد البشري في الوقت الراهن دوراً بارزاً في المؤسسات، باعتباره من الأصول الثمينة اللازمة للتشغيل الأمثل للموارد الأخرى المتاحة داخل المؤسسة؛ حيث لم تعد القيمة الاقتصادية للمؤسسات بما تملكه من موجودات مادية، بل بما تملكه من موارد بشرية مؤهلة ذات معارف وخبرات متنوعة. فأهمية ممارسات وظيفة الموارد البشرية تبرز بالأساس في (التميمي، 2017):

● تسهم ممارسات وظيفة الموارد البشرية في استقطاب أفضل الموارد البشرية للمؤسسة، بما يتلاءم ومتطلباتها؛

● الحفاظ على الموظفين والاهتمام بهم وتكوينهم وتطويرهم وتحفيزهم؛

● المحافظة على مستوى عالٍ من الأداء من خلال المحافظة على الموظفين المؤهلين؛

- تعمل ممارسات وظيفة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف على المستويين التشغيلي والاستراتيجي، من خلال حرصها على تأكيد أن الموظفين جزء لا يتجزأ من أهم موارد المنظمة الأساسية؛
- تسهم كذلك هذه الممارسات في تحسين جودة الخدمة والإنتاجية، تعزيز الرضا الوظيفي، تخفيض كل من تكاليف الإنتاج ومعدل دوران العمل؛
- تعزز ممارسات وظيفة الموارد البشرية مستويات الأداء العام للموظفين، داخل المؤسسة ما ينتج عنها الارتقاء بخدمة العملاء والمتعاملين.

### المطلب الثاني: ممارسات وظيفة الموارد البشرية

تعتبر ممارسات وظيفة الموارد البشرية عن الدور الذي تمارسه هذه الوظيفة تجاه الموظفين، من تخطيط وتوظيف وتكوين وتقييم للأداء (الوكيل، 2019).

#### أولاً: تخطيط الموارد البشرية

إن وجود العمالة المؤهلة في المؤسسة من شأنه أن يسهم بشكل كبير في تقدمها. لذا يكتسي تخطيط العمالة أهمية بالغة؛ بحيث أن حسن تحديد الكم المطلوب من العمالة وبالنوعيات المناسبة يضمن القيام بالمهام والوظائف على أحسن وجه، وبأقل تكاليف ممكنة، على العكس من ذلك سوء تحديد الاحتياجات من العمالة يعني استقدام عمالة غير مناسبة وغير مطابقة للأعمال والوظائف، وبأعداد غير ملائمة أيضاً، ما ينعكس سلباً على العمل (Shafa، 2016).

يذكر كل من سعد، أميشري (2018) في تعريف تخطيط القوى العاملة أنه: "من أهم وأبرز الوظائف بحيث يهدف إلى تحديد احتياجات المؤسسة من العمالة؛ وذلك من حيث أنواع الوظائف والمهام المطلوبة، كم العمالة المطلوبة لكل نوع من المهام والوظائف المطلوبة، الفترة الزمنية التي تغطيها خطة الموارد البشرية." وختم في الأخير بأن: "هذه الوظيفة عادة ما تنتهي بجملة من الجداول، تحدد بدقة ووضوح أنواع التخصصات المطلوبة، الأعداد اللازمة من العمالة لتغطية التخصصات المطلوبة موزعين على مختلف الإدارات."

كما أشارت دراسة الزبيدي، عبد الحسن (2019) كذلك حول مفهوم تخطيط الموارد البشرية، أنه: "العملية التي من خلالها تضبط المؤسسة احتياجاتها بالشكل الصحيح؛ من حيث العدد ونوع الخبرات والمؤهلات المطلوبة سعياً منها لتحقيق الأهداف العامة."

هذا ما يعني أن عملية التخطيط هذه، تستهدف تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ضمان القيام بوظائفها المستقبلية، وذلك الضبط الجيد للاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية بالكمية والنوعية المطلوبة. كما أكد كذلك على أن تخطيط الموارد البشرية كعملية فرعية، ما هو إلا جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط العام للمؤسسة وإعداد الموازنات الخاصة بها.

### ◆ أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تكتسي عملية التخطيط أهمية بالغة؛ لأنها تعطي المؤسسات التوازن من خلال وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب. ويمكن تلخيص منافع هذه العملية وفق ما جاء به (Shafa (2016) في النقاط الآتية:

- يعد تخطيط القوى العاملة أساس بناء خطة الموارد البشرية؛
- من ناحية التكاليف، فإن تخطيط الموارد البشرية يساعد المؤسسات على تخفيض التكاليف؛ وذلك من خلال التقدير الدقيق للحاجات المستقبلية، ما ينعكس على الاستثمار الكفء للطاقات البشرية المتاحة؛
- توفر عملية التخطيط المدخلات اللازمة من مهارات وكفاءات في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تدعيم الأداء الفردي والتنظيمي؛
- يدعم تخطيط الموارد البشرية تحقيق التوازن الكفاء، بين أنشطة وممارسات وظيفة الموارد البشرية والأهداف والاستراتيجيات الكلية للمؤسسة؛
- يساهم التخطيط كذلك في النجاح باقي ممارسات وظيفة الموارد البشرية، كالتوظيف والتكوين والتحفيز؛
- يؤدي التخطيط الفعال والكفاء إلى رفع الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، نتيجة وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب.

### ◆ خطوات تخطيط الموارد البشرية:

يمكن توضيح أهم الخطوات التي تمر بها عملية تخطيط القوى العاملة، وفقا لدراسة الخرنيج (2011) فيما يلي:

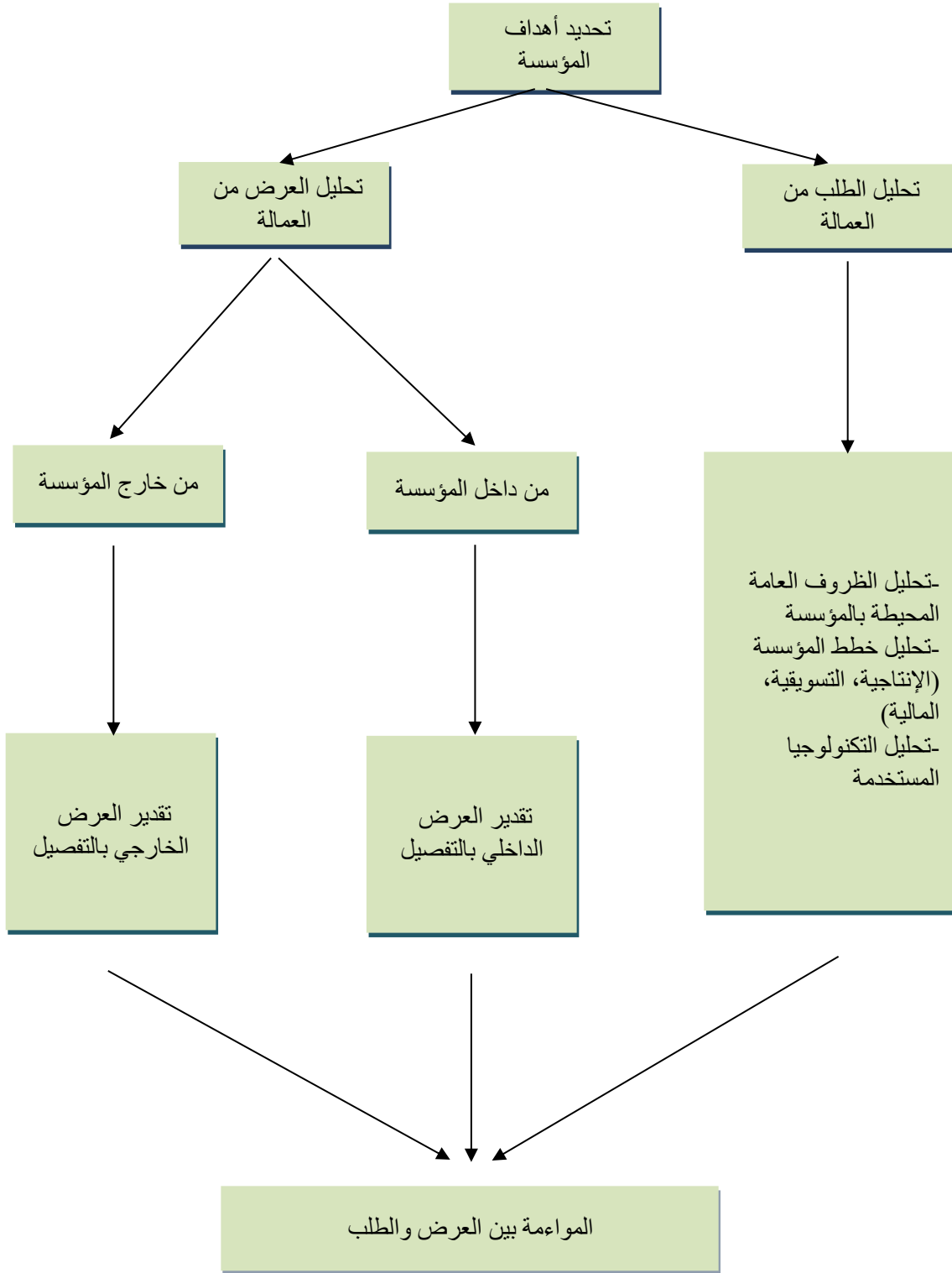
- دراسة أهداف المؤسسة: وتضم هذه المرحلة دراسة وتحديد لأهداف المؤسسة، من أجل وضع

خطة الموارد البشرية في المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛

- **تحليل الطلب من الموارد البشرية:** ويتم من خلال هذه المرحلة تقدير احتياجات المؤسسة من العمالة بالكميات والنوعيات المطلوبة، وفقا لما افرز عليه تحليل وتوصيف الوظائف؛
- **تحليل عبء العمل:** يتم تحليل عبء العمل من خلال تقدير حجم المبيعات المستقبلية المتوقعة، وترجمة هذه التوقعات في برامج عمل يتم من خلالها التحديد الدقيق لحجم العمالة المطلوبة، خلال الفترة التي يغطيها التخطيط؛
- **تحليل قوة العمل:** تبنى هذه المرحلة على نتائج المرحلة التي سبقتها؛ حيث يتم مقارنة الأرقام المتوصل إليها من خلال عملية تحليل عبء العمل، مع العرض المتاح من العمالة (طرحها من العدد الإجمالي للعمالة ناتج من عملية تحليل عبء العمل)؛
- **مرحلة التنبؤ:** تنطوي هذه المرحلة على تحديد ما تملكه المؤسسة من عمالة ماهرة، مستويات الانتاجية الحالية والمستقبلية، الهيكلي التنظيمي الحالي والهيكل التنظيمي المتوقع مستقبلا، التنبؤ بالطلب المستقبلي المتوقع للعمالة، وكذا العرض المتوقع من حيث المصادر الداخلية والخارجية، ثم الموازنة بين العوائد والتكاليف لكل مصدر؛
- **مرحلة التقييم:** يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف لعملية تخطيط الموارد البشرية وتقييم فعاليتها.

يمكن تلخيص خطوات عملية تخطيط العمالة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1\_1): خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة الخرنيج (2011)

### ❖ علاقات ممارسة تخطيط الموارد البشرية:

مما لا شك فيه، أن تخطيط الموارد البشرية تربطه علاقات تفاعلية، ترمز للاعتمادية المتبادلة مع باقي الممارسات. ويمكن تقديم مثال توضيح لهذا التفاعل من خلال ما يلي (عقيلي، 2004):

- توفر عملية تخطيط الموارد البشرية لعملية الاستقطاب؛ كم ونوع العمالة المراد اجتذابها؛
- توفر عملية تخطيط الموارد البشرية لعملية الاختيار والتعيين؛ كم ونوع العمالة المراد انتقاؤها وتعيينها؛
- تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل أساسي، على نتائج عملية تحليل وتصميم العمل، في تحديد عبء العمل الذي على أساسه يتم تقدير احتياجات المؤسسة.

### ثانياً: توظيف الموارد البشرية

تعتبر عملية التوظيف على الممارسة، التي تعني باختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة وذلك في الوقت المناسب؛ ويتم الأخذ في الاعتبار المؤهلات التعليمية، الخبرة، القدرات والمهارات للأفراد عند تعيينهم (Kapur، 2022).

كما أدرجت دراسة يوسف، بوسالم (2019) في نفس السياق، في تعريفه لعملية التوظيف بأنها: عملية مستمرة تحدد فيها المؤسسة احتياجاتها من العمالة، ثم البحث عنها وترغيبها في الالتحاق بالمؤسسة، ثم المفاضلة بينها واختيار الأفراد الأكثر ملائمة عن طريق جملة من الاختبارات، مثل الامتحانات والمقابلات... إلخ، اختتاماً باتخاذ قرار التعيين.

في تعريف آخر قدمه Hsu (1999) أشار إلى أن التوظيف: عملية لجذب الأفراد في الوقت المناسب، بأعداد كافية ومؤهلات مناسبة، وتشجيعهم على التقدم للعمل في المؤسسة، بغرض سد احتياجاتها الوظيفية؛ إلا أن التوظيف وبالإضافة إلى تلبية الاحتياجات الوظيفية، يجب الاهتمام بتلبية احتياجات المرشحين للوظيفة، وبالتالي فإن التوظيف لا يجذب الأفراد فقط إلى المؤسسة، ولكنه يزيد أيضاً من فرصة الاحتفاظ بهم.

### ❖ العوامل المؤثرة على عملية التوظيف:

تتأثر عملية التوظيف بشكل كبير بعدة عوامل هي (الخرنيج، 2011):

- تتأثر عملية إمداد المؤسسة بالموارد البشرية، بالبيئة القانونية وما تنطوي عليه من القوانين والأنظمة

السائرة؛



- يتأثر وضع خطط ورسم أبعاد عملية التوظيف، بالدور الذي تلعبه النقابات والاتحادات العمالية، ويمتد هذا الأثر إلى أخرجة أعمال الإمداد أو الحد من عملية الاستغناء عن العاملين؛
- يلعب سوق العمل المحلي كذلك دورا كبيرا في التأثير على جهود التوظيف، من خلال ما يتيح من أفراد مؤهلين بالكم والنوع المطلوب أو عجزه عن ذلك، ما يدفع المؤسسات للبحث عن المطلوب في أسواق أخرى.

### ◆ أهداف التوظيف:

من أهم أهداف عملية التوظيف ما يلي:

- تحديد احتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية للمؤسسة، بالتنسيق مع عمليتي تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف (Hsu، 1999)؛
- زيادة مجموعة المتقدمين للوظائف المؤهلين بأقل تكلفة ممكنة للمؤسسة (Hsu، 1999)؛
- المساعدة في زيادة معدل نجاح عملية التوظيف اللاحقة، عن طريق التقليل من عدد المتقدمين للوظائف غير المؤهلين أو المؤهلين أكثر من اللازم (Hsu، 1999)؛
- تحقيق الإشباع الأمثل لحاجات ورغبات الموظفين (يوسفى و بوسالم، 2019)؛
- تلبية حاجات المؤسسة من العمالة المطلوبة (يوسفى و بوسالم، 2019)؛
- زيادة الفعالية التنظيمية والفردية على المدى القصير والطويل (Hsu، 1999)؛

### ◆ مراحل عملية التوظيف:

عملية التوظيف تمر بثلاث مراحل أساسية هي:

#### 1- الاستقطاب:

تعد عملية الاستقطاب أولى خطوات عملية التوظيف. وتشير هذه العملية إلى أنشطة المؤسسة في البحث عن استقطاب واستقدام مرشحين مؤهلين لشغل المناصب الشاغرة فيها (الخرنيج، 2011)، وذلك في ضوء نتائج ممارسة تخطيط الموارد البشرية؛ بحيث يقوم هذا النشاط بجذب الموارد البشرية وترغيبها في الالتحاق وتقديم طلب توظيف في المؤسسة (عقيلي، 2004).

يشتمل استقطاب الموارد البشرية على: الإعلان بالوظائف الشاغرة بالمؤسسة، وشروط الالتحاق بها، وكذا مواعيد امتحاناتها، عن طريق وسائل الإعلان المختلفة (الخرنيج، 2011).

تستعين المؤسسة في هذه العملية على مصدرين مهمين هما:

#### أ- المصادر الداخلية:

وهي مصادر متاحة من داخل المؤسسة للحصول على المترشحين، في حالة عدم توفر الخبرات المطلوبة خارج المؤسسة، أو في حالة الوظائف الاستشارية (يوسفي و بوسالم، 2019)، من أهم هذه المصادر ما يلي:

**- الترقية الداخلية:** تعتبر هذه الطريقة كسياسة لِمَلءِ فرص العمل الشاغرة، عن طريق ترقية الأفراد من مراكزهم الحالية إلى مراكز أعلى؛ من حيث الصلاحيات والمسؤوليات وكذا الحقوق والواجبات. إن ميزة سياسة الترقية من الداخل هي في تأثيرها الإيجابي على تحفيز الموظفين، عندما يرى الموظفون زملائهم يتم ترقيتهم يكونون أكثر وعياً بفرصهم الخاصة، وبالتالي فإن هذه الممارسة قد لا تحفز الموظفين فقط على الأداء الأفضل وزيادة الرضا عن المؤسسة، ولكن أيضاً تحسن معنوياتهم والتزامهم (Hsu، 1999).

**- النقل الوظيفي:** ويتم من خلالها نقل الموظف الحالي من مكان إلى آخر، كوسيلة لِمَلءِ الشواغر. ميزة هذا الأسلوب هو أن صاحب العمل على دراية جيدة بقدرات الموظفين ومخزون المهارات لديه، لذلك وبمجرد نقل الموظف يكون قادراً على الاندماج سريعاً مع المهام الجديدة بأدنى حد من التدريب (Hsu، 1999).

**- مخزون المهارات:** يستعرض مخزون المهارات: المستوى التعليمي للأفراد العاملين، ومساراتهم الوظيفية، وكذا اهتماماتهم، اللغات التي يجيدونها، مهاراتهم الخاصة، وغيرها من المعلومات التي تسهل على المسؤولين تحديد المرشحين الأنسب لشغل الوظائف الشاغرة (Dessler, trans, 2013).

#### ب- المصادر الخارجية:

تلجأ المؤسسة للاستعانة بسوق العمل الخارجية، في استقطاب المرشحين في حال عدم إيجاد المرشحين المناسبين من داخلها، أو في حال رغبتها في تجديد الدماء واستحضار مرشحين لهم نظرة جديدة ومختلفة (يوسفي و بوسالم، 2019)، ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

**- التقدم المباشر للمؤسسة:** بسبب موقع أو السمعة الجيدة للمؤسسة، قد تكون قادرة على الحصول على مجموعة كبيرة من المتقدمين من الأفراد الذين يقدمون طواعية طلبات التوظيف. بعض المؤسسات لديها تدفق مستمر

من طلبات التوظيف؛ بحيث تقوم فقط بتصنيفها واختيار الأنسب منها، ويعتبر هذا المصدر من بين المصادر الأقل تكلفة بالنسبة لمؤسسات (Hsu، 1999).

- **وكالات التشغيل:** حيث تساعد هذه الوكالات أصحاب العمل في العثور على متقدمين لِمَلءِ الوظائف الشاغرة، يبلغها صاحب العمل بالوظيفة الشاغرة، والوكالة تقدم أي متقدمين مناسبين في سجلها (Hsu، 1999).

- **الإعلانات عبر وسائل الإعلام:** يعد استخدام الإعلانات أمرًا شائعًا في طريقة التوظيف الخارجي (Hsu، 1999)؛ حيث تستخدم المؤسسة وسيلة الإعلان المناسبة.

## 2- الاختيار والتعيين:

يمكن تعريف عملية الاختيار والتعيين بأنها: "العملية التي تعنى بالمفاضلة بين المرشحين، وانتقاء الأفضل من سبق استقطابهم، وذلك بالاعتماد على جملة من المعايير الموضوعية مسبقًا، ثم تعيينهم في مناصبهم المتوافقة مع مؤهلاتهم (عقيلي، 2004).

وتتمثل خطوات هذه العملية في (يوسفي و بوسالم، 2019):

- **الفحوص الأولية:** يتم وفق هذه المرحلة إقصاء بعض المرشحين، وذلك بالاعتماد على وصف وتوصيف الوظائف أو نقص الخبرات.

- **تعبئة نموذج الطلب:** وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بالطلب من المرشحين المجتازين لمرحلة الفحوصات الأولية بِمَلءِ استمارة الطلب بمعلوماتهم الشخصية.

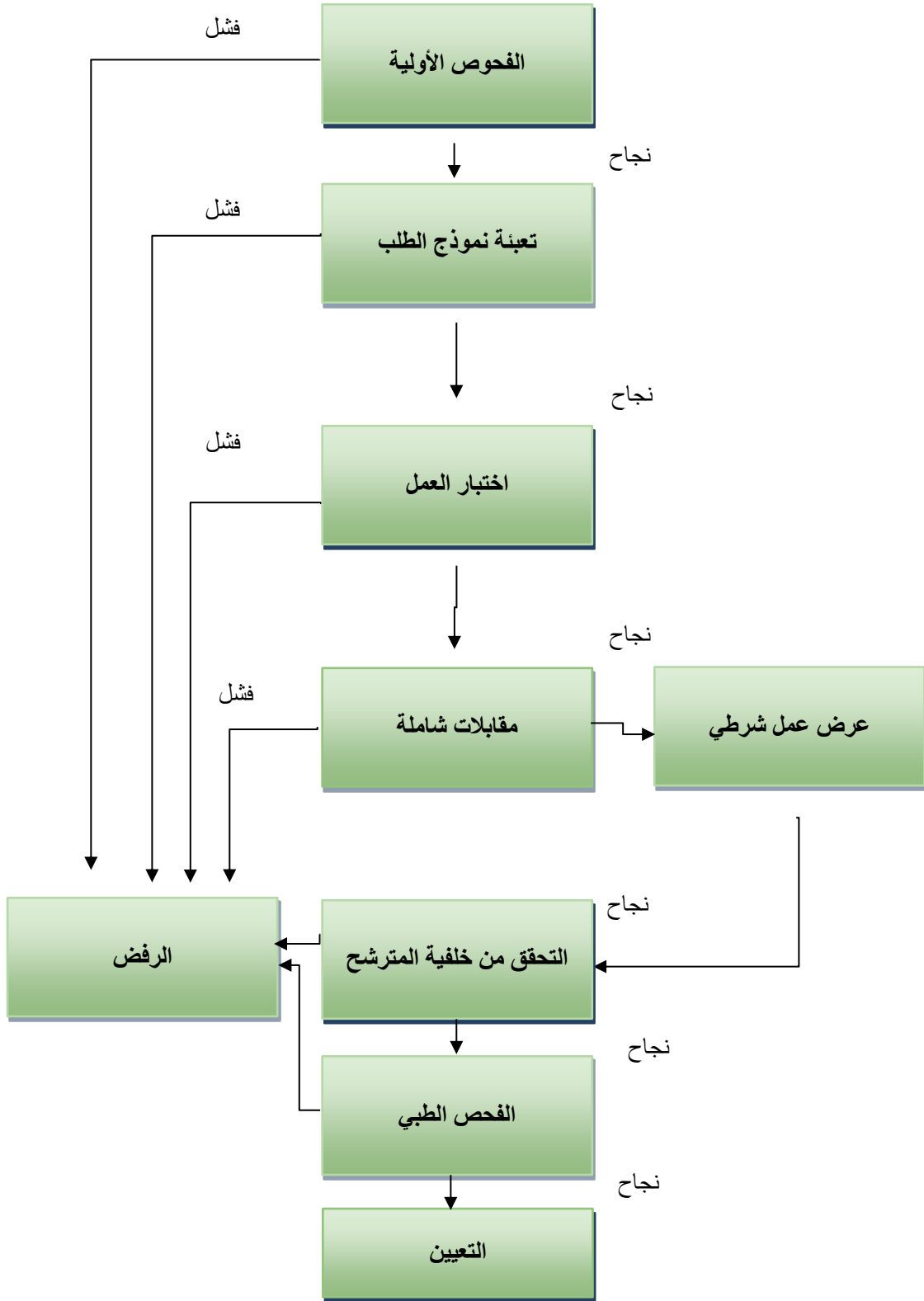
- **اختبار العمل:** وتلجأ المؤسسات عادة لجملة من الاختبارات، التي تقيس مهارات معينة حسب ما هو مطلوب.

- **مقابلات شاملة:** ترمج هذه المقابلات للمرشحين الذين اجتازوا المراحل السابقة بنجاح، وذلك من أجل معالجة معلومات أو مواصفات لا يمكن الكشف عنها من خلال الاختبارات.

- **عرض عمل شرطي:** وهو عرض عمل مشروط، يتحول تلقائيًا الى عرض عمل دائم، إذا استوفى المرشح جميع الشروط.

- **التحقيق في خلفية المترشح:** والهدف من هذه الخطوة التحقق من جميع المعلومات المقدمة من طرف المترشح في الخطوة الثانية.
  - **الفحص الطبي:** وتتم هذه الاختبارات حسب متطلبات كل وظيفة لاختبار القدرات الجسمية.
  - **التعيين:** تختم هذه الخطوة عملية التوظيف؛ بحيث يتم تنصيب كل المرشحين الذين اجتازوا كل المراحل السابقة في مناصبهم.
- والشكل الموالي يوضح باختصار عملية الاختيار والتعيين:

الشكل رقم (1\_2): مراحل عملية الاختيار والتعيين



المصدر: (يوسفي، بوسالم، 2019، الشكل 02، ص 47)

### ◆ علاقات ممارسة التوظيف:

مما لا شك فيه أن توظيف الموارد البشرية تربطه علاقات تفاعلية، ترمز للاعتمادية المتبادلة مع باقي الممارسات. ويمكن توضيح هذا التفاعل بمثال من خلال ما يأتي (عقيلي، 2004):

- تعتمد عملية الاستقطاب، على نتائج عملية تخطيط العمالة، في معرفة مواصفات الموارد البشرية المطلوب استقطابها؛
- تعتمد عملية الاختيار، على نتائج عملية تحليل وتصميم العمل، من أجل بناء معايير الانتقاء؛
- تعتمد عملية الاختيار، على نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية، في معرفة عدد الأفراد المراد اختيارهم؛
- تعتمد عملية الاختيار، على نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية، لقياس مدى نجاح عملية الاختيار.

### ثالثاً: تدريب الموارد البشرية

حسب دراسة سعيدي، لعربي (2019) فإن التدريب، يشير إلى ذلك التعديل المنهجي والمخطط لسلوك الأفراد، باستخدام وسائل تعلم محددة، من أجل تمرير المعرفة لهم واكسابهم مهارات تحوّلهم للقيام بالمهام الموكلة لهم، بطريقة كفؤة. لذا يكون من المهم جداً ارتباط البرامج التدريبية بالأهداف الكلية للمنظمة. يمكن القول، بأن عملية التدريب تستهدف استخدام المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة، من خلال البرنامج التدريبي في أداء المهام بطريقة أكثر فعالية.

كما عرف التميمي (2017) ممارسة التدريب على أنها: "إحدى أهم ممارسات وظيفة الموارد البشرية، فهي تسعى لمساعدة المؤسسة على اكساب عاملها معارف ومهارات جديدة، تحسن من قدراتهم على أداء وظائفهم، وهذه العملية تسعى لتغيير سلوكيات الأفراد وليس فقط تزويدهم بمعلومات جديدة." كما أشار ذات المصدر في مفهوم آخر للعملية التدريبية: "هي عملية رسمية مستمرة، تتماشى مع احتياجات العمل، بغية تقليص الفجوة بين متطلبات القيام بالعمل وبين القدرات الحالية للأفراد.

### ◆ أهمية تدريب الموارد البشرية

أشار التدريب والتطوير (د.ت.) للمزايا المرتبطة بعملية التدريب كالاتي:

- أكساب الموظفين مهارات ومعارف جديدة، تساعد على القيام بأعماله بكفاءة وفعالية؛
- تعزز العملية التدريبية معارف الموظفين، وبالتالي تعزيز القيمة المضافة؛
- تسعى العملية التدريبية لمعالجة نقاط الضعف في الأداء، وتحويلها إلى نقاط قوة؛
- تعزز العملية التدريبية الرضا الوظيفي، لدى العاملين بتحسيسهم بالدعم المستمر؛
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

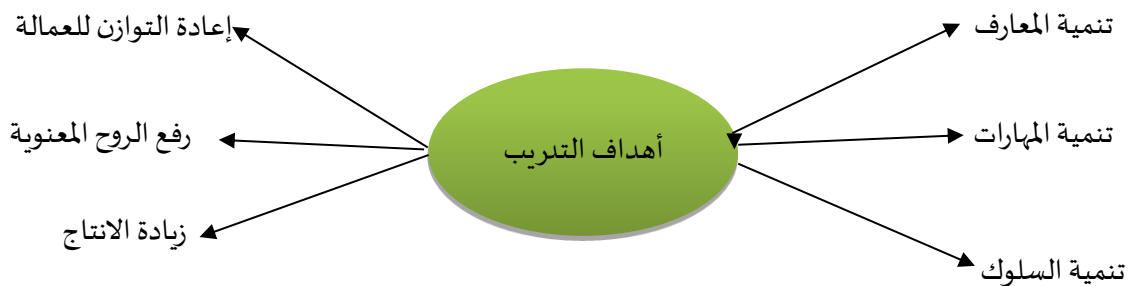
كما وأضافت دراسة زاوي، تومي (2015) المزايا التالية:

- ربط أهداف الموظفين بالأهداف العامة للمؤسسة؛
- تحسين قدرات الموظفين في اتخاذ قراراتهم والقدرة على حل مشاكلهم؛
- تقليل ضغوط العمل وتقوية العلاقة بين العاملين والإدارة؛
- تخفيض التكاليف الكلية من خلال تقليص الوقت اللازم للعمليات الإنتاجية.

#### ◆ أهداف العملية التدريبية:

يقصد بالأهداف هنا الغايات التي تسعى العملية التدريبية لتحقيقها. وهذه الغايات ما هي إلا نتائج تم وضعها سابقا (عزيز، 2021)، ويمكن ترجمة أهم أهداف العملية التدريبية في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (1\_3): أهداف العملية التدريبية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (عزيز، 2011)

### ◆ خطوات التدريب:

تتكون العملية التدريبية من خمس خطوات أساسية، أوردها Dessler (2013) وتتمثل في:

● تحليل احتياجات التدريب: وفيها يتم تعيين مجموعة المعارف والمهارات الناقصة التي تحول دون

تحقيق الأداء المطلوب؛

● تصميم محتوى البرنامج التدريبي: وفيها يتم تحديد محتوى البرنامج التدريبي والوسائل المعتمدة

كالكتب، أو المحاضرات... إلخ؛

● اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي: وذلك من خلال اختباره على عينة صغيرة من

المستهدفين؛

● تنفيذ البرنامج التدريبي: وذلك باستخدام جملة من الأساليب؛

● تقييم البرنامج التدريبي: بغرض تحديد ما إذا حقق هذا البرنامج الهدف الذي صمم لأجله.

كما تم الإشارة في الخطوة الرابعة، فإن البرنامج التدريبي يعتمد على مجموعة من الأساليب يمكن تقسيمها إلى:

الأساليب المتمحورة حول المدرب، مثل: المحاضرات والمحادثات؛ والأساليب التي تركز على المتدرب، مثل: المحاكاة،

لعب الأدوار، الألعاب الهادفة، التعلم بالاكتشاف والتعلم التجريبي، البرامج التعليمية، العصف الذهني، دراسات

الحالة، حل المشكلات، التعلم المرن والتعلم المفتوح، التعلم عن بعد، النقاش الجماعي، الندوات والرحلات الميدانية

(Kriemadis & Kourtesopoulou, 2008).

### ◆ علاقات ممارسة التدريب:

مما لا شك فيه أن توظيف الموارد البشرية تربطه علاقات تفاعلية، ترمز للاعتمادية المتبادلة مع باقي الممارسات،

ويمكن توضيح هذا التفاعل من خلال ما يلي مثالا وليس حصرا (عقيلي، 2004):

● تعتمد العملية التدريبية على نتائج عملية تقييم الأداء، وذلك من أجل قياس نقاط الضعف لمعالجتها

وفق البرنامج التدريبي؛

● تعتمد العملية التدريبية على نتائج عملية التوظيف، من أجل إعداد برامج تأهيلية للأفراد الوافدين

حديثا.



#### رابعاً: تقييم أداء الموارد البشرية

تقييم الأداء أو ما يسميه بعضهم، "تقارير كفاءة الأداء"، "تقدير الأداء" أو "قياس الأداء" كلها مصطلحات تشير إلى العملية التي تستهدف تحليل أداء الأفراد العاملين (صفات نفسية وبدنية، مهارات فنية، سلوكية وفكرية) وذلك من أجل تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في هذا الأداء؛ بغية تعزيز هذه الأخيرة ومعالجة نقاط الضعف لضمان الفعالية التنظيمية (بوكميش، د.ت.).

أشار علوطي (2008) في تعريفه لتقييم الأداء بأنه: "وظيفة إدارية، تتضمن خطة أساسية، وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم، إما تصاعدياً أو تنازلياً، تتضمن هذه الوظيفة:

- جمع المعلومات المتعلقة بالأداء وسلوكيات الأفراد؛
- تحديد المستويات الفعلية لأداء العاملين؛
- تقييم هذا الأداء من أجل معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة."

#### ◆ أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

مما لا شك فيه، أن الهدف الرئيسي لعملية تقييم الأداء البشري في المؤسسة، هو تحصيل معلومات صادقة وتعكس الواقع حول أداء وسلوكيات الأفراد؛ لاستعمالها في تحقيق أهداف ثانوية منها (رجم و مناصرية، 2018):

- تحديد المستوى العام لأداء الموارد البشرية؛
- الاعتماد على مخرجات هذه العملية (تقييم الأداء) في تحديد مسببات تدني الأداء؛
- تحسين العملية الاتصالية بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- تحديد الأفراد الأكثر حاجة لرفع الأداء؛
- الإمداد المستمر للعاملين بمستويات أدائهم للعمل على تطويره باستمرار.

#### ◆ الإجراءات الأساسية لتقييم الأداء:

وتتمثل هذه الإجراءات في (علوطي، 2008):

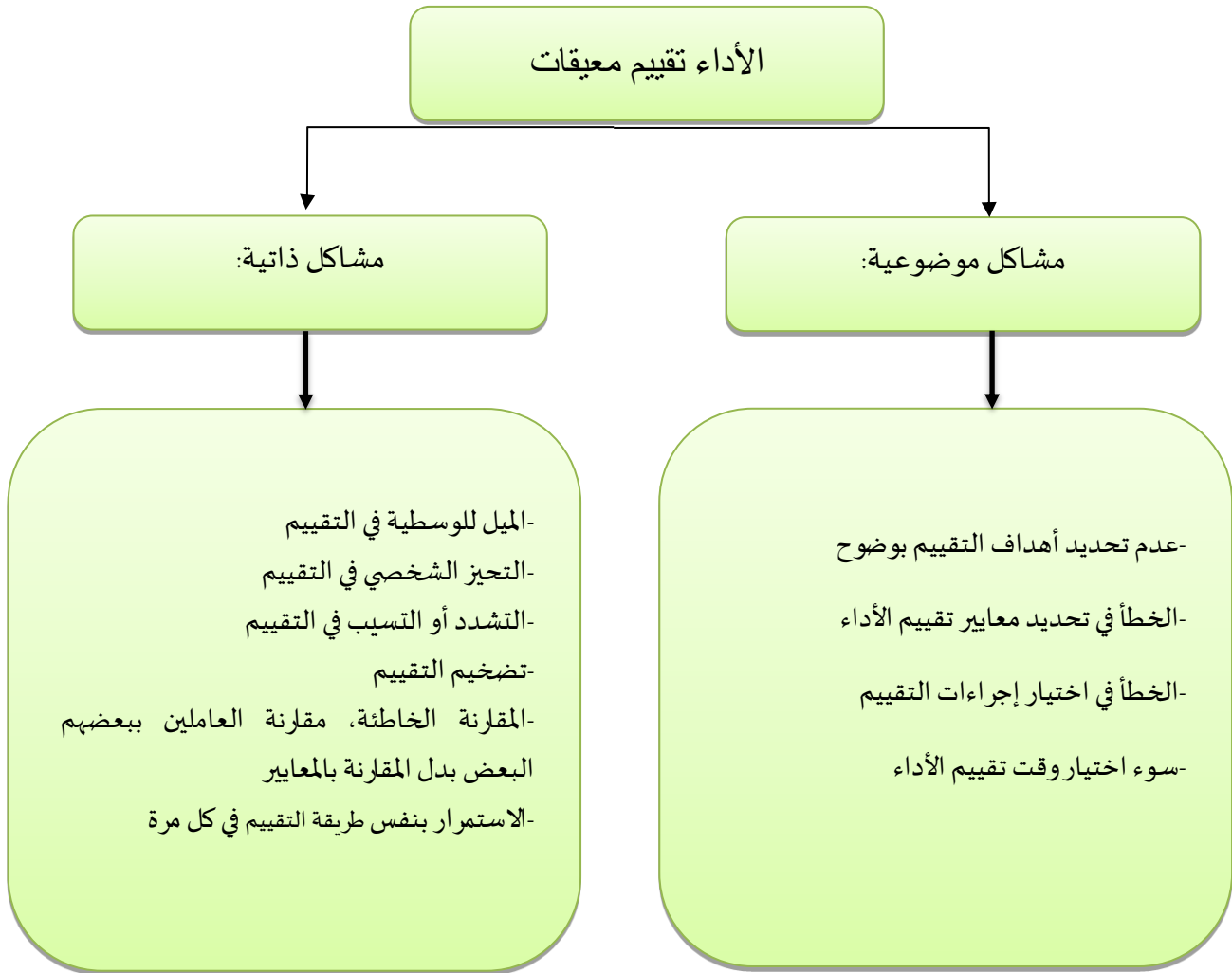
- بناء ووضع معايير للأداء؛
- قياس الأداء الفعلي للعاملين؛

- المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري؛
- تحليل ومناقشة نتائج المقارنة؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

❖ معوقات تقييم الأداء البشري:

تعرض عملية التقييم الى مجموعة من المشاكل، تعيقها عن تحقيق الأهداف المرجوة، والشكل الموالي يوضح هذه المشاكل:

الشكل رقم (1\_4): معوقات تقييم الأداء



المصدر: (ميلود، بوظراف، عبد الله، 2017، الشكل 04، ص93)

### ◆ علاقات ممارسة تقييم أداء الموارد البشرية:

مما لا شك فيه، أن تقييم الموارد البشرية تربطه علاقات تفاعلية ترمز للاعتمادية المتبادلة مع باقي الممارسات. ويمكن توضيح هذا التفاعل من خلال ما يلي مثالا وليس حصرا (عقيلي، 2004):

- توفر عملية تقييم الأداء البشري، نتائج عن مستويات أداء الموارد البشرية، لتحديد وظيفة التوظيف مدى نجاحها في جذب وتعيين الكفاءات؛
- توفر عملية تقييم الأداء البشري، نتائج عن مستويات أداء الموارد البشرية، لتحديد وظيفة التدريب مدى نجاحها في اكسابهم المهارات اللازمة.

### المطلب الثالث: مهام وظيفة الموارد البشرية

أضحت المهام الجديدة لوظيفة الموارد البشرية، تمس كافة البنى التحتية للمنظمة، وتؤثر على مواردها البشرية ككل؛ ومن أبرز هذه المهام ما يلي:

#### ● وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي (Strategic Partner):

- إدارة الموارد البشرية، تعد شريكاً استراتيجياً في المؤسسة؛ لأنها تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها (واكلي، 2015). وتعمل إدارة الموارد البشرية على:
- تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين، وتوظيفهم وتدريبهم وتطويرهم، وتحسين العلاقات بين الموظفين وإدارتهم، وتحسين الأداء العام للمؤسسة (الغير، 2011)؛
- تعد إدارة الموارد البشرية، جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة. وتساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (كيف أصبحت إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي للأعمال، 2020)؛
- تساعد إدارة الموارد البشرية، في تحديد المهارات والمواهب التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتطوير خطط التدريب والتطوير لتلبية هذه الاحتياجات، وبالتالي، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسة ولتحقيق هذا الدور لا بد من تحويل وظيفة الموارد البشرية شريك استراتيجي في المنظمة وفقاً للخطوات التالية (واكلي، 2015):

- 1- **تحديد رؤية واستراتيجية المؤسسة:** يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية متوافقة مع رؤية واستراتيجية المؤسسة، ويجب أن يكون هناك تفاهم واضح حول أهداف المؤسسة، وكيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحقيقها؛
  - 2- **تطوير القدرات والمهارات:** يجب أن يكون لدى فريق إدارة الموارد البشرية، المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق دورها كشريك استراتيجي، يمكن توفير التدريب والتطوير المستمر لتعزيز المعرفة والمهارات في مجال إدارة الموارد البشرية؛
  - 3- **توظيف واختيار الموظفين المناسبين:** يجب أن يتم اختيار وتوظيف الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات المناسبة، لتحقيق أهداف المؤسسة، ويستحسن استخدام أدوات التوظيف المناسبة مثل المقابلات والاختبارات لضمان اختيار المرشحين المناسبين؛
  - 4- **تطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية:** يجب أن تكون هناك سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كما يجب أن تدعم هذه السياسات والإجراءات استراتيجية المؤسسة وتعزيز تحقيق أهدافها؛
  - 5- **تعزيز التواصل والتعاون:** يجب أن يكون هناك تواصل وتعاون فعال بين إدارة الموارد البشرية وباقي أقسام المؤسسة، ويمكن تنظيم اجتماعات منتظمة، وورش عمل لتعزيز التواصل وتبادل المعلومات والأفكار؛
  - 6- **قياس الأداء وتقييم النتائج:** يجب أن يتم قياس أداء إدارة الموارد البشرية وتقييم النتائج المحققة، ويمكن الاعتماد في ذلك على مؤشرات الأداء الرئيسية وتقارير التقييم، لتقييم مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها ومساهمتها في استراتيجية المؤسسة؛
- بناءً على هذه الخطوات، يمكن تحويل إدارة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي في المؤسسة، وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق النجاح والاستدامة.

### ● وظيفة الموارد البشرية كخبير إداري (Administrative Expert):

يستدعي الدور الجديد، كخبير إداري من إدارة الموارد البشرية، التي كانت تعمل إدارة تنفيذية للقوانين والقواعد للإدارة العليا، إلى تغيير صورتها التقليدية كمعدة للقوانين والقواعد؛ وذلك من خلال تحسين الكفاءات وإعادة

هندسة وتصميم العمليات لتطوير كفاءة المنظمة ككل. تشمل وظيفة الموارد البشرية العشرات من العمليات، التي يمكن إنجازها بشكل أفضل وأسرع وأرخص في التكلفة، وإيجاد مثل هذه العمليات يعد جزءاً من دورها المميز الجديد في الوقت الحاضر والمستقبل (بوحديد، 2019).

يتضمن دور الخبير الإداري، تحسين كفاءة وظائف الموارد البشرية والمؤسسة بأكملها، مما يزيد من مصداقية الموارد البشرية، ويفتح الباب لتصبح شريكاً في تنفيذ الاستراتيجية (Fechter، 2023).

### ● وظيفة الموارد البشرية كوكيل تغيير (Change Agent):

تعد إدارة التغيير جانبا مهما من تطوير المؤسسات. ويلعب المهنيون في مجال الموارد البشرية دوراً حاسماً في قيادة وتيسير مبادرات التغيير داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الأدوار التقليدية للمهنيين في مجال الموارد البشرية. أشار Janzer (2023) أن هناك ثلاثة أدوار جديدة يمكن أن يتولاها هؤلاء المهنيون في إدارة التغيير:

1- **تقييم جاهزية الشركة للتغيير:** يمكن للموارد البشرية تقييم جاهزية المؤسسة للتغيير، مع مراعاة عوامل مثل روح الموظفين والثقافة ودعم القيادة؛

2- **تطوير وتقديم الاتصالات حول التغييرات:** يمكن للموارد البشرية إنشاء وتقديم استراتيجيات اتصال فعالة، لضمان أن يتم إبلاغ الموظفين بالتغييرات وفهم دورهم في العملية؛

3- **توفير التدريب على التغييرات وتتبع تأثيرات التغييرات:** يمكن للموارد البشرية توفير التدريب والدعم للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات، وتتبع تأثيرات التغييرات على المؤسسة.

يمكن للمسؤولين في إدارة الموارد البشرية أيضاً، اتخاذ نهج منهجي في إدارة التغيير، يشمل جميع مستويات المؤسسة، بنهج من الأسفل إلى الأعلى، وتوفير تدريب للمديرين على السياسات الجديدة، وتقييم وضبط مسؤوليات الموظفين (HANSEN، 2021)، من خلال اتخاذ نهج مرن في إدارة التغيير. ويمكن لهم مساعدة مؤسساتهم على النجاح خلال فترات التغيير، وضمان إدارة الجانب البشري للتغيير بشكل فعال (Kelly، 2024).

أي أن وظيفة الموارد البشرية مسؤولة عن تحضير الموارد البشرية، من أجل إحداث التغيير: من يقوم بهذا التغيير؟ كيف يقوم بهذا التغيير والتحفيز للقيام بهذا التغيير، من خلال إيضاح مزاياه لتجنب مقاومة التغيير؟ (حبه، د.ت.).

### ● وظيفة الموارد البشرية كنصير الموارد البشرية (Employee Champion):

تلعب وظيفة الموارد البشرية دور النصير للموظفين، من خلال الدفاع عن حقوق الموظفين وضمان تلبية احتياجاتهم. كما وتحمل مسؤولية حماية الموظفين من السياسات والممارسات غير العادلة، وضمان معاملة الموظفين بشكل عادل، ومنحهم الفرصة للنمو والتطور داخل المؤسسة. كما تعمل وظيفة الموارد البشرية كوسيط بين الموظفين والإدارة، وتعزز التواصل وإدارة المواهب وحل النزاعات وإدارة التغيير، بالإضافة إلى تعزيز رفاهية الموظفين. يتضمن دور نصير الموظفين مسؤوليات متنوعة وشاملة، تشمل مجالات مثل: الاتصالات وإدارة المواهب وحل النزاعات وإدارة التغيير ورفاهية الموظفين (Morris، 2021). من خلال تنفيذ هذه المهام، تعمل وظيفة الموارد البشرية:

- مدافع حاسم للموظفين داخل المنظمة؛
- تساعد على خلق بيئة عمل داعمة واداء عالي، يعود بالفائدة على الموظفين والمنظمة بأكملها؛
- الدفاع عن حقوق الموظفين، يعني أن وظيفة الموارد البشرية تعرف الموظفين بما يكفي للتأكد من تمثيلهم بدقة وعدالة داخل المؤسسة؛
- يعد دور مدافع الموظفين مهمًا؛ لأنه يساعد على ضمان معاملة الموظفين بشكل عادل؛ وتوفير ما يحتاجونه لتحقيق النجاح.

اختصر هونتر (Hunter) الأدوار الجديدة لوظيفة الموارد البشرية في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1\_6): مهام وظيفة الموارد البشرية الجديدة حسب هونتر

تسمية الدور	دور الوظيفة	النشاط	النتائج
الشريك الاستراتيجي	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	الدمج بين الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة والأعمال	تحقيق الاستراتيجية
الخبير الإداري	إدارة البنية التحتية للمنظمة	عملية إعادة الهندسية	بناء البنية التحتية
وكيل التغيير	إدارة التغيير بالمنظمة	إدارة التمويل والاتصالات المرغوبة	خلق بنية تحتية ناجحة

زيادة التزام الموارد البشرية وتنمية قدراتهم	للشكوى	الاستماع والاستجابة لها	أدارة مشاركة الموظفين	نصير الموارد البشرية
---	--------	-------------------------	-----------------------	----------------------

المصدر: (بوحديد، 2019، الجدول 01، ص68)

يمكن لدور الشريك الاستراتيجي، في الموارد البشرية مساعدتها على مواجهة القضايا الاستراتيجية. في حين يمكن لدور الخبير الإداري، مساعدة الموارد البشرية على فهم دورها ودعمها لتحقيق الأهداف المالية للمنظمة، من خلال تقديم خدمات عالية الجودة والكفاءة.

ويتركز دور نصير الموارد البشرية، على تطوير العلاقات بين الموارد البشرية، وتحسين قدراتها وقابليتها، بينما يساعد دور وكيل التغيير في مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المتغيرة وتنفيذ الاستراتيجية.

### ● وظيفة الموارد البشرية كمدير مواهب (Talent Manager):

تضمن وظيفة الموارد البشرية - كمدير مواهب - تحديد وتطوير مواهب الموارد البشرية، للعثور على أفضل موظف لكل دور، وأفضل دور لكل موظف من خلال:

1- التفكير مسبقاً: يتعرف المهنيون في إدارة الموارد البشرية، على الإمكانيات التي لا يراها الآخرون،

كما يستطيعون رؤية المواهب قبل أن يراها الآخرون، سواء كان ذلك داخليا أم خارجياً (Talent management strategy and best practices, n.d.)؛

2- التركيز على الصفات الحقيقية: الأداء وحده ليس مؤشراً على الإمكانيات، يجب على المديرين

في إدارة الموارد البشرية البحث عن صفات مثل الفضول، والدافعية، والذكاء العاطفي عند تقييم الموظفين (Andrianova, 2018)؛

3- عدم اللجوء للخارج عندما يمكن الاستفادة من الداخل: يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تضمن

بعض الخطوات الرئيسية في عمليات إدارة المواهب، لاستغلال إمكانيات القيادة في وقت سابق وبشكل أكثر فعالية. يشمل ذلك:

- تثقيف المديرين، حول ما يجب البحث عنه عند توظيف وفحص الموظفين، في بداية

حياتهم المهنية؛

- إجراء التقييمات، وإدارة الأداء، واختيار المرشحين لفرص التطوير)

(Andrianova, 2018)؛

4- مسارات الحياة المهنية المتخصصة: يتم التعامل مع إدارة المواهب بشكل أفضل، عندما يتلقى الموظفون الإرشاد، ومسارات الحياة المهنية المخصصة، التي تشمل التعلم أثناء تقدمهم؛ يتم تعزيز العملية التعليمية بالاندماج الوظيفي، وإدارة المواهب وتطوير الموظفين لرفع الأداء، والنتائج التنظيمية (Lavri, 2022).

ترتكز وظيفة الموارد البشرية - كمدير للمواهب - على الصفات الحقيقية، والتفكير المسبق، والاستثمار والتوجيه لموظفيها، للاستفادة من إمكانياتهم بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة.

#### ● وظيفة الموارد البشرية كحافظ للثقافة (Culture Steward):

يعد التأسيس والحفاظ على المعتقدات والقيم المشتركة، من الأمور الحاسمة؛ حيث يجب أن يكون القادة والمسؤولون في إدارة الموارد البشرية نموذجًا وداعمًا للمعتقدات والقيم الأساسية للمنظمة. ويتضمن ذلك تحديدًا وتجسيّدًا لمجموعة من القيم المحددة، التي تشجع الموظفين على التصرف وفقًا لثقافة المنظمة التي أشار لها What Is Culture Stewardship (2018) في النقاط الآتية:

- المشاركة في محادثات مستمرة: لمناقشة أولويات الثقافة، ونقاط القوة ونقاط الضعف والتحديات. يساعد ذلك في ضمان أن الثقافة المطلوبة، تتوافق مع أهداف المنظمة، وتلبي احتياجات جميع أصحاب المصلحة؛
- إجراء تحليل وتقييم للثقافة الحالية: يمكن أن توفر إجراءات تدقيق الثقافة وتقييمها، نظرة قيمة على الثقافة الحالية، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، بمراجعة النتائج واتخاذ الإجراءات المناسبة، لتعزيز التوافق بين الثقافة الحالية والثقافة المنشودة؛
- تشجيع المشاركة ومعالجة المشكلات: من خلال إنشاء ثقافة اتصال مفتوحة، يشعر فيها الموارد البشرية بالراحة في تقديم ملاحظات حول المجالات التي يرون فيها إمكانية للتحسن، مع معالجة المشاكل، لتعزيز التوافق الثقافي والتحسين المستمر.



من خلال هذا الدور، يمكن لوظيفة الموارد البشرية، أن تساعد في تشكيل وتوافق ثقافة المنظمة مع قيمها وأهدافها، وهذا يخلق أساساً قوياً لاتخاذ القرارات الأخلاقية، ومشاركة الموظفين والنجاح العام للمنظمة.

## خلاصة الفصل:

اكتسبت الموارد البشرية بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن العشرين اهتماماً من قبل الباحثين والمسيرين على حد سواء، وأوليت لها الكثير من الاعتبارات في عدة نواحي ومجالات، وقد نتج عن ذلك عدة أفكار وتطورات جعلت من المورد البشري الركيزة الأساسية والعنصر الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمراريتها، كما أوليت لممارسات وظيفة الموارد البشرية ( تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، التدريب، إلخ...) أهمية كبيرة وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أهدافها المسطرة؛ كما وأوكلت لهذه الوظيفة مهام جديدة (إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي، إدارة الموارد البشرية خبير إداري، إدارة الموارد البشرية وكيل التغيير، إدارة الموارد البشرية نصير الموارد البشرية، وظيفة الموارد البشرية كمدير مواهب، وظيفة الموارد البشرية كحافظ للثقافة) تمس كافة البنى التحتية للمنظمة، وتؤثر على مواردها البشرية ككل وتؤدي في إطار متكامل لتحقيق مستويات الأداء المرجوة.

## الفصل الثاني:

الإطار النظري للتحويل

الرقمي في المنظمات

**تمهيد**

يشهد العالم تطورات جذرية متسارعة منذ الألفية الثالثة وذلك بسبب التطور التكنولوجي الهائل المصاحب لعصر الثورة الصناعية الرابعة، حيث ارتكزت هذه الثورة في جوهرها على ظاهرة جديدة سميت بالتحويل الرقمي، حيث تغلغت التكنولوجيات الرقمية في البنية التحتية للمنظمات والهيئات في مختلف الميادين والاختصاصات. إن التطورات الأخيرة دفعت بمنظمات الأعمال إلى تغيير طريقة عملها حيث ارتكز المفهوم الحقيقي للإدارة الرقمية على ضرورة الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى الاعتماد الكلي على التقنيات الرقمية وذلك من أجل تحصيل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة وتقديم الخدمات بأسرع شكل ممكن وبأقل تكلفة. وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي في المنظمات؛
- المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بمفهوم التحويل الرقمي؛
- المبحث الثالث: متطلبات ومخاطر التحويل الرقمي.

### المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي في المنظمات

سَيُتَطَرَّقُ في هذا المبحث، إلى مفهوم التحول الرقمي وفوائده وأهدافه، على النحو التالي:

#### المطلب الأول: طبيعة ومفهوم التحول الرقمي

##### أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يوحي عصر التحول الرقمي، الذي أصبح ضرورة حتمية في الوقت الراهن، إلى أن المعلومات بكل أشكالها (نصوص، صور، رسومات... الخ)، يمكن إعادة صياغتها بلغة رقمية. ويمكن مداولة تلك المعلومات عبر شبكات أو أجهزة إلكترونية (متولي، د.ت.). ما يمكننا من القول، بأن هذا التحول يشير إلى النتائج الرقمية المتحصل عليها نتيجة للتطورات التكنولوجية الحاصلة. ويجدر القول بأن للتحول الرقمي تأثيرات بالغة الأهمية في مجالات متعددة منها الإدارية والصحية والتعليمية... الخ (العوضي، 2020)، وذلك من خلال التحول الذي يحدثه في أساليب العمل، ما يعزز فرص عمل مبتكرة تساعد المؤسسات بمختلف مجالاتها في تحقيق أهدافها، بإمكانيات أقل وكفاءة عالية في استخدام المتاح؛ لأن التحول الرقمي ليس مكنتة العمليات الإدارية فقط، وإنما إحداث تغييرات جذرية في نماذج وآليات العمل بالاعتماد على القدرات التقنية.

تمت الإشارة للتحول الرقمي في قاموس ODLIS، على أنه العملية التي تسمح بتحويل البيانات من شكلها المادي إلى صيغة رقمية؛ من أجل معالجتها عن طريق الحاسب الآلي. أما في مجال نظم المعلومات، فيشير هذا التحول إلى عملية تحويل النصوص أو الصور المطبوعة إلى إشارات رقمية، باستخدام الأجهزة التكنولوجية (الماسح الضوئي) (رضوان، 2016).

مما لا شك فيه أن اكتساح التكنولوجيا لمجالات عديدة، نتج عنه العديد من المفاهيم المتشابهة للتحول الرقمي، التي تشترك جميعها في اعتماده على الذكاء التكنولوجي؛ لذا سيجادل البحث إبراز أهم المفاهيم المقدمة للتحول الرقمي والعلاقة بينه وبين المصطلحات المشابهة.

عرف الدقن (2019) التحول الرقمي بأنه: "التحول من الميكنة إلى الأتمتة". أي الانتقال من الاعتماد على العضلات البشرية في أداء الأعمال، إلى الاعتماد على التفكير البشري، وخلق فرص عمل مبتكرة للعمال المهرة على حساب العمال غير المهرة.

الآن هذا التحول، لا يعبر فقط عن عملية الأتمتة، بل يتعداها للتحول الاستراتيجي للأعمال، الذي يتطلب تغييراً جذرياً في آليات العمل، مع دمجها بالتقنيات الرقمية، لتلبية حاجيات العملاء. ما يجعل المؤسسة تنتهج نهج التوجه نحو العملاء؛ من خلال رقمنة المعلومات والعمليات.

وفقاً لدراسة الحطاب (2020)، يوصف التحويل الرقمي بأنه: التحويل في الخدمات والعمليات والأنشطة، لتصبح نماذج رقمية بمحتوى افتراضي، تستفيد من الفرص التي توفرها التقنيات الرقمية، لاستجابة مرنة وسريعة في ظل التغيرات المتسارعة. والفرص المتاحة؛ كما أشار في ذات السياق بأنه: "إعادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات" أي إعادة دمج التكنولوجيا في جميع مجالات العمل مما يسمح بالاشتراك الرقمي للعملاء.

ويذكر العوضي (2020) أن: التحويل الرقمي، هو العملية التي تستهدف الاستثمار في الأفكار، وتغيير السلوك من أجل إحداث تغييرات جذرية في آليات العمل، من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، وذلك لتقديم خدمات أفضل وأسرع للمستفيدين.

عرفت دراسة (pereira, Duroo, Moreira, Veloso (2022) التحويل الرقمي على أنه: عملية تغيير أساسية، يتم تمكينها من خلال الاستخدام المبتكر لـ التقنيات الرقمية المصحوبة بالنفوذ الاستراتيجي للموارد والقدرات الرئيسية، تهدف إلى تحسين كيان جذرياً وإعادة تحديد عرض القيمة الخاص به لأصحاب المصلحة فيه.

وفي نفس السياق قدم (Vial (2019 تعريفاً آخر لـ Digital Transformation بأن: هو العملية التي تهدف إلى تحسين كيان، من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه، من خلال مجموعات المعلومات، تقنيات الحوسبة وتكنولوجيا الاتصال.

ويشير (VERINA , TITKO (2019 في تعريفه للتحويل الرقمي بأنه: التوظيف الفعلي للتكنولوجيا الرقمية، من أجل بناء نماذج أعمال وعمليات وبرامج وأنظمة مبتكرة، ينتج عنها عائد أكبر وتعزز الميزة التنافسية للمؤسسة. قدمت مجموعة من الشركات الاستشارية العالمية عدة تعريفات للتحويل الرقمي، نذكر منها (سلامي و بوشي، (2019):

#### الجدول رقم (2\_1): مفهوم التحويل الرقمي

المفهوم	الشركة
يتطلب نجاح الأعمال اليوم تحولاً رقمياً، يركز على العملاء، يبدأ بإعطاء الأولوية لتجربة العميل المتميزة وذات الصلة، وحشد المنظمات والعمليات والتكنولوجيا اللازمة لذلك.	شركة Accenture

<p>أصبح التحول الرقمي هو التحدي الأساسي في تسيير التغيير؛ لأنه لا يؤثر فقط على الهياكل الصناعية والمواقع الاستراتيجية، بل على جميع مستويات المنظمة (كل وظيفة، نشاط، عملية) وسلسلة التوريد الممتدة للمؤسسة.</p>	<p><b>شركة Capgemini</b></p>
<p>يعد التحول الرقمي العملية، الذي تقوم من خلاله المؤسسة بالتلاؤم والتكيف مع البيئة الخارجية لها، عن طريق دمج التكنولوجيا والقدرات الرقمية، من أجل تطوير نماذج عمل ومنتجات جديدة، لتحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي.</p>	<p><b>شركة IDC</b></p>
<p>الرقمية قوة دافعة للتغيير في مختلف المجالات، والتحول يتسارع.</p>	<p><b>شركة Deloitte</b></p>

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجعية الدراسة

كما وأشارت المفوضية الأوروبية، الى أن التحول الرقمي يتميز بدمج التقنيات الرقمية المتقدمة بالأنظمة المادية بالمؤسسات، مع هيمنة نماذج الأعمال المبتكرة والعمليات المستحدثة، لإنشاء منتجات وخدمات ذكية (VERINA و TITKO، 2019).

استناداً لتعاريف السابقة، يمكن القول بأن التحول الرقمي، يستهدف إحداث تغييرات على مستوى أنظمة العمل بالمنظمات، وذلك بغرض تحقيق تحسينات جوهرية بالاعتماد على الموارد التقنية والبشرية المتاحة؛ إلا أن هذا التحول لا يعني فقط استخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسة، بل هو نظام شامل يستهدف تغيير آليات العمل لتتم بطريقة أسرع وأسهل؛ اذ أصبح هذا التحول ضرورة حتمية للمؤسسات والهيئات التي تسعى من أجل تحسين خدماتها وتطويرها.

### ثانيا: بعض المصطلحات المشابهة

تتشترك الرقمنة، التحويل الرقمي، التحويل الرقمي للأعمال والتحديث بالتكنولوجيا، في أنها تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، وعليه يقصد بـ:

● **الرقمنة:** في سياق الأعمال، هي مفهوم لعمليات أكثر تلقائية ورقمية، يتم نقل جميع البيانات إلى أنظمة الكمبيوتر (التكنولوجيا الرقمية) لتصبح أكثر سهولة في الاستخدام (Pereira et al, 2022)؛ حيث إذا كانت الرقمنة في الأساس تعبير عن التكنولوجيا المتطورة، فإن التحويل الرقمي يدور حول العميل (الدقن، 2019).

● **التحويل الرقمي للأعمال:** وفقا ل (Pereira et al, 2022) يعبر التحويل الرقمي للأعمال عن تطبيق التكنولوجيا، لبناء نماذج أعمال وعمليات وبرامج وأنظمة جديدة ومبتكرة؛ إذ يمكن القول إن التحويل الرقمي للأعمال يعد خطوة أساسية نحو تحول المؤسسة رقميا.

● **التحديث بالتكنولوجيا:** يستهدف DT جميع أنشطة المؤسسة، وذلك بالأخذ بنماذج العمل والنظر في كيفية إعادة هندسة خدماتها، من أجل محورهما حول الزبون، من خلال: الارتكاز على التقنيات الحديثة، تبسيط الإجراءات والعمليات؛ ومن أجل تحقيق كل هذا، لابد من تحقيق دعم قيادي عالي بالمؤسسة. أما فيما يخص التحديث بالتكنولوجيا، فهو يقتصر على وظيفة إدارية فقط أو مشروع مثال مكننة إدارة الموارد أو الإدارة المالية، وهنا قد يتم تطوير الأنظمة والبرامج داخليا أو شرائها جاهزة وكل هذا يحتاج دعم الإدارة المعنية فقط (زوقار، 2022).

### المطلب الثاني: فوائد التحويل الرقمي

إن النظرة التقليدية لأهمية التحويل الرقمي، تكمن في تحقيق مزايا إيجابية للمؤسسات، كتعزيز المزايا التنافسية، وزيادة الأعمال والأرباح؛ وأهمية هذا التحويل تمس زبائن وعملاء المؤسسات، وأفراد المجتمع. سيحاول هذا المطلب في النقاط التالية إبراز أهم المزايا لهذا التحويل:

أشارت دراسة المصدر، نصر الله (2020) لأهمية التحويل الرقمي بالنسبة للمنظمات، في كون أن هذا التحويل الرقمي يساعد على تحسين اتخاذ القرارات؛ بحيث يسهل على المنظمة تحليل بيانات ضخمة، في مجالات مختلفة، وكذا تحصيل معلومات من مصادر متعددة، وفقا لما يتطلبه الوضع بالاعتماد على التقنيات الرقمية المتطورة،



ويسهل كذلك عملية تبادل المعلومات بين المؤسسة ومتعامليها، مما يعزز الشفافية والثقة. ويسهم التحول الرقمي كذلك في دعم ومساعدة المنظمات على التوسع والانتشار، من خلال إتاحة الفرص نحوها لتقديم خدمات إبداعية ومبتكرة. وأضاف في ذات السياق بأن التحول الرقمي ساعد المنظمات في التخلص من البيروقراطية، وقلل من الأخطاء البشرية.

أما بالنسبة لمتعاملي وزبائن المنظمات، فقد أتاح لهم هذا التحول الرقمي للمؤسسات فرص الحصول على معاملات وخدمات كفؤة. وجنبهم مختلف المعاملات غير الشرعية التي تنسم بالفساد، من خلال تقليل مدة الإجراءات ومدد تقديم الخدمات وتعزيز بيئة معلوماتية فعالة.

وذكر رشوان، أبو رحمة (2020) في ذات الصدد، بأن التحول الرقمي يمد كل من المنظمات ومتعامليها

بالمزايا التالية:

- يعمل التحول الرقمي على إعادة تشكيل الطريقة التي يفكر ويتعامل ويعيش بها الناس، استنادا على التكنولوجيات الرقمية المتاحة؛
- يعمل على ترشيد الإنفاق وتحسين الكفاءة، وطرح خدمات جديدة بسرعة ومرونة؛
- تحقيق تغييرات جذرية، على مستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين وتحسين تجاربهم؛
- إحداث تغييرات جذرية في آليات العمل والعقليات؛
- زيادة قدرة المنظمات على التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ والإدراك، من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة؛
- يتيح للمنظمات فرص استبدال العمليات التقليدية بالرقمية، مما يزيد من مرونة وسرعة أداء الأعمال وتقليل الأخطاء؛
- زيادة رضا الزبائن وزيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات.

وقد واتفقت العديد من الدراسات حول المزايا التالية:

- يساعد التحول الرقمي في المؤسسة، على توفير التكاليف، والمجهودات بشكل كبير (العوضي، 2020)؛
- يعمل على تبسيط العمليات والإجراءات، ويحسن جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين (عبد الرحمن ، 2019)؛

- يساعد المنظمات في التوسع والانتشار، للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المتعاملين (محمد و الغبيري، 2020)؛
- يحسن كفاءة المنظمة التشغيلية وينظمها (عبد الرحمن ، 2019).

### المطلب الثالث: دوافع وأهداف التحويل الرقمي

تتبنى منظمات الأعمال استراتيجية التحويل رقمياً، استجابة لجملة من الدوافع، وذلك بغية تحقيق مجموعة من الأهداف.

#### أولاً: دوافع تحول المنظمات رقمياً

وفقاً للتحويلات التي يشهدها العصر الحالي، وسرعت اندماجها في الحياة العملية واليومية، يؤكد بأن استخدام الوسائل الرقمية بات ضرورة حتمية للمؤسسات والأفراد بشكل عام، أين لاقت انتشاراً واسعاً كان وراءه جملة من الدوافع أهمها (مكاوي، 1997):

#### ● الدوافع الرئيسية لتحويل المؤسسات رقمياً:

- **زيادة الإنتاجية:** ويقصد بها الزيادة في إنتاجية الموارد البشرية والمادية بالكم والكيف، ومن أمثلة ذلك زيادة إنتاجية الأعمال من خلال تقليل تكلفة الإنتاج عن طريق تخفيض العمالة؛ الزيادة في إنتاجية عمال المكاتب وذلك من خلال عملية أتمتة المكاتب (Office Auto Mation) بغرض الزيادة في فعالية التواصل بينهم، وبين فروع ومراكز الإدارة. وكذلك تسريع عملية إنتاج الوثائق وضبط عمليات حفظها.
- **تحسين الخدمات:** لعبت التكنولوجيا الرقمية دوراً كبيراً في تحسين الخدمات القائمة، وابتكار خدمات جديدة لم تكن من قبل، في مجالات مختلفة لزيادة رفاهية طالب الخدمات وكذا تسهيل عمل مقدمها.
- **السيطرة على التعقيد:** لعب التحويل الرقمي وتكنولوجيا المعلومات دوراً رئيسياً في محاصرة ظاهرة التعقيد، التي أصبحت سمة من سمات العصر الحالي، من خلال نماذج المحاكاة ووسائل تحليل النظم والبيانات وغيرها... الخ.
- **المرونة:** كما وسبق ذكره، تسيطر ظاهرة التعقيد على عصر التحويل الحالي، إلا أن التقنيات الرقمية المعاصرة قادرة على فك لغز التعقيد، وإضفاء المرونة اللازمة والقدرة على التنبؤ وسرعة التكيف. إلا أن مطلب المرونة لا يقتصر فقط على الإنتاج ومرونة تقديم الخدمات، بل يتعداها ليشمل مرونة اتخاذ القرارات أيضاً.

### ● الدوافع المساعدة لتحوّل المؤسسات رقمياً:

➤ انخفاض تكلفة اقتناء المعدات الرقمية؛

➤ زيادة حدة المنافسة؛

➤ سهولة استبدال العناصر الكهربائية والميكانيكية، بوسائل ميكرو إلكترونية وبرمجية.

إضافة لهذا يمكن ادراج الدوافع التالية للمنظمات للتحوّل رقمياً (ما المقصود بالتحوّل الرقمي، 2022):

← **تلبية تطلعات العملاء:** التغيرات السريعة في تطلعات العملاء، تدفع الشركات لاعتماد استراتيجيات التحوّل الرقمي، لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين تجربة العملاء؛

← **زيادة الإنتاجية:** جهود التحوّل الرقمي، تؤدي إلى تحسين الإنتاجية في جميع جوانب الأعمال، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية؛

← **الابتكار:** يهدف التحوّل الرقمي إلى إعادة ابتكار نموذج الأعمال الحالي، باستخدام أحدث التقنيات، مما يمكن المؤسسات من تقديم خدمات جديدة، وزيادة نمو الإيرادات والوصول إلى المزيد من العملاء؛

← **توسيع نطاق العروض:** يمكن للمؤسسات تحقيق تحوّل في المجال، عندما تستهدف قطاعاً أو مجالاً جديداً في السوق، من خلال مشروعات التحوّل الرقمي، مما يساهم في توسيع نطاق العروض وزيادة القدرة على المنافسة. إضافة إلى:

← **تحسين كفاءة المؤسسات:** يعمل التحوّل الرقمي على تحسين كفاءة المؤسسات، من خلال تحسين العمليات وتبسيط الإجراءات وتحسين استخدام التكنولوجيا، في جميع جوانب الأعمال (التحوّل الرقمي، د.ت.)؛

← **التغلب على التحديات:** التحوّل الرقمي يمكن أن يساعد المؤسسات على التغلب على التحديات القائمة، والتكنولوجيا المتقدمة في السوق، وتحقيق التنافسية والاستدامة في العصر الرقمي (Shion, 2023)؛

← **تحسين الحوكمة والتنظيم:** يمكن للتحوّل الرقمي أن يساهم في تحسين حوكمة المؤسسات وتنظيمها، من خلال توفير إطار حوكمة مناسب وتحسين عمليات الإدارة والتقارير والمعايير (التحوّل الرقمي، د.ت.)؛

← **تحسين الأمان:** يمكن للتحوّل الرقمي أن يساهم في تحسين الأمان، من خلال تطبيق تقنيات الأمان الرقمي لحماية المعلومات والبيانات الحساسة (Shion، 2023)؛

← **التكاليف والكفاءة:** يمكن للتحوّل الرقمي أن يساهم في تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة من خلال تحسين العمليات، وتبسيط الإجراءات واستخدام التكنولوجيا بشكل أكثر فعالية (Shion، 2023).

باختصار، التحوّل الرقمي يعد ضرورة لمنظمات الأعمال، للتكيف مع التطورات التكنولوجية، وتحسين الإنتاجية، وتجربة العملاء، وتحسين كفاءة العمليات.

### ثانياً: أهداف التحوّل رقمياً

لتحقيق أهداف التحوّل الرقمي، يمكن لمنظمات الأعمال اتباع خطوات مدروسة تضمن ذلك منها:

1. **تحديد الأهداف:** يجب على المنظمات تحديد الأهداف التي تريد تحقيقها، من خلال: التحوّل الرقمي، وضع خطط واضحة لتحقيق هذه الأهداف، تحديد المؤشرات الرئيسية لقياس النجاح (التحوّل الرقمي، 2022)؛

2. **تحديث البنية التحتية:** يجب على المنظمات تحديث بنيتها التحتية، وتبني التقنيات الرقمية الحديثة، لتحسين العمليات التشغيلية وزيادة الكفاءة (أهداف التحوّل الرقمي، 2023)؛

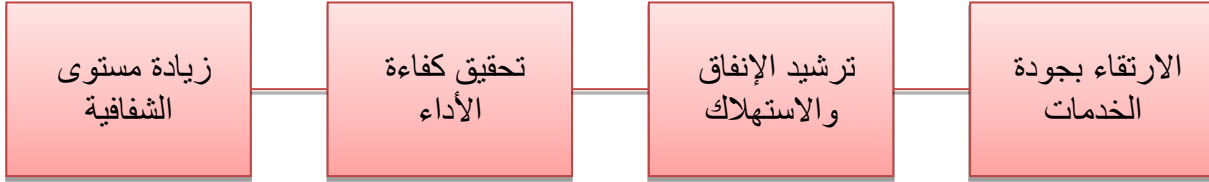
3. **تدريب الموظفين:** يجب على المنظمات تدريب موظفيها على استخدام التقنيات الرقمية، وتحسين مهاراتهم الرقمية لتحقيق الأهداف المحددة (أهداف التحوّل الرقمي، 2023)؛

4. **تحديث نموذج الأعمال:** يجب على المنظمات إعادة ابتكار نموذج الأعمال الحالي، باستخدام أحدث التقنيات، وتقديم خدمات الأعمال الأساسية بأساليب جديدة، أو من خلال قنوات مختلفة لزيادة نمو الإيرادات، وإمكانية الوصول إلى العملاء (التحوّل الرقمي، 2022)؛

5. **التخطيط:** يجب على المنظمات وضع خطط واضحة لتحقيق الأهداف المحددة، وتحديد المؤشرات الرئيسية لقياس النجاح (ما المقصود بالتحوّل الرقمي، 2022)؛

يمكن تحديد أهداف التحويل الرقمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2\_1): أهداف تحول المؤسسات رقميا



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (العوضي، 2020)

يهدف التحويل الرقمي كاستراتيجية، بمنظمات الأعمال إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة في الأداء، مع تعزيز ورفع مستوى الشفافية للمنظمة بينها وبين متعاملاتها. ويهدف كذلك للارتقاء بجودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة (سلع وخدمات)، مع ترشيد الإنفاق والاستهلاك. وتوسيع نشاطها واكسابها شريحة أكبر من المتعاملين. كل ذلك بالاعتماد على آليات العمل المبتكرة، والموارد البشرية والتكنولوجية المعاصرة.

### المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بمفهوم التحويل الرقمي

سيتطرق البحث في هذا المبحث، الى أهم الجوانب الأساسية المتعلقة بمفهوم التحويل الرقمي، على النحو الآتي:

#### المطلب الأول: خصائص وخطوات التحويل الرقمي

##### أولاً: خصائص التحويل الرقمي

حقق التحويل الرقمي مخرجات فعالة، وإيجابيات بالجملة في منظمات الأعمال، ما يجعلها مميزة عن المنظمات التقليدية، ومن بين أهم تلك الخصائص ما يلي (زاي و بعيطيش، 2021):

- القدرة على التكيف: يتيح التحويل الرقمي للمؤسسات، القدرة العالية على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- التميز: بحيث يجعل منها تتفرد بمقومات القدرة التنافسية العالية؛
- التقنية العالية: حيث تزود المنظمات بتقنيات رقمية عالية التصنيف؛
- البناء التنظيمي الشبكي: يجعل التحويل الرقمي المؤسسة مرتبطة بعدد من الجهات الأخرى، المحلية منها والعالمية؛

- **الشفافية والنزاهة:** ساعد التحويل الرقمي على توضيح الأدوار والمسؤوليات، وكذا الأهداف واتخاذ القرارات؛
  - **التكاملية:** بحث يجعل من خدمات المؤسسة متكاملة موجهة للمؤسسات والأفراد على مستوى العالم.
- أضاف باحثون في المجال، الخصائص التالية للتحويل الرقمي (عبد الحميد، 2023):
- التحويل من الإدارة التقليدية الورقية الى الإدارة الحديثة اللاورقية، كعملية حديثة في التسجيل والتخزين والاسترجاع والمشاركة، مما يسهل من عمليات اتخاذ القرار؛
  - يمكن التحويل الرقمي المنظمات، من انشاء علاقات عبر مسافات بعيدة، مع المتعاملين دون الحاجة للتواجد المادي؛
  - الاعتماد الكبير على الاصول غير الملموسة، التي تشمل استخدام وتطوير البرمجيات، الملكية الفكرية، المحتوى الابداعي... إلخ؛
  - الاعتماد على المنصات الرقمية في التفاعل مع المتعاملين، والاعتماد على التجارة الالكترونية والاعلانات عبر شبكة الانترنت والحوسبة السحابية.

### ثانيا: خطوات التحويل الرقمي

إن التوجه نحو بناء استراتيجيات، تدعم الوصول إلى تحول رقمي ناجح في المؤسسات، تركز على: التحويل في الرؤية، الاعتماد على ثقافة التغيير، التغيير في نموذج التكلفة، والبدء في الحوسبة السحابية (الأعمال في السحابة) وتتبع التقدم في هذه العملية.

#### 1. تحويل الرؤية:

إن التوجه نحو التحويل الرقمي، يتطلب رؤية واضحة لنقطة الانطلاق؛ حيث يتعلق الأمر بالتفكير في كيفية استغلال التكنولوجيا الحديثة في تحقيق ذلك. وفي هذا الصدد نجد أن الجزائر أطلقت مشروع الجزائر الالكترونية سنة 2013، الذي يشرح رؤيتها للتحويل الرقمي، بداية من تطوير الخدمات الحكومية من خلال: تحديث مختلف القطاعات، إصدار قوانين تعزز التحويل الرقمي كقانون التجارة الإلكترونية والقانون المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعية في مجال المعالجة الآلية للمعطيات. في المقابل وضعت المملكة السعودية الخطط على المدى القصير والطويل لتوسيع

نشر تكنولوجيا المعلومات، وتسهيل الحصول عليها، والعمل على تطوير الاتصالات في جميع مناطقها، وتشجيع الاستثمار في هذه المجالات، وتم رصد كل هذا من خلال "معلم رؤية المملكة 2030" (سلامي و بوشي، 2019).

## 2. اعتماد ثقافة التغيير:

يجب أن تتماشى استراتيجيات إدارة التغيير، مع الأولويات والممارسات التي يتطلبها التحول الرقمي حالياً، والتي ستكون مرغوبة في المستقبل؛ أي يجب التغيير نحو ثقافة رقمية تعني التحدث رقمياً، والعمل رقمياً، والتفكير رقمياً (Gupta & Bansal , 2018)؛

وكذا التحول من التسلسل الهرمي التقليدي، الى الهياكل الأفقية المرنة المبنية على فرق العمل، التي تكون محولة وذات صلاحية لاتخاذ القرارات؛ حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير والتكنولوجيا والوحدات الاستراتيجية إلى خدمات محسنة. ويعتبر التحول في البيئة المؤسسة وثقافتها، خطوة إيجابية أولى تسهم في إنجاح وتنفيذ التحول الرقمي.

## 3. العامل البشري يحدث الفرق:

يلعب العنصر البشري الدور الأبرز في رفع معدل الذكاء الرقمي، ودعم عملية التحول رقمياً بالمؤسسة؛ حيث تعتبر المؤسسات ذات الثقافة المؤسسية أكثر كفاءة في مجال التحول الرقمي، من خلال تمكين الأفراد من تطوير مهاراتهم الفردية، وتلافي أي نقص في الكفاءات والقدرات المتمكنة (سلامي و بوشي، 2019).

## 4. المؤسسة العضوية بدلا من التسلسل الهرمي:

يعد الهيكل التنظيمي العضوي، شكلا من أشكال الهياكل التنظيمية، الذي يتم من خلاله وضع جميع موظفي المؤسسة على نفس المستوى التنظيمي (الهيكل التنظيمي العضوي، د.ت.)؛ حيث أن فكرة التسلسل الهرمي تعد عائقا نحو تطبيق فكرة روح الفريق الواحد، ما ينعكس على عملية التحول الرقمي (سلامي و بوشي، 2019).

## 5. الإدارة باستخدام القيم:

يعد إشراك العاملين في نظام محدد من القيم، نموذجا إداريا حديثا، يقوم على تفهم القيم الفردية والعامية بالمؤسسات، لتحقيق أقصى تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية (مصطفى و ارحاب، 2016).

وتبرز أهمية هذا النموذج، في مجال التحول الرقمي، في أنه يسعى لتوظيف الطاقات الكامنة وصولاً لأعلى درجات الأداء المؤسسة على العلم، الضمير والأخلاق العالية (سلامي و بوشي، 2019).

#### 6. بدء الأعمال في سحابة:

يعتبر الانتقال للعمل في السحابة مباشرة، أولى خطوات التحول رقمياً، فهو يتيح: طرح المنتجات في السوق، تقديم تحديثات، الموثوقية والأمن بشكل أسرع، ونجد في هذا الصدد Dévops؛ حيث أنه نظام يتيح للشركات تقديم تحديثات البرامج والأمن، على الصعيد الداخلي والخارجي (سلامي و بوشي، 2019).

#### 7. تغيير نموذج التكلفة:

تلعب الخدمات السحابية الدور الإيجابي في التكلفة، بسبب قدرتها على تحديث البنى التحتية من دون استثمارات رأسمالية ضخمة، كما أن تفادي عمليات الشراء الطويلة والدفع المقدم، تسمح بتنفيذ المزيد من المشاريع، من خلال سرعة الوصول إلى موارد الحوسبة في أي مكان وبأي جهاز وفي أي وقت (سلامي و بوشي، 2019). بناء على ما سبق، يمكن القول أن التحول الرقمي كمشروع ضخم في المؤسسات، يتم عبر خطوات مضبوطة لاستراتيجيات خاصة بمشروع التحول الرقمي، يمكن الاعتماد عليها وتتبع وقياس عملية التقدم فيها لضمان نجاحه. كما وأوجز كل من دراسة رشوان، أبو رحمة (2020) ودراسة العوضي (2020) ودراسة عبد الرحمن (2019) في ذات السياق خطوات التحول الرقمي في الخطوات التالية:

1. إجراء التعديلات وبناء استراتيجية رقمية؛
2. تحديد وقياس الإمكانيات الرقمية الحالية للمؤسسة؛
3. تحديد هيكل العمل الأمثل لأنشطة التسويق الرقمي؛
4. ضبط متطلبات خطط الاستثمار؛
5. تحديد عوائق الاندماج في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي.

من خلال ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي: هو عملية دمج التقنيات والحلول الرقمية، في كل مجال من مجالات الأعمال. ويتطلب التحول الرقمي تغييراً ثقافياً، بالإضافة إلى التغيير التكنولوجي. وتتضمن خطوات التحول الرقمي في المنظمات: تقييم المنظمة، ودراسة احتياجاتها، ونقاط القوة والضعف، وتوضيح الأهداف، تحديد أهداف لإلحاق موظفين جدد (تتوفر لديهم مهارات رقمية تدعم هذا التحول)، تنمية المهارات اللازمة لتحقيق



التحول الرقمي، توفير الأدوات والبيئة اللازمة لتحقيق التحويل الرقمي الناجح، تحديد المهارات والامكانيات اللازمة لتحقيق النجاح وتطويرها، إجراء التغييرات في طرق العمل والأفكار ثم اختيار الأدوات المناسبة لتحقيق التحويل الرقمي، تحديد مجالات للتركيز عليها (مثل: الابتكار وتحسين الإنتاجية، تحديد استراتيجية التحويل الرقمي، وتحليل محددات السوق)، ويجب أن تكون هذه الخطوات متكاملة ومتناسقة مع بعضها البعض لتحقيق النجاح في التحويل الرقمي.

### المطلب الثاني: مجالات ومؤشرات قياس التحويل الرقمي

#### أولاً: مجالات التحويل الرقمي

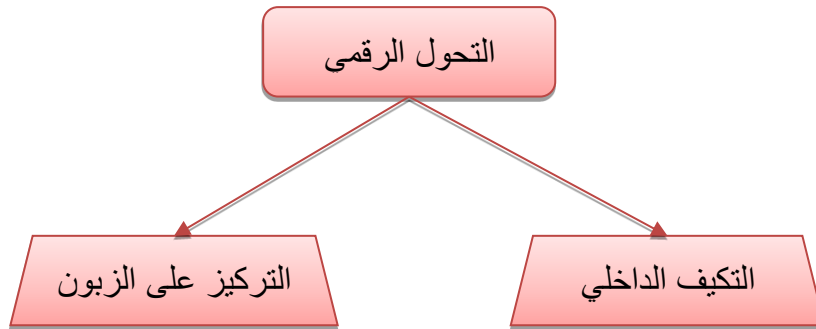
من الممكن تسليط الضوء على أهم ثلاث مجالات رئيسية للتحويل الرقمي بالمؤسسات (رائد الاعمال العربي، 2022):

- **تجربة العميل (Customer Experience):** وتعني كيفية تفاعل المؤسسة مع عملائها عبر جميع جوانب رحلة العميل، من التسويق والمبيعات إلى خدمة العملاء وكل ما بينهما. يعد فهم العميل بعمق ودعم نموه مع تعزيز التواصل معه من خلال الاعتماد المباشر على التكنولوجيا الرقمية، جانباً حاسماً من تجربة العميل. ينطوي ذلك على إجراء الاستطلاعات، وتحليل وتعزيز تفاعلات العملاء مع العمل، ومراقبة نقاط الاتصال المختلفة للعملاء، وتقييم كيفية تحسين تجربتهم. إدارة تجربة العميل هي مكون أساسي من استراتيجية تضع العميل في المقام الأول؛ لأنها تسلط الضوء على الاستثمار الواضح في احتياجات العملاء، من خلال مراقبة وتعزيز نقاط الاتصال المختلفة على مدار رحلة العميل.
- **العمليات التشغيلية (Operational Processes):** الاستفادة من التقنيات الرقمية في تحسين العمليات الداخلية بالمؤسسة، ابتداءً من تمكين الموظفين بالأدوات الرقمية، إلى جمع وتحليل البيانات لتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية. يمكن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات الأعمالية لجمع وتحليل البيانات، لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين العمليات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الأدوات الرقمية، مثل: برامج إدارة المشاريع، منصات الاتصال، أدوات الأتمتة لتبسيط سير العمل وتحسين التعاون بين الموظفين. من خلال تنفيذ هذه التقنيات، يمكن للمؤسسات تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتعزيز الأداء العام.

● **نماذج الأعمال (Business Models):** تحويل الأعمال وتقديم منتجات رقمية، بالإضافة إلى المنتجات المادية. وهذا يمكن من تحقيق العديد من المزايا، من خلال تقديم المنتجات الرقمية، مثل: توفير الوقت والموارد، من خلال توفير عمليات مؤتمتة، وتقليل الحاجة إلى التفاعلات المادية مع العملاء، ويمكن بيع المنتجات الرقمية عبر الإنترنت وتوفيرها بشكل متكرر، دون الحاجة إلى إعادة تعبئة المخزون؛ كما يمكن من الاستفادة من العديد من المصادر المتاحة عبر الإنترنت، للحصول على أفكار للمنتجات الرقمية، وأفضل الطرق لبيعها. ويمكن تحقيق أرباح أعلى من بيع المنتجات المادية، ويمكن تحقيق هذه الأرباح بشكل مستمر دون الحاجة إلى إنتاج وتخزين وشحن المنتجات المادية.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن أوجه التحويل الرقمي تتمثل في التكيف الداخلي والتركيز على الزبون والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2\_2): أوجه التحويل الرقمي



المصدر: (نعمولي، 2020، الشكل 01، 563)

يتطلب التحويل الرقمي التركيز على الزبون، والتكيف الداخلي للمؤسسة. ويجب على المؤسسات توفير الأدوات والبيئة اللازمة لتحقيق التحوّل الرقمي الناجح. يتطلع التحوّل الرقمي المؤسسي إلى إعادة اكتشاف المؤسسة بأكملها، وثقافتها الداخلية، مع التركيز على تقديم أعلى قيمة للعملاء.

تتعدد وتتوسع عوامل نجاح التحويل الرقمي للمنظمات، ومن بين هذه العوامل (عوامل نجاح التحويل الرقمي،

:(2022)

- إيجاد قادة فريق، لديهم خبرة في العمل على مشاريع التحويل الرقمي؛
- توظيف أو الاحتفاظ بالموظفين الذين مروا بهذا النوع من المشاريع؛

- تقييم مدى ملاءمة ثقافة المنظمة مع التحويل الرقمي؛
  - المحافظة على بساطة العمليات وتجنب التعقيدات الزائدة.
- كما اضاف محمد (2020) في ذات السياق العوامل التالية:
- إعداد سرد واضح يتعلق بالتحويل الرقمي، لفهم الموظفين لأدوات التحويل وضمان معرفتهم بأن الأمر لا يتعلق بإعادة الهيكلة، وسيتم توفير الحماية لوظائفهم؛
  - توفير موارد واضحة للموظفين، لتعلم مهارات جديدة، وفهم التقنيات الجديدة، وتطبيق الأفكار التي يتم تشجيعهم عليها؛
  - تحديد المهارات اللازمة لتحقيق النجاح وتطويرها؛
  - توفير بيئة مناسبة لتحقيق التحويل الرقمي الناجح؛
  - إعادة ابتكار نموذج الأعمال الحالي باستخدام أحدث التقنيات؛
  - تركيز المؤسسة على مشروعات التحوُّل الرقمي، التي توسع من نطاق العروض بدلاً من التركيز على تحسين العروض الحالية فحسب؛
  - إعادة اكتشاف المؤسسة بأكملها وثقافتها الداخلية، مع التركيز على تقديم أعلى قيمة للعملاء؛
  - التواصل الجيد بين جميع أفراد المنظمة، لتحقيق التحويل الرقمي بنجاح.

#### ثانياً: مؤشرات قياس التحويل الرقمي:

إن معرفة مؤشرات الأداء الرئيسية، والمقاييس المناسبة لتبناها، أمر بالغ الأهمية لتحديد ما إذا كانت استراتيجية المؤسسة الرقمية على المسار الصحيح. ويمكن تلخيص أهم مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة فيما يلي:

الجدول رقم (2\_2): مؤشرات قياس التحويل الرقمي

المؤشرات المذكورة	المراجع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقاييس الاستخدام؛</li> <li>• الإنتاجية؛</li> <li>• التكلفة والاستثمار؛</li> <li>• تجربة المستخدم؛</li> <li>• تجربة الزبون؛</li> <li>• عائد الاستثمار؛</li> <li>• التبني الرقمي؛</li> <li>• الأداء.</li> </ul>	(Kissflow, 2023)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العائد من الاستثمارات الرقمية؛</li> <li>• إنتاجية الموظف؛</li> <li>• مقاييس الاعتماد والأداء؛</li> <li>• مقاييس تجربة العملاء؛</li> <li>• النسبة المئوية للشركات التي تدعم الذكاء الاصطناعي؛</li> <li>• الموثوقية والتوافر؛</li> <li>• تحليل التكاليف والفوائد؛</li> <li>• الإيرادات من التكنولوجيا الرقمية؛</li> <li>• النسبة المئوية لعمليات النشر السحابية؛</li> <li>• مقاييس الاستخدام النشط.</li> </ul>	(Malik, 2022)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مزيج من مقاييس النجاح الخارجية والداخلية؛</li> <li>• قيمة مدى الحياة للمستخدم؛</li> </ul>	(Expert Panel, 2020)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الساعات المحفوظة؛</li> <li>• الإيرادات من الخدمات الرقمية الجديدة.</li> <li>• استدامة الأعمال؛</li> <li>• أداء التسويق الخارجي؛</li> <li>• تحسين التشغيل؛</li> <li>• تجربة العملاء؛</li> <li>• إنتاجية القوى العاملة؛</li> <li>• معدل الابتكار؛</li> <li>• فريق المعنويات؛</li> <li>• مصاريف التشغيل وهامش المساهمة؛</li> <li>• عمليات نشر التطبيقات السحابية؛</li> <li>• مقياس القيمة الأساسية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العائد على الاستثمارات الرقمية؛</li> <li>• تجربة الزبون؛</li> <li>• إنتاجية القوى العاملة؛</li> <li>• عمليات نشر التطبيقات السحابية؛</li> <li>• الإيرادات من الخدمات الرقمية الجديدة؛</li> <li>• تحليل التكاليف والفوائد؛</li> <li>• تحسين التشغيل؛</li> <li>• الموثوقية والتوافر.</li> </ul>	<p>( Mai, 2022)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل التكلفة والمنفعة للتبني الرقمي؛</li> <li>• العائد على الاستثمار من التحولات الرقمية؛</li> <li>• أرقام تفاعل المستخدم؛</li> </ul>	<p>( Karatas, 2023)</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرات الرقمية؛</li> <li>• تقييم موثوقية التحويل الرقمي؛</li> <li>• إنتاجية الموظف.</li> </ul>	
--	--

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مرجعية الدراسة

وهذا شرح لبعض مؤشرات قياس التحويل الرقمي:

### 1- مقياس الاستخدام:

توفر مقياس الاستخدام النشاط للأصول الرقمية، معلومات حول كيفية تفاعل المستخدمين مع التقنيات الرقمية المتاحة، وما إذا كانت هناك أي مشكلات في النظام الأساسي. وهذه بعض مقياس الاستخدام النشط الحاسمة هي:

- **المستخدمون النشطون يوميًا (DAU):** يقيس العدد الإجمالي للمستخدمين، الذين يقومون بتسجيل الدخول إلى النظام الأساسي الخاص بالمؤسسة في يوم معين. يمكن أيضًا قياس المستخدمين النشطين أسبوعيًا والمستخدمين النشطين شهريًا.
- **معدلات التحويل:** تقيس النسبة المئوية للمستخدمين الذين بدأوا وأكملوا نشاطًا أو إجراءً معينًا.
- **معدلات التخلي:** يقيس النسبة المئوية للمهام أو الأنشطة التي بدأت، ولكنها لم تكتمل. تعني معدلات التخلي المرتفعة أن هناك مشكلة في العمليات، تحتاج إلى علاج، وعلى العكس من ذلك، قد تكون معدلات التحويل المرتفعة علامة على تقدم المؤسسة نحو التحويل رقميا بشكل جيد.

### 2- الإنتاجية:

يمكن أن تعزز الرقمنة إنتاجية الموظفين، مما يساعدهم على إنجاز المزيد في وقت أقل. ولكن يمكن أن يكون الأمر أيضًا أكثر تعقيدًا مما يقلل من الإنتاجية. تشير إنتاجية القوى العاملة إلى قيمة أو حجم الإنتاج لكل موظف في فترة معينة. يجب أن يزداد حجم العمل الذي يقوم به الموظفين بعد التحويل الرقمي الناجح. في النهاية، هذا يترجم إلى زيادة في الإيرادات أو الربح.

يساعد تتبع إنتاجية الموظفين على قياس كفاءة التحويل الرقمي، إذا انخرط كل الموظفين في جميع مراحل العملية، وكان بإمكانهم تحسين ساعات العمل، وتنفيذ المهام المعقدة بكفاءة أكبر، فيمكن الحكم على أن استراتيجية التحويل الرقمي ناجحة.

### 3- التكلفة والاستثمارات:

يساعد مؤشر الأداء الرئيسي من حيث الاستثمار والتكلفة للتحويل الرقمي، على تحديد المكونات التي تستحق الاستثمار، وما يجب التركيز عليه أولاً. يقارن إجراء تحليل التكلفة والعائد بين تكاليف ومكافآت السيناريوهات المختلفة، لتحديد أيها من المرجح أن يؤتي ثماره؛ إذا كان من المحتمل الحصول على عائد استثمار سريع من عملية معينة، فمن المنطقي الاستثمار مبكراً وجني الفوائد بشكل أسرع.

### 4- تجربة العملاء:

يبدأ بناء قاعدة عملاء مخلصين بتوفير تجربة عملاء ممتازة؛ إنها أداة تميز أساسية للعلامة التجارية. حيث يساعد قياس تفاعل العملاء ومقاييس التحويل بشكل متكرر على تتبع مدى جودة تنقل المستخدمين في العمليات الجديدة وكيفية أداء النظام الأساسي الرقمي.

يعد الحصول على تعليقات حول تجربة العملاء هو أفضل طريقة لمعرفة مدى نجاح المستخدم في تبني التكنولوجيا الجديدة. باستخدام هذا، يمكنك إجراء تعديلات وتحسين احتمالية النجاح في مبادرات التحويل الرقمي من خلال معالجة نقاط الضعف في الوقت المحدد، وتحسين النظام الأساسي، إلى تحسين تجربة العملاء ومشاركتهم.

### 5- عائد الاستثمار:

يساعد تحديد عائد الاستثمار في التحويل الرقمي (ROI) في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحصل عوائد قيمة من التكنولوجيا الجديدة، يتضمن مقارنة المبلغ الذي تم إنفاقه على التكنولوجيا الجديدة والعمليات والتدريب والنفقات الأخرى ذات الصلة، مقابل كيفية تحسين النظام الأساسي الرقمي لأرباح العمل.

يعد حساب عائد الاستثمار على المدى الطويل أفضل؛ لأن عوائد التحويل الرقمي قد تستغرق وقتاً لتظهر. ويجب أن تفوق فوائد التكنولوجيا الرقمية المدججة في المنظمة تكلفة الموارد.

### 6- التبنّي الرقمي:

يتطلب النجاح في التحويل الرقمي: فهم التكنولوجيا الجديدة، واعتمادها بشكل مستدام، ودمجها في العمليات الأساسية. يحدد الاعتماد مدى جودة استخدام الموظفين للتقنيات الرقمية. تمنح مقاييس الاعتماد (التبني) فكرة عن مدى تأقلم القوى العاملة مع النظام الأساسي الجديد أو ميزات معينة. كما قد يكون ضعف الاعتماد بسبب أن النظام الأساسي به وظائف معقدة أو أن المستخدمين يحتاجون إلى تدريب إضافي.

## 7- الأداء:

إن تقييم عدد العمليات التي تعمل حالياً ببرامج جديدة، مع تحديد كيف أدى ذلك إلى زيادة حجم وقيمة المخرجات، مقارنة باستثمار الموارد. أيضاً، تقييم أداء النظام الأساسي، بحثاً عن مشكلات الموثوقية المحتملة، يوفر معلومات حول مكان تبسيط العمليات أو توفير المزيد من التدريب.

### المطلب الثالث: رافعات وتحديات التحويل الرقمي

#### أولاً: رافعات التحويل الرقمي

تلعب رافعات التحويل الرقمي، دور المحفز لتبني الثقافة الرقمية، وتوجه نحو التحويل الرقمي لدى جميع أفراد المؤسسة، لذا تم تطوير رافعات رئيسية وأخرى غير رئيسية لقيادة هذا التغيير:

#### الجدول رقم (2\_3): رافعات التحويل الرقمي

الرافعات غير الرسمية	الرافعات الرسمية
❖ تحديد مفاتيح السلوك	❖ تغيير الهياكل
❖ نموذج القدوة	❖ سياسات القيادة
❖ شبكات الاتصال	❖ تحديد الأدوار
	❖ العمليات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (نعوملي، 2020)

تعتبر سياسات القيادة، العنصر الأكثر فعالية، فهي تعمل على تكييف الثقافة التنظيمية مع الرقمنة؛ وذلك من خلال السلوكيات غير الرسمية (القيادة بالمشاركة والأفعال وليس الأقوال). كما تلعب عملية تغيير الهياكل،



العمليات والممارسات اليومية عبر سياسات وتوجيهات والرقابة، دورا كبيرا في توجيه هذه الثقافة نحو التحويل رقميا، ليأتي الدور على العمليات من خلال تحديد كيفية أدائها وتناسب الأفراد معها.

أما فيما يخص الروافع غير الرسمية، تتمثل أول خطوة فيها في تحديد مفاتيح السلوك التي تساهم في تكييف الأفراد مع الثقافة الرقمية، من خلال تشجيعهم وتمكينهم، إضافة الى تفعيل نموذج القدوة من خلال تبني القادة للرقمنة، ما يحفز المرؤوسين نحو تبني هذه السلوكيات الجديدة.

### ثانيا: تحديات التحويل الرقمي

تواجه عملية التحويل رقميا بالنسبة للمؤسسات العديد من التحديات والعوائق، التي تؤثر على الأهداف المخطط لها. الجدول التالي يوضح مجموعة من العوائق التي تواجه المؤسسة أثناء تحولها:

#### الجدول رقم (2\_4): تحديات التحويل الرقمي

التحديات المذكورة	الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التحول من النظام القديم إلى النظام الجديد؛</li> <li>● تحديات البيانات؛</li> <li>● عدم وجود ثقافة إدارة التغيير؛</li> <li>● مشاركة أقل للإدارة العليا؛</li> <li>● المخاطرة وعدم الرغبة؛</li> <li>● التمويل؛</li> <li>● نقص العمالة المؤهلة؛</li> <li>● ضعف البنى التحتية.</li> </ul>	<p>( Gupta &amp; Bansal , 2018)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● غموض الرؤية والهدف من التحويل الرقمي؛</li> <li>● عدم وجود معرفة، خبرة وفهم اداري للتحويل الرقمي؛</li> <li>● نقص المهارات القيادية الرقمية؛</li> <li>● عدم التوافق بين الحوافز والتحويل الرقمي؛</li> <li>● مقاومة التغيير .</li> </ul>	<p>(مندورة، د.ت.)</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● نقص المؤهلات التقنية للأفراد العاملين؛</li> <li>● الثقافة التنظيمية غير الداعمة؛</li> <li>● نقص التنسيق وغياب التعاون؛</li> <li>● ضعف الإمكانيات الرقمية؛</li> <li>● غياب الشعور بالحاجة؛</li> <li>● غموض الرؤية والهدف من التحويل الرقمي؛</li> <li>● مشكل الثقافة التنظيمية؛</li> <li>● نقص التمويل؛</li> <li>● القوانين والتشريعات.</li> </ul>	<p>(غريسي، رضا، و العبسي، 2021)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● النقص في الكفاءات والقدرات القادرة على قيادة التغيير نحو التحويل؛</li> <li>● نقص الميزانيات المرصودة لعملية التحويل الرقمي؛</li> <li>● تحديد الخصوصية والجرائم الإلكترونية؛</li> <li>● النقص في الثقافة الرقمية.</li> </ul>	<p>(المصدر و نصر الله، 2020)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● غياب الشعور بالحاجة للتحويل؛</li> <li>● غياب التنسيق والقيادة؛</li> <li>● عدم القدر على إيصال الرؤية بوضوح؛</li> <li>● مشكل الثقافة.</li> </ul>	<p>(نعمولي، 2020)</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجعية الدراسة

من خلال تحليل الجدول السابق، تبرز ثلاث تحديات أساسية مشتركة بين الدراسات للتحويل الرقمي بالمنظمات، ألا وهي:

1- نقص المؤهلات والعمالة المؤهلة (المهارات الرقمية).

- 2- عدم وجود ثقافة تنظيمية رقمية داعمة.
- 3- النقص في الميزانيات المرصودة لعملية التحويل الرقمي؛ حيث تتمثل تحديات نقص المؤهلات والعمالة المؤهلة في قلة الاستثمار في المورد البشري بالنسبة لمنظمات الاعمال.
- 4- التخوف من التكنولوجيا الرقمية الحديثة بالنسبة للعمال، لما لها من تبعيات سلبية كالرفع من نسب البطالة والتخلي عن العمالة.
- تتمثل تحديات عدم وجود ثقافة تنظيمية رقمية داعمة، في اعاقا المنظمة على فهم والتكيف مع التغييرات، مما يؤثر بشكل سلبي على صياغة الإطارات الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة؛ لذلك، فإن تطوير ثقافة رقمية تتكيف مع الشكل الجديد ضروري لتمكين المؤسسات من التعامل مع التغييرات وتحقيق أهدافها. ويعتبر تحدي نقص الميزانيات المرصودة لعملية التحويل الرقمي، أكبر تحدي لمنظمات الاعمال بسبب التكاليف الباهظة التي تتطلبها عملية دمج التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة.

### المبحث الثالث: متطلبات ومخاطر التحويل الرقمي

إن مشروع التحويل الرقمي في أي مؤسسة، يتطلب تهيئة بيئة ملائمة تحوي متطلبات تضمن نجاحه؛ بحيث تضمن دعم التغييرات الشاملة من حيث نوعية العمالة، التكنولوجيا المستخدمة وطرق الأداء. ومن بين هذه المقومات والمتطلبات الرئيسية ما يلي:

#### المطلب الأول: المتطلبات التقنية للتحويل الرقمي

يحتاج التحويل الرقمي جميع أشكال التكنولوجيا الرقمية المتطورة من: وسائط وشبكات وأدوات وقواعد بيانات، بحكم التغييرات الواسعة التي يشهدها المجال، مما يتيح أمام الإدارة خيارات متعددة للقيام بعملياتها ومهامها الرئيسية (بريس و جبر، 2021).

تختلف هذه المتطلبات التقنية للتحويل الرقمي، باختلاف احتياجات المؤسسة، ولكن هناك بعض الأمور العامة التي يجب مراعاتها:

- **الأجهزة والبرامج:** دائما ما يتطلب التحويل الرقمي، استخدام أدوات جديدة من الأجهزة والبرامج، لدعم العمليات والمهام الجديدة. من بين هذه الأدوات: خدمات الحوسبة السحابية، والأجهزة المحمولة، وأدوات تحليل البيانات (mokhtar، 2022)؛
  - **الاتصالات:** للاستفادة الكاملة من التقنيات الرقمية، تحتاج المؤسسات إلى اتصالات موثوقة وسريعة، وقد يتطلب ذلك ترقية البنية التحتية للشبكات، أو الاستثمار في تقنيات جديدة مثل (mokhtar) G5 (2022)؛
  - **إدارة البيانات:** يولد التحويل الرقمي كميات كبيرة من البيانات، لذلك تحتاج المؤسسات إلى وجود أنظمة لإدارة وتخزين وتحليل هذه البيانات بشكل فعال. وقد يتطلب ذلك تنفيذ أدوات إدارة البيانات الجديدة أو توظيف متخصصين في هذا المجال (mokhtar، 2022)؛
  - **الأمن السيبراني:** مع اعتماد المؤسسات على التقنيات الرقمية، يصبحون أكثر عرضة للهجمات السيبرانية؛ لذلك يجب وجود إجراءات أمنية قوية للحماية ضد الاختراقات والتهديدات الأمنية الأخرى (mokhtar، 2022)؛
- من المهم ملاحظة أن المتطلبات التقنية للتحويل الرقمي، هي جزء واحد فقط من المعادلة، يتطلب التحويل الرقمي النجاح قيادة قوية ورؤية واضحة وثقافة مفتوحة للتغيير. ويمكن اختصار هذه المتطلبات فيما يلي وفقا لما جاءت به دراسة يتوجي (2015):
- توفير العتاد التكنولوجي اللازم ومواكبة تطوراته؛
  - تطوير شبكات الاتصال الداخلية والخارجية؛
  - تمكين الموظفين من التعامل واستخدام هذه التكنولوجيا.
- كما وأوردت دراسة المصدر، نصر الله (2020) المتطلبات التالية:
- **البيانات الضخمة وأدوات تحليلها (Big Data):** تحليل البيانات الكبيرة هي عملية البحث في مجموعات بيانات ضخمة، عن الأنماط والاتجاهات والعلاقات، تتطلب هذه التحليلات المعقدة أدوات وتقنيات معينة، وقوة حاسوبية كبيرة لمعالجة البيانات الكبيرة، تحليلات البيانات تحول البيانات الخام إلى رؤى

قابلة للتنفيذ، وتتضمن مجموعةً من الأدوات والتقنيات والعمليات المستخدمة في معرفة التوجهات وحل المشكلات عن طريق استخدام البيانات. يمكن لتحليلات البيانات تشكيل عمليات الأعمال، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز نمو الأعمال. يمكن استخدام هذه الأدوات لجمع وتحليل البيانات بجودة وكفاءة عالية، وتحويلها إلى رؤى قابلة للتنفيذ؛

- **الحوسبة السحابية (Cloud Computing):** تعد تكنولوجيا مهمة في العصر الحديث؛ حيث توفر مرونة وكفاءة في استخدام الموارد التقنية، وتساهم في تحسين الأداء وتقليل التكاليف للمؤسسات والأفراد على حد سواء؛

- **انترنت الأشياء (Internet of things):** يشير هذا المصطلح، إلى شبكة من الأجهزة والأشياء المتصلة ببعضها البعض وبالإنترنت، والتي تتمتع بقدرة على تبادل البيانات والمعلومات، يعتبر IoT جزءًا من التحويل الرقمي الذي تشهده المؤسسات حاليًا؛ حيث يساهم في تحويل العمليات والأعمال، ويمكن من تحسين العمليات وتحقيق الكفاءة وتوفير الوقت والموارد. يتطلب تطبيق IoT استثمارًا في البنية التحتية وتحليل البيانات، وتطوير التطبيقات المناسبة، ولكنه يوفر فرصًا واعدة للشركات والمؤسسات في تحقيق التحويل الرقمي والابتكار؛

- **التفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة:** يتضمن هذا المجال، دراسة وتطوير واجهات المستخدم، وتقنيات التفاعل لتحسين قابلية الاستخدام وتجربة المستخدم. بعض الأهداف الرئيسية للتفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة تشمل:

- تحقيق تفاعل آمن وفعال ومؤثر؛
- إعطاء أولوية للاحتياجات والقدرات البشرية في تصميم الأنظمة والواجهات؛
- تحسين قابلية الاستخدام وقابلية الوصول للأجهزة الآلية؛
- توفير تجربة مستخدم مرضية وفعالة.
- التفاعل مع المستخدمين والجمع بينهم.

كما يمثل الشكل الآتي، تقنيات التحويل الرقمي، التي تبين سعي المنظمات نحو الاعتماد على الأساليب والتقنيات التكنولوجية الحديثة، التي تتمثل في الحوسبة السحابية، وما تتيحه من ميزات التخزين الافتراضي للبيانات والمعلومات، مما يسهل الرجوع إليها في أي زمان ومكان عبر شبكة الانترنت، وكذلك من تقنيات التحويل الرقمي

أجهزة الواقع المعزز "أجهزة قابلة للارتداء" التي تستخدم في مجالات التدريب مثلا، انترنت الأشياء التي تسهل المراقبة لعمل الآلات والاجهزة للمنظمات، من خلال أجهزة الاستشعار الذكية. كما وتوجد العديد من التقنيات للتحول الرقمي، التي تختلف من منظمة لأخرى، حسب الامكانيات والاهداف وطبيعة النشاط.

### الشكل رقم (2\_3): تقنيات التحول الرقمي



المصدر: (عبد الحميد، 2023، الشكل 06، ص 83)

### المطلب الثاني: المتطلبات البشرية للتحول الرقمي

وتتمثل المتطلبات البشرية في الكفاءات والعناصر البشرية المؤهلة والقادرة، على التعامل مع التكنولوجيا الرقمية المتطورة، ويكون لديها القدرة على الابتكار والإبداع في هذا المجال (ماضي و أبو حجير، 2020).

إن عملية اختيار الكوادر البشرية المؤهلة، يخضع لعدة ضوابط ذكرت منها دراسة يتوجي (2015) الضوابط

التالية:

- تحديد أهم المهارات والقدرات، الواجب توافرها في العمالة المطلوبة؛
- إعادة وصف وتوصيف الوظائف وفقا لمتطلبات التحول الرقمي؛
- مقارنة المهارات الحالية للموظفين مع المهارات المطلوبة للخوض في مشروع التحول الرقمي؛

- رسم الخطط التصحيحية والتدريبية لتطوير قدرات الموظفين، وإعادة هندسة العمليات الإدارية رقمياً.
  - لتوفير فريق عمل متكامل ومدرب على استخدام التكنولوجيا الرقمية، يمكن اتباع الخطوات التالية:
  - تقييم المهارات الحالية للفريق لتحديد الفجوات التي يجب معالجتها (منظمة العمل الدولية، 2016)؛
  - توفير التدريب اللازم للفريق لضمان إتقانهم لاستخدام التكنولوجيا، ويمكن أن يشمل ذلك جلسات تدريب رسمية وتدريباً عملياً (منظمة العمل الدولية، 2016)؛
  - ضمان الوصول إلى التكنولوجيا اللازمة، وذلك من خلال توفير الأجهزة والبرامج المتخصصة (عبيد، 2021)؛
  - تشجيع ثقافة التعلم المستمر داخل الفريق، وذلك من خلال توفير الوصول إلى مصادر التدريب عبر الإنترنت، وتشجيع أعضاء الفريق على حضور المؤتمرات والفعاليات الأخرى (عبيد، 2021).
- باتباع هذه الخطوات، يمكن للمؤسسات التأكد من تجهيز فرق العمل بالمهارات والأدوات التي يحتاجونها لاستخدام التكنولوجيا الرقمية بفعالية.

### المطلب الثالث: المتطلبات الإدارية والمالية للتحويل الرقمي

- يتطلب تحقيق نجاح استراتيجية التحويل الرقمي، إجراء تغييرات تنظيمية جوهرية تمس الهياكل التنظيمية، باعتبار أن الأساليب التقليدية لم تعد توفر السرعة في اتخاذ القرارات والمرونة الكافية التي يفرضها هذا التحويل، وتستدعي هذه التغييرات الاستغناء التام عن الوظائف الروتينية؛ أي الحد من التوجه نحو تخصيص العمل والعمل على دمج الوظائف والعمليات تقليل المستويات الإدارية (بتوجي، 2015).
- لتنفيذ التحويل الرقمي في المؤسسة، هناك عدة متطلبات إدارية يجب مراعاتها، تشمل هذه المتطلبات:
- **الهيكل التنظيمي:** من المهم إنشاء هيكل تنظيمي إداري، يتماشى مع أهداف ومبادئ التحويل الرقمي للمؤسسة (الغمدي، 2018)؛
  - **القيادة الإدارية:** القيادة الإدارية الفعالة ضرورية لدفع ومراقبة عملية التحويل الرقمي، إذ يجب تكوين قادة يفهمون أهمية التقنيات الرقمية، ويمكنهم توجيه المؤسسة خلال التغييرات اللازمة (إدارة التحويل الرقمي داخل الشركات، 2021)؛

- **التخطيط والاستراتيجية:** يعد التخطيط والاستراتيجية المحددة بوضوح أمرًا حيويًا لنجاح التحوّل الرقمي، يشمل ذلك تحديد الأهداف الواضحة، وتحديد الخطوات الرئيسية والمعالم الرئيسية لتحقيق النتائج المرجوة (ما المقصود بالتحوّل الرقمي، 2022)؛
  - **إدارة التغيير:** ينطوي التحوّل الرقمي غالبًا على تغييرات كبيرة في العمليات وسير العمل وثقافة المؤسسة، يجب تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير لضمان انتقال سلس وتقليل المقاومة للتغيير (إدارة التحوّل الرقمي داخل الشركات، 2021)؛
  - **الابتكار:** التركيز على الابتكار أمر حاسم للتحوّل الرقمي، يجب على المؤسسات تشجيع ثقافة الابتكار وتوفير الموارد والدعم لاستكشاف التقنيات والأفكار الجديدة (إدارة التحوّل الرقمي داخل الشركات، 2021)؛
  - **التركيز على العملاء:** يجب أن يكون التحوّل الرقمي مدفوعًا بحاجات وتوقعات العملاء، يجب أن تعطي المؤسسات الأولوية لتحسين تجربة العملاء واستغلال التقنيات الرقمية لتلبية متطلبات عملائها (إدارة التحوّل الرقمي داخل الشركات، 2021).
- من المهم ملاحظة أن المتطلبات الإدارية المحددة للتحوّل الرقمي، قد تختلف اعتمادًا على المؤسسة ونشاطها، لذلك يُوصى بإجراء تقييم وتحليل شامل لاحتياجات وقدرات المؤسسة، قبل الشروع في رحلة التحوّل الرقمي.
- أما فيما يخص المتطلبات المالية من موازنات، دعم مالي احتياطي، وإجراءات الشراء للمعدات التقنية، كلها من شأنها المساهمة في نجاح مشروع التحوّل الرقمي (ماضي و أبو حجير، 2020).

#### المطلب الرابع: مخاطر التحوّل الرقمي

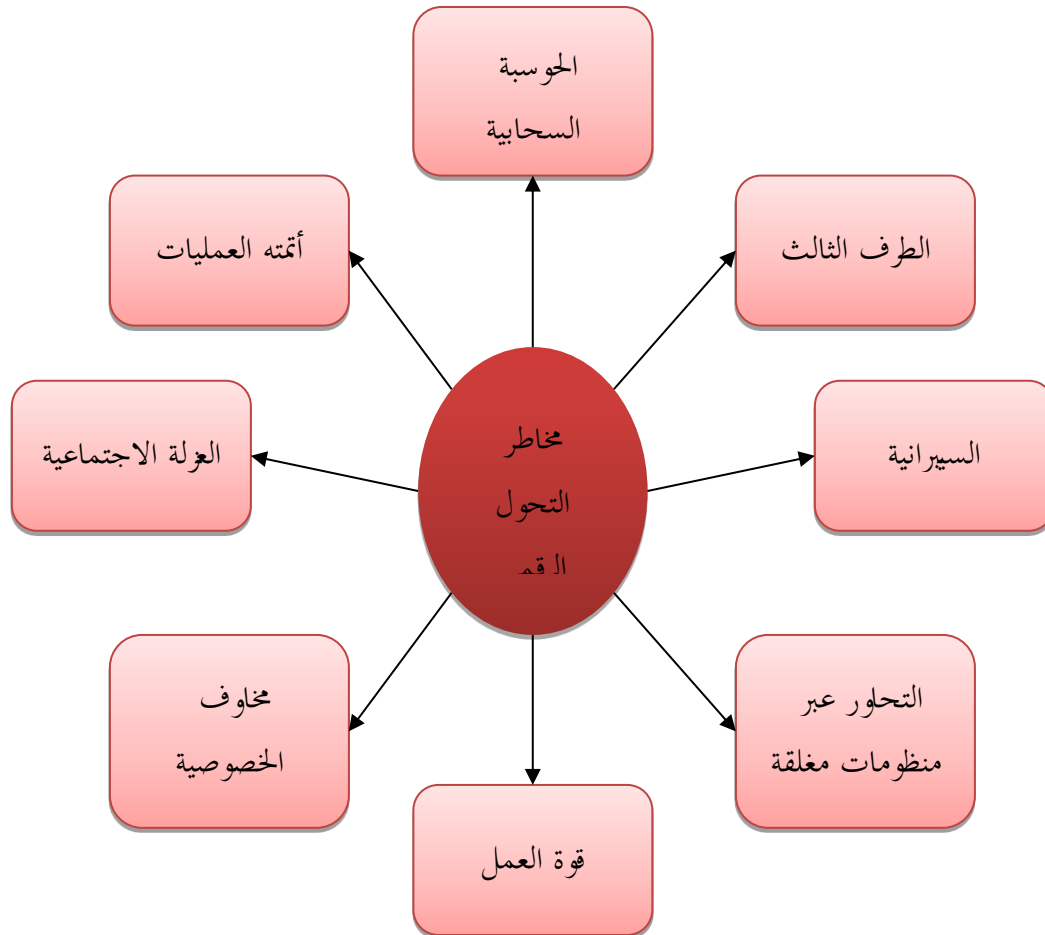
- يأتي التحوّل الرقمي بالعديد من الفوائد، ولكنه أيضًا تكون معه مخاطر وعيوب؛ ومن بين الجوانب السلبية للتحوّل الرقمي على العمل، وفق ما جاءت به دراسة التحوّل الرقمي وتأثيره على الاقتصاد (2023) ما يلي:
- **زيادة ضغط العمل:** يمكن أن يزيد التحوّل الرقمي من حجم العمل والمسؤوليات على الموظفين؛ حيث يمكن أن في أثناء تعاملهم مع تقنيات جديدة، معالجة كميات كبيرة من البيانات؛



- **تغييرات في الوظائف والمهارات:** يمكن أن يؤدي التحول الرقمي، إلى تغييرات في متطلبات الوظائف والمهارات المطلوبة، قد يتطلب من الموظفين اكتساب مهارات جديدة، أو تعلم تقنيات وأدوات رقمية جديدة؛
- **فقدان الوظائف:** قد يؤدي التحول الرقمي إلى تغييرات في هيكل العمل، والتطبيقات التقنية، مما قد يؤدي في بعض الحالات إلى فقدان بعض الوظائف التقليدية؛
- **مشاكل التواصل والتعاون:** قد يواجه الموظفون صعوبة في التواصل والتعاون مع زملائهم، في بيئة عمل رقمية، خاصة إذا كانوا يعملون عن بُعد أو في فرق متناثرة جغرافياً؛
- **تحديات التدريب والتعليم:** قد يتطلب التحول الرقمي تدريباً وتعليماً مستمرًا للموظفين، للتأقلم مع التقنيات الجديدة واستخدامها بكفاءة؛
- **تأثير على التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** قد يؤدي التحول الرقمي إلى زيادة الاعتماد على التكنولوجيا والعمل عن بُعد، مما يمكن أن يؤثر على التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين. وبالرغم من المزايا العديدة التي يوفرها التحول الرقمي، إلا أن أغلبية منظمات الأعمال في مختلف القطاعات، تفر بالمخاطر الكبيرة التي يحملها في طياته. ومن الأسباب التي أدت إلى زيادة هذه المخاطر (سلامي و بوشي، 2019):

- الاعتماد الكلي على التكنولوجيا الرقمية؛
  - الاندماج بين التكنولوجيا التشغيلية، وتكنولوجيا المعلومات، وإنترنت الأشياء؛
  - تجاوز التطور الرقمي لتدابير الأمن السيبراني؛
  - المخاطر السيبرانية؛
  - الازدياد في حجم المواقع المستهدفة بسبب كثرة الاجهزة المتصلة؛
  - الاعتماد على التعاملات الإلكترونية.
- وإزاء هذه المسببات تنتج مجموعة من المخاطر الأساسية للتحويل الرقمي يمكن إيجازها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2\_4): مخاطر التحويل الرقمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجعية الدراسة

حسب الشكل السابق تتمثل مخاطر التحويل الرقمي في:

← مخاطر الامن السيبراني:

مخاطر الأمن السيبراني لمنظمات الأعمال، تشمل عدة عوامل وتهديدات، منها وفقا لدراسة Turio (2023) نجد:

- التصيد: يشمل هذا الهجوم، استخدام رسائل البريد الإلكتروني المزيفة، أو المواقع الوهمية لخداع المستخدمين واستغلالهم؛

- **كلمات المرور الضعيفة:** استخدام كلمات مرور ضعيفة أو سهلة التخمين، يمكن أن يجعل الأنظمة والحسابات عرضة للاختراق؛
  - **انتزاع الفدية:** يتعلق هذا الهجوم بتشفير ملفات المؤسسة، ومن ثم المطالبة بفدية مالية لفك التشفير؛
  - **البرامج الضارة:** تشمل الفيروسات وبرامج التجسس وبرامج الفدية وغيرها، وتستهدف الأنظمة والشبكات لسرقة المعلومات أو تعطيلها.
- وللتعامل مع هذه المخاطر، ينبغي على المؤسسات اتخاذ إجراءات أمنية فعالة، مثل:
- توعية الموظفين بأهمية الأمن السيبراني، وتدريبهم على كيفية التعرف على هجمات الصيد وتجنبها (المركز الوطني للأمن السيبراني، 2022)؛
  - استخدام كلمات مرور قوية وتحديثها بشكل منتظم (Turio، 2023)؛
  - تثبيت برامج مكافحة الفيروسات والحماية من البرامج الضارة وتحديثها بانتظام (Turio، 2023)؛
  - إجراء نسخ احتياطية منتظمة للبيانات وتخزينها في مكان آمن (المركز الوطني للأمن السيبراني، 2022)؛
  - تطبيق إجراءات الأمان السيبراني على جميع الأجهزة والشبكات والبرامج المستخدمة في المؤسسة (Turio، 2023)؛

### ← الحوسبة السحابية:

- تستخدم الحوسبة السحابية كتقنية لتخزين ومعالجة البيانات على خوادم عبر الإنترنت، بدلاً من تخزينها على أجهزة الكمبيوتر المحلية. وبناء على دراسة طلعت (2018) فهناك بعض المخاطر المحتملة للاستخدام الواسع للحوسبة السحابية، ومنها:
- **التبعية:** حيث تفرض الحوسبة السحابية الاعتماد التام على مزودي الخدمة في كل شيء يخصهم؛ حيث أن السحابة بيئة مغلقة برمجياً؛

- **مستوى الأمان:** يمكن أن تتعرض البيانات المخزنة في السحابة للاختراق والسرقة، ويجب على المستخدمين اتخاذ إجراءات أمنية إضافية لحماية بياناتهم؛
- **الامتثال:** يجب على مزودي الخدمة السحابية الامتثال لمعايير الأمان والخصوصية، ويجب على المستخدمين التحقق من أن مزودي الخدمة يلتزمون بهذه المعايير؛
- **نقل البيانات:** يمكن أن يتعرض البيانات للخطر أثناء نقلها من جهاز المستخدم إلى السحابة، ويجب تشفير البيانات لحمايتها؛
- **انقطاع الخدمة:** يمكن أن يؤدي انقطاع الخدمة في مركز البيانات إلى توقف العمليات، وهذا فيه تكلفة مالية كبيرة للشركات.

#### ← مخاوف الخصوصية:

- التحول الرقمي يأتي مع مخاوف الخصوصية، بعض المخاوف المحتملة للتحويل الرقمي التي تم الإشارة إليها في دراسة (Turio 2023) هي:
- **سرقة البيانات:** يمكن للمتسللين الحصول على البيانات الشخصية والمالية، من خلال الاختراقات الإلكترونية؛
  - **التعقب:** يمكن للشركات والحكومات جمع البيانات الشخصية واستخدامها، لتتبع الأفراد وتحليل سلوكهم؛
  - **التعرض للتشويش:** يمكن للمتسللين استخدام البرامج الخبيثة للتشويش على الأنظمة والخوادم الرقمية؛
  - **التعرض للقراصنة:** يمكن للمتسللين استخدام البرامج الخبيثة، لاختراق الأنظمة والخوادم الرقمية وسرقة البيانات.

#### ← التحوير عبر منظومات مغلقة:

يشير التحوير عبر منظومات مغلقة إلى التواصل والتفاعل بين الأفراد أو المؤسسات عن طريق منصات تكنولوجية مغلقة ومحددة، والتي تتطلب إذناً مسبقاً للانضمام إليها، من أمثلة هذه المنصات تقنيات Microsoft

Teams، يمكن أن تكون هذه المنظومات مفيدة في بعض الحالات، ولكنها في بعض الأحيان تعتبر عائقاً أمام الحوار والتفاعل الفعال بين الأفراد والمؤسسات (ملهم، 2020).

### ← الطرف الثالث:

المشاركون من خارج منظومات التحوير، لهم أهميتهم في توسيع قاعدة الموارد المتنامية، ودعم وظائفها المتعددة؛ لكن إذا أهملت ادارتها، فإن الثغرات في الموارد الخارجية بتنوع مصادرها ووظائفها، قد تصبح خطراً يهدد المنظمة (RiskOptics, 2013).

### ← اتمنة العمليات:

يولد التخلص من العمليات اليدوية التقليدية، والتحول نحو الاتمة الرقمية للأعمال والمهام، انتقالاً ينجر عنه غالباً أخطار كبيرة، ينتج عنها تحديات تؤثر سلباً على سير العمل (RiskOptics, 2013).

### ← العزلة الاجتماعية:

مع تزايد استخدام التقنيات الرقمية؛ يتزايد أيضاً خطر العزلة الاجتماعية. وهي حالة يشعر فيها الفرد بالانعزال والابتعاد عن المجتمع. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى العزلة الاجتماعية في العصر الرقمي هي (حنفي، 2021):

- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل مفرط؛ حيث يمكن أن تؤدي هذه الوسائل إلى ابتعاد الفرد عن العالم الحقيقي والتفاعل مع الآخرين؛
- الأمية الرقمية، حيث يمكن أن يشعر الأفراد الذين لا يمتلكون المهارات الرقمية، بالتباعد عن المجتمع الرقمي والشعور بالعزلة.

**خلاصة الفصل:**

على غرار النظرة التقليدية للتحويل الرقمي التي ترى بأن أهميته تكمن في تحقيق مزايا إيجابية لمنظمات الأعمال كتعزيز التنافسية وزيادة الأعمال والأرباح، أضحت هذا الأخير بنية تحتية للمنظمات تساعد على تسيير شؤونها وتسمح لها بالتوجه نحو زبائنها وعملائها وأفراد المجتمع، من خلال أحداث تغييرات على مستوى أنظمة العمل بالمنظمات، وذلك بغرض تحقيق تحسينات جوهرية بالاعتماد على الموارد التقنية والبشرية المتاحة؛ إلا أن هذا التحويل لا يعني فقط استخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسة، بل هو نظام شامل يستهدف تغيير آليات العمل لتتم بطريقة أسرع وأسهل؛ إذ أصبح هذا التحويل ضرورة حتمية للمؤسسات والهيئات التي تسعى من أجل تحسين خدماتها وتطويرها.

## الفصل الثالث:

ممارسات إدارة الموارد البشرية  
في ظل التحول الرقمي

## تمهيد

توجهت الكثير من منظمات الأعمال اليوم إلى تغيير أساليب عملها بتبني التكنولوجيا الرقمية في إدارة شؤونها لتحسين خدماتها وصورتها إرضاء لمتعمليها؛ وفي إطار سعيها المتزايد نحو التغيير قامت إدارات الموارد البشرية بدورها لإعادة النظر في أساليب عملها فتبنت وسائل وأساليب أكثر نجاعة لتخدم بما توجهاتها الحديثة وتواكب بما التطورات التكنولوجية الحاصلة وتنتقل تدريجياً إلى ما يعرف بالإدارة الرقمية للموارد البشرية.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: وظيفة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي؛
- المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية الرقمية؛
- المبحث الثالث: الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية.



### المبحث الأول: وظيفة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

أفرزت التطورات التقنية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أهم المسببات التي أدت للانتقال من اقتصاد مبني على الموارد نحو اقتصاد مبني على المعرفة. لعبت فيه المعلوماتية على كافة الميادين والمستويات، دورا بارزا في الربط بين الموارد المالية، النظم الميكانيكية، نظم الحاسب الآلي، ونظم الأفراد، فصارت كل من المهام والوظائف والعلاقات المتعلقة بالموارد البشرية، تكتسي طابعا رقميا، وهذا ما يمكن وصفه بالتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: مفهوم وأسباب التوجه نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM)

سيتم التطرق في هذا المبحث، لمفهوم وأسباب التوجه نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية، على النحو الآتي:

#### أولا: مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM)

برز مصطلح الإدارة الرقمية للموارد البشرية، كأسلوب جديد يعتمد على توظيف التكنولوجيا في مجال تسيير الموظفين. ويقصد بإدارة الموارد البشرية الرقمية كيف يمكن لهذه الإدارة تغيير نفسها للعمل بطريقة رقمية بحتة باستخدام الأدوات والأنظمة والتطبيقات الرقمية، من أجل الاستفادة من الأدوات الرقمية المحمولة وضمان تلائمها مع نماذج الأعمال الرقمية، وهذا من أجل تقديم خدمات وحلول لمشاكل الموارد البشرية (عبد الرحمن ، 2019).

ويمكن تعريفها أيضا، على أنها العملية التي تستهدف تطوير المؤسسة؛ حيث يتم الاستفادة من التقنيات والتكنولوجيات المتطورة، لجعل الموارد البشرية بالمؤسسة أكثر كفاءة وفعالية وترابطاً. بمعنى آخر هي "تحول جذري في طريقة عمل الموارد البشرية"، وذلك عن طريق مواءمة الثقافة والمهارات والهيكل التنظيمي والعمليات الأساسية لتحقيق التوازن بين الكفاءة والابتكار (فارس، 2020).

كما أشار طويهي (2015) في ذات السياق، أن الإدارة الرقمية للموارد البشرية تعتبر الأخ التوأم لـ "One to one Marketing باعتبارها مجموعة من السياسات، تهدف لتسيير الموارد البشرية، بالاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة، وخاصة الشبكات الداخلية (الانترنت)، من أجل الإبقاء على ديناميكية التطبيقات والتفاعل الجيد بين الموظفين. ومن هنا نستطيع القول بأن قدرة التكنولوجيا الرقمية تؤثر بالإيجاب على قدرة إدارة الموارد البشرية.

تهتم الإدارة الرقمية للموارد البشرية، بتحسين إجراءات تسيير حياة الموظف داخل المؤسسة، منذ دخوله (التوظيف) حتى إحالته على التقاعد، وكل هذا بالاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتقنية الرقمية الحديثة. ليس من الجديد على إدارة الموارد البشرية الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، فقد تم الاعتماد عليها مسبقا في نظم تسيير الأجور والغيابات... إلخ، فالجديد هو التوفيق والدمج بين تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا الاتصال

والتقنيات الحديثة، لإحداث التفاعل الإيجابي بين مجمل وظائف هذه الإدارة والوظائف الأخرى للمنظمة تحت قيد الوقت والمكان (مهيل، 2012).

وبطبيعة الحال الموارد البشرية في المنظمات الرقمية، تختلف عن الموارد البشرية التقليدية. والجدول الموالي يوضح الفرق بين المورد البشري التقليدي والرقمي:

### الجدول رقم (3\_1): الفرق بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي

المورد البشري الرقمي	المورد البشري التقليدي
▪ مسار وظيفي باتجاهات وظيفية متعددة	▪ مسار وظيفي ثابت باتجاه واحد
▪ يعتمد في إثبات كفاءته على عمله وجرأته	▪ يعتمد في إثبات كفاءته على عمره ومكانته الوظيفية
▪ يلعب دور منتج معلومات وشبكات وصانع محتوى	▪ يلعب دور المنتج والمسوق والبائع
▪ ذاتي التعلم	▪ يتعلم بالمصادفة أو الإكراه
▪ محلي-عالمي	▪ محلي
▪ ينجز مهام مختلفة في نفس الوقت	▪ ينجز مهمة بمهمة
▪ مخاطر	▪ يتجنب المخاطرة

المصدر: (عبد الرحمان، 2019، الجدول 01، ص215)

### ثانياً: أسباب التوجه نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM)

الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في مجمل وظائف العمل داخل المنظمات، وبالأخص في تسيير الموارد البشرية، قد نما بشكل ملحوظ جدا في الآونة الأخيرة، فقد حولت تكنولوجيا المعلومات والاتصال

طرق جمع وتخزين ونشر واستخدام المعلومات حول الموظفين، وزادت من نوعية وكمية هذه المعلومات المقدمة. وهذا ما يؤكد على أن قدرة هذه التكنولوجيا، تؤثر بالإيجاب على وظيفة الموارد البشرية في قدرتها على تحقيق أهدافها.

تتنوع وتختلف العوامل المسببة في دمج التكنولوجيا، مع إدارة الموارد البشرية. فقد تكون إما عوامل تشغيلية وإما علاقته وإما تحويلية؛ يقصد بالعوامل التشغيلية، الدافعة لدمج التكنولوجيا بإدارة الموارد البشرية، العوامل التي تهتم بأنشطة الموارد البشرية، مثل إدارة الرواتب وتسيير المسارات المهنية وكذا إدارة المعلومات الشخصية... إلخ؛ أما العوامل العلاقية، فتهم بأنشطة الموارد البشرية المتقدمة، بحيث تركز على أدوات الموارد البشرية المساعدة على استقطاب، اختيار، تعيين، تدريب، وتقييم أداء الموظفين؛ أما الدوافع التحويلية فتتركز على الوظائف الاستراتيجية لهذه الوظيفة، كتطوير وتغيير عمليات المنظمة أو إعادة التوجه الاستراتيجي، وإدارة كل من الميزة التنافسية الاستراتيجية أو المعرفة الاستراتيجية (المجالي، 2012).

**الشكل رقم (3\_1):** العوامل المسببة في دمج التكنولوجيا بإدارة الموارد البشرية



**المصدر:** من اعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة المجالي (2012)

من الملاحظ أن العوامل التحويلية، تصبح أكثر فعالية عند دمج تكنولوجيا المعلومات بوظائف إدارة الموارد البشرية (العوامل التشغيلية والعلاقية) وهذا من خلال ما توفره هذه التكنولوجيا من معلومات أكثر، ودقة أكبر ووقت أطول للموظفين والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية.

**المطلب الثاني:** أهمية وأهداف الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM)

سيتم التطرق في هذا المطلب، لأهمية وأهداف الإدارة الرقمية للموارد البشرية على النحو التالي:

### أولاً: أهمية الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM)

تقدم الإنترنت، التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، العديد من الوسائل التي تمكن إدارة الموارد البشرية من تطوير خدماتها؛ بحيث تسهل كما سبق ذكره الوصول الى المعلومات اللازمة وتسمح كذلك بالسيطرة على التكاليف، زيادة التفاعل بين الموظفين، رفع المردودية وتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تجني المنظمة فوائد عديدة من خلال دمج التكنولوجيا في إدارة مواردها البشرية. وتتنوع هذه الفوائد من فوائد عادية وفوائد عظيمة كما أشارت إليها دراسة المجالي (2012) كالتالي:

#### • منافع عادية الأثر:

- سرعة الوصول والمعالجة الفورية للمعلومات، مما يخفض من الفترة الزمنية للمعالجة؛
- تحسين جودة خدمات الموارد البشرية، ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي؛
- تحويل إدارة الموارد البشرية من وظيفة عادية لشريك استراتيجي للمنظمة.

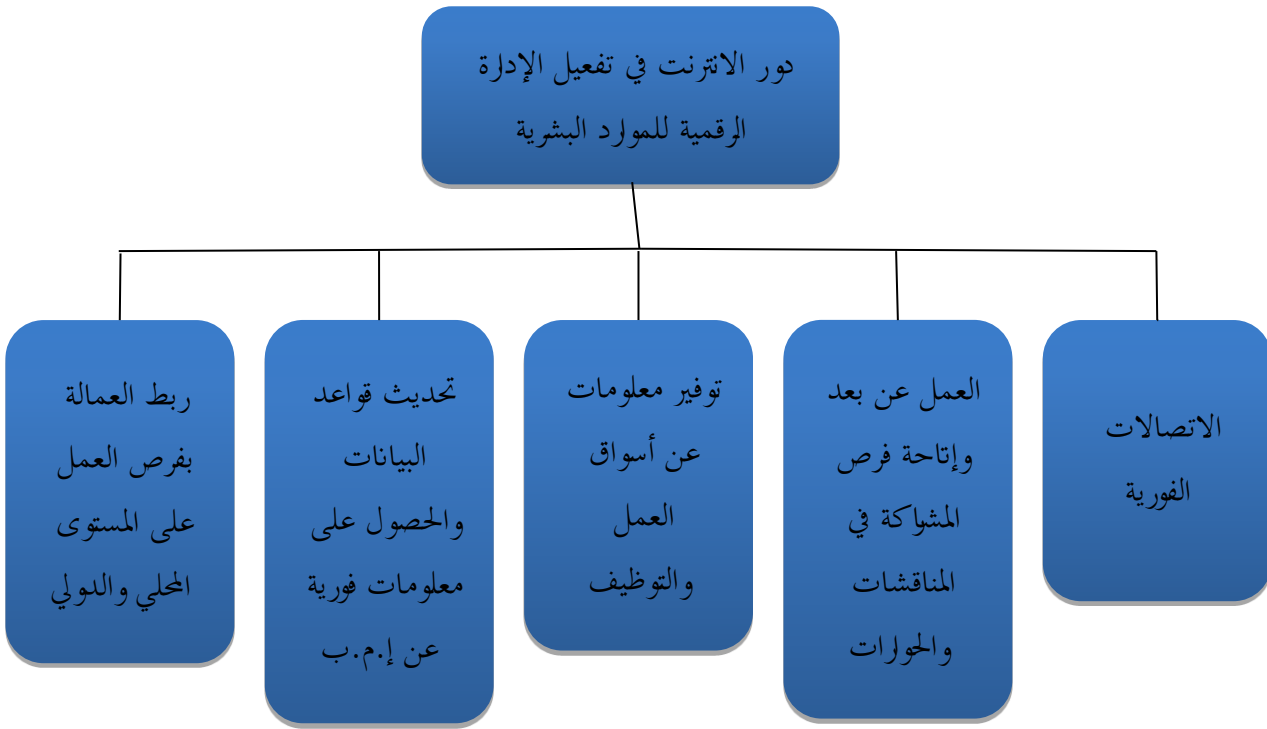
#### • منافع عظيمة الأثر:

- التقليل من التكاليف، من خلال عملية أتمتة أنشطة وعمليات وظيفة الموارد البشرية؛
- تحسين الإنتاجية، من خلال توفير فرص الوصول للمعلومات اللازمة في الوقت والمكان المناسبين؛
- تخفيض التكاليف، من خلال تقليل تكاليف الطباعة ونشر المعلومات، وتسهيل الوصول المباشر إليها، وكذا تخفيض تكاليف إدخال البيانات واسترجاعها، عن طريق الخدمة الذاتية؛
- زيادة كفاءة القرارات المتخذة، من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية؛
- تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

وبالرغم من هذه المنافع، إلا أن بعض المنظمات وخاصة العمومية، لا تستغل هذه المزايا. وقد يعزى هذا إلى ضعف الثقة في قدرة التكنولوجيا على تحقيق ما هو مطلوب منها من جهة؛ ومن جهة أخرى ضعف العلاقة بين المدراء وإدارة الموارد البشرية.

تلعب الانترنت أدوارا مهمة في تفعيل الإدارة الرقمية للموارد البشرية، يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3\_2): دور الانترنت في تفعيل الإدارة الرقمية للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة المجالي (2012)

### ثانيا: أهداف الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM)

تهدف الإدارة الرقمية للموارد البشرية، إلى تحسين الأداء وتطوير الخدمات، التي تقدم للموارد البشرية بالمنظمة. وتسعى أيضاً إلى تحقيق التكامل في الوصول لقاعدة البيانات، وتوسيع مجال الخدمات المقدمة (عضويات، 2022)، وتهدف أيضاً إلى إلغاء عامل المكان والزمان. وتحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات، من خلال الشبكة الالكترونية للإدارة (كردي، 2011). تسهم الإدارة الرقمية للموارد البشرية، في تطوير العمل الإداري من نواحي عدة، فهي الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل التشغيلي والفني والاستراتيجي؛ من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل إدارة الموارد البشرية بالمنظمة (قريشي، بوجمان، و سلطاني، 2017)، وكنتيجة لدور التحول الرقمي للموارد البشرية، فإن هذا يساعد المنظمات

على الاستبقاء على المواهب والكفاءات، الذين يمثلون القيمة والإضافة الحقيقية للمنظمة، وتحقيق المنظمات التي استثمرت في رقمنة الموارد البشرية وفورات ضخمة في الوقت والموارد حيث يتم تبسيط العمليات وزيادة كفاءتها أيضا.

### المطلب الثالث: خطوات التحول للإدارة الرقمية للموارد البشرية

حسب ما أشارت إليه دراسة كل من منظمة العمل الدولية (2016)، (SHRM Org (2022) أن مراحل التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية تتلخص في الخطوات التالية:

أ. تحديد الأهداف: يجب أولاً تحديد الأهداف الرئيسية، لتحويل الإدارة التقليدية للموارد البشرية، إلى الإدارة الرقمية، وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛

ب. تحليل الاحتياجات: تحليل الاحتياجات الحالية للمؤسسة، وتحديد الأدوات الرقمية التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء الحالي؛

ت. تدريب الموارد البشرية: تدريب فريق الموارد البشرية على استخدام الأدوات الرقمية، وتحسين مهاراتهم في التعامل مع هذه الأدوات؛

ث. تطبيق الأدوات الرقمية: يجب تطبيق واستخدام الأدوات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، في جميع الممارسات والمهام، وتحسين العمليات اليومية؛

ج. تقييم الأداء: يسمح تقييم الأداء بانتظام لمعرفة ما، إذا كانت الإدارة الرقمية للموارد البشرية تحقق الأهداف المحددة والمرجوة، وتحسن من الأداء العام للمؤسسة أم لا؛

ح. التحديث والتحسين المستمر: يجب العمل على تحسين العمليات والممارسات باستمرار، وتحديث الأدوات الرقمية لتلبية احتياجات الوظيفة والمؤسسة؛

### المطلب الرابع: أثر التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

يمكن أن يساعد التحول الرقمي، في تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية، بالعديد من الطرق. وفقاً لدراسة مهدي (2022) من بين الطرق الرئيسية التي يمكن أن يحقق بها التحول الرقمي، تحسين أداء ممارسات وظيفة الموارد البشرية ما يلي:

- **زيادة الاحتفاظ بالمواهب:** يمكن للتقنيات الحديثة أن تساعد الموارد البشرية على التطور المهني وتحقيق نجاحات مهنية، وكنتيجة لدور التحول الرقمي للموارد البشرية فإن هذا يساعد المنظمات على الاستبقاء على المواهب والكفاءات الذين يمثلون القيمة والإضافة الحقيقية للمنظمة.
- **تحليل البيانات:** يمكن للتحول الرقمي، أن يساهم في تحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، مثل البيانات المتعلقة بالأداء والبيانات المتعلقة بعملية التوظيف وعملية التدريب والتطوير. وهذا يمكن أن يساعد في اتخاذ القرارات الأكثر فعالية وتحسين أداء وظيفة الموارد البشرية.
- **تبسيط العمليات:** يمكن للتحول الرقمي أيضا، أن يساعد في تبسيط العمليات والمهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل عمليات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء. وهذا يمكن أن يساعد في تحسين كفاءة وفعالية العمليات والتقليل من الأخطاء.
- **تحسين تجربة الموظفين:** يساعد التحول الرقمي، في تحسين تجربة الموظفين، من خلال توفير أدوات وتقنيات تساعد الموظفين على العمل بشكل أكثر فعالية، وتحسين الاتصال والتواصل بينهم.
- **تحسين الإنتاجية:** يمكن للتحول الرقمي، أن يساعد في تحسين الإنتاجية، من خلال تحسين كفاءة العمليات وتحليل البيانات، وهذا يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية.
- **تحسين الاتصال والتواصل:** يمكن للتحول الرقمي، المساعدة في تحسين الاتصال والتواصل بين الموظفين والإدارة، من خلال استخدام أدوات التواصل الحديثة والتقنيات المتاحة.

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية الرقمية

المطلب الأول: خصائص ونماذج الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM)

سيتم التطرق في هذا المطلب، لخصائص ونماذج الإدارة الرقمية للموارد البشرية على النحو التالي:

أولا: خصائص التكنولوجيا الرقمية لإدارة الموارد البشرية

تتسم التكنولوجيا المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، بمجموعة من الخصائص يمكن تقديمها كما أوردها المجالي (2012)، في الخصائص الآتية:

- التكاملية: ويقصد بها الترابط الكلي بين الوظائف المختلفة ونظام المنظمة؛ أي التكامل والتنسيق التام بين نظم معلومات الموارد البشرية، مع نظم المعلومات الأخرى بالمنظمة؛
- المرونة: أي أن التكنولوجيا الرقمية لإدارة الموارد البشرية، تتسم بمرونة كبيرة مثل أنظمة دعم القرار (DSS)، نظم التشغيل المتعلقة بالموارد البشرية؛
- الموثوقية والسرية: تمد التقنيات الرقمية لإدارة الموارد البشرية، معلومات لازمة وآمنة لمختلف الوظائف المنظمة، وتوسع حمايتها ومنع الوصول إليها بطرق غير رسمية من قبل الآخرين؛
- انسيابية العمل: تسمح هذه التكنولوجيات، بإعداد الملفات والمستندات إلكترونياً، وضمان تدفقها داخل أنظمة المنظمة، مما يحسن من إجراءات العمل، يبسطه، يقلل من أخطائه، ويضمن تغذية راجعة عن كل العمليات بالمنظمة؛
- نمطية العمليات: من خلال التكنولوجيا الرقمية لإدارة الموارد البشرية، يمكن جعل معظم ممارسات هذه الوظيفة تكون بطريقة الكترونية، من خلال تنميط العمليات الداخلية، مثل خطوات التوظيف وخطوات حساب الأجور... إلخ.

وأشار جوي (2017) في ذات السياق، أن من بين أهم خصائص هذه التكنولوجيا، أنها تسهم في ضمان وتسريع عمليات وممارسات وظيفة الموارد البشرية، مما يزيد من كفاءة وفعالية القدرة التشغيلية؛ تتمتع بالقدرة على توفير أي شيء وفي كل وقت وبأية طريقة. إلا أن أبرز خصائصها هي تقليص المكان، فهذه التقنيات الرقمية غيرت مفهوم الزمان والمكان بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية.

### ثانياً: نماذج الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM)

#### أ. نموذج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

في آخر تطور لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ظهر ما يسمى بنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) والذي عرفه طراد (2020) بأنه: "نظام إداري جديد يقوم على الاستيعاب والاستخدام



الواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، في ممارسة المهام والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وهذا ما يعبر عن المفهوم الواسع للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، في حين يقتصر المفهوم الضيق على الاعتماد على شبكة الانترنت فقط في تقديم الخدمات. "

يعتبر نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ذو أهمية كبيرة من حيث تسهيل الوصول إلى المعلومات اللازمة، التحكم والسيطرة على التكاليف، رفع المردودية في المستقبل ومنه تحقيق الميزة التنافسية.

إذن يلعب هذا النظام أدوارا مهمة لخصها طويهري (2015) فيما يلي:

- ينمي نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة، نتيجة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار وتداول المعلومات بينهم، على اختلاف مستوياتهم التنظيمية؛
- تحسين العلاقات بين العاملين داخل المنظمة، ومع المتعاملين من خارج المنظمة؛
- بالإضافة إلى تحسين صورة المنظمة، نتيجة للاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وتعزيز التعاون بين المتعاملين؛

على ضوء ما سبق يترتب على نظام إدارة الموارد البشرية مزايا أساسية تتمثل في (طراد، 2020):

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء؛
- زيادة العوائد على استثمارات الملاك وأصحاب الأسهم؛
- تحسين العلاقات مع الموردين والممولين.

#### ب. نموذج الإدارة الذاتية للعاملين:

إن السماح لغير المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية، في المشاركة وتنفيذ بعض مهام المختصين، يعد من أهم نتائج التكنولوجيا على العاملين في المنظمة، فيما يخص ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية. ومن أوضح الأمثلة على ذلك: تطوير تطبيقات الخدمات الذاتية للعاملين، يعتمد نظام الإدارة الذاتية للموارد البشرية على قدرة الأفراد على العمل بشكل مستقل، والتعامل مع مهام الموارد البشرية المطلوبة بأنفسهم، دون الحاجة إلى إشراف من المختصين (Navarro, n.d.).

كما يتيح لهم إمكانية إدارة معلوماتهم الشخصية، مثل تغيير عنوان السكن، طلب إجازة، إضافة مولود... إلخ، من خلال الدخول عبر بوابة إلكترونية مخصصة، مرتبطة بنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الأخرى (نبيل، 2021)، أو من خلال واجهة استخدام خاصة بالنظام يخصص فيها لكل موظف حساب بكلمة سر للدخول.

يعتبر نموذج الإدارة الذاتية للعاملين ذو أهمية كبيرة من خلال مجموعة المزايا التي يتيحها مثل: الدقة في حفظ البيانات، تخفيض التكاليف الخاصة باستخدام الورقيات في العمليات الإدارية، تخفيض المصاريف الإدارية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، زيادة وتعزيز تفاعل نظم الموارد البشرية... إلخ (العدوان، د.ت.).

### ت. نموذج الإدارة الافتراضية للموارد البشرية:

يرتبط نموذج الإدارة الافتراضية للموارد البشرية، بالمنظمة الافتراضية التي عرفها المجالي (2012): "مجموعة من المهنيين، رغبوا أن يتعاونوا بشكل إلكتروني، لمدة محددة من الوقت، بغرض إنجاز وظيفة محددة؛ حيث يمكن للموظفين الافتراضيين العمل دون قيد المكان، وهنا تلعب إدارة الموارد البشرية الافتراضية دوراً أساسياً في إنشاء قناة اتصال بين الوحدات من جهة؛ والمهنيين من جهة أخرى، مع مراعاة تقريب الرؤية والأهداف للمؤسسة الافتراضية مع أهداف موظفيها."

ومنه تشير الإدارة الافتراضية للموارد البشرية، إلى عملية توفير مجموعة من الخيارات للموظفين، من خلال استخدام أنواع مختلفة من التكنولوجيا، من أجل ربطهم بخدمات الموارد البشرية؛ تتم إدارتها من خلال منصات الخدمة الذاتية؛ حيث يمكن للموظفين وضع البيانات مباشرة فيها، وتخطي القيد المكاني للقيام بهذا الإجراء. يتم الاعتماد على هذا النموذج نظراً لتأثيره على خفض التكلفة، تحقيق ميزة تنافسية ومشاركة المخاطر مع مؤسسة خارجية. كما وتشمل وظائف الإدارة الافتراضية للموارد البشرية التوظيف والتدريب الافتراضي (Virtual HR، 2022).

### المطلب الثاني: متطلبات وتحديات التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية

يتطرق هذا المطلب، لمتطلبات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، وكذا التحديات التي تواجهه على النحو التالي:

#### أولاً: متطلبات التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية

يتطلب التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية، عوامل متعددة تضمن تنفيذ برامج هذه الأخيرة بنجاح. وقد أشار (Al-Alawi, et al (2023) في هذا الصدد لمجموعة من العوامل هي:

- **الدعم المالي (التمويل) Funding:** وهذا لأن التحول يمس كيفية أداء الموظفين لوظائفهم، مما يتطلب توفير واستخدام البرامج والأجهزة التكنولوجية المتطورة والمكلفة، وأي نقص في التمويل سيؤثر على تحول إدارة الموارد البشرية رقمياً بالمنظمة.
- **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات IT infrastructure:** من خلال مسايرة التطورات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والعمل على تحديثها ومواكبة ما يستجد بها.
- **الدعم الفني Technical support:** ويشمل هذا الدعم التعاون بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وباقي الإدارات لمساعدة موظفي الموارد البشرية في التعامل مع التحول الرقمي.
- **المهارات والموهب الرقمية Digital skills or talents:** تتأثر عملية تحول إدارة الموارد البشرية رقمياً بمهارات ومعارف موظفي المؤسسة، بحيث عدم قدرتهم على التكيف مع رقمنة ممارسات الموارد البشرية يؤثر سلباً على نجاح التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية.
- **الثقافة التنظيمية Organizational culture:** تنعكس قوة الثقافة التنظيمية على عملية تحول إدارة الموارد البشرية رقمياً، مما يعني أن المنظمة لديها ثقافة ابتكارية أو ثقافة التعلم، وهذا ما يشكل دافعا دائما نحو التغيير.
- **دعم الإدارة العليا Top management support:** يعد الدعم الإداري من بين أهم العوامل المساعدة على التحول رقمياً، إذ يلزم دعم الإدارة العليا في تشجيع وتحفيز الموظفين نحو التغيير وعلى استخدام التقنيات الرقمية في ممارساتهم.

فتأخذ هذه العوامل أشكال متعددة (طوبهري، 2015):

- تحول إدارة الموارد البشرية من إدارة تقليدية إلى إدارة رقمية؛
- تقديم خدمات الموارد البشرية وجها لوجه؛
- مراجعة أسلوب إدارة الموارد البشرية التقليدي؛
- إجراء المعاملات التقليدية بطريقة رقمية.

كما وأضاف أحمد المير (2008) مجموعة من المتطلبات، التي يجب توفرها لتحقيق الأهداف المرجوة، وتشمل هذه المتطلبات:

- توفير البنية التحتية اللازمة للتقنية الحديثة والاتصالات السريعة والأمنة.
- توفير البرامج والتطبيقات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بشكل رقمي.
- توفير التدريب والتعليم المناسب للعاملين على استخدام التقنية الحديثة والتطبيقات الرقمية.
- توفير الأمن السيبراني والحماية من الاختراقات والهجمات الإلكترونية.
- توفير الدعم الفني والتقني للعاملين في حال وجود أي مشاكل أو أعطال في الأنظمة الرقمية.
- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بشكل رقمي وآمن.
- توفير الإرشادات والسياسات اللازمة لتنظيم استخدام التقنية الحديثة والتطبيقات الرقمية في إدارة الموارد البشرية.
- توفير الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة الرقمية للموارد البشرية.

### ثانياً: تحديات التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية الرقمية، العديد من التحديات التي يجب على المؤسسات معالجتها، ومن بين هذه التحديات:

- مخاوف الخصوصية: مع الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، هناك خطر تعرض البيانات للاختراق وانتهاك الخصوصية (Barisic، 2021).
- المقاومة للتغيير: قد يقاوم بعض الموظفين اعتماد التقنيات والعمليات الجديدة، مما يمكن أن يبطئ عملية التحول الرقمي (Lawrence، 2022).

- **نقص المهارات الرقمية:** يتطلب النجاح في تنفيذ الإدارة الرقمية للموارد البشرية، وجود موظفين لديهم المهارات والمعرفة الرقمية اللازمة (Szymaczek، 2021).
  - **صعوبة تحديد الأهداف الواضحة:** قبل الشروع في رحلة التحول الرقمي، من المهم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس يمكن تحقيقها في إطار زمني محدد (Lawrence، 2022).
  - **تحديات الأتمتة:** يمكن أن تؤدي أتمتة عمليات الموارد البشرية إلى وجود أخطاء، وتتطلب التخطيط والمراقبة الدقيقة (Barisic، 2021).
- وللتغلب على هذه التحديات، تحتاج المؤسسات إلى إعطاء الأولوية للتحول الرقمي في الموارد البشرية، والاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين، والتخطيط والمراقبة الدقيقة لتنفيذ التقنيات والعمليات الجديدة.

### المطلب الثالث: أدوات الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM)

- أشار عدد من الباحثين، أنه يمكن الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأدوات في الإدارة الرقمية للموارد البشرية، ويمكن اختصار هذه الأدوات فيما يلي:
- **أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS):** توفر أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية، منصة مركزية لإدارة المعلومات الخاصة بالموظفين والعمليات اليومية، مثل: التوظيف والرواتب والتدريب وإدارة الأداء، كما تساعد في تحسين كفاءة العمليات وتوفير الوقت والجهد (منظمة العمل الدولية، 2016).
  - **أدوات تحليل البيانات:** تساعد أدوات تحليل البيانات، في تحليل البيانات الخاصة بالموظفين والأداء والتوظيف وتقديم تقارير مفصلة للجهات المسؤولة، مما يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستندة إلى البيانات (منظمة العمل الدولية، 2016).
  - **أدوات التواصل والتعاون:** تشمل هذه الأدوات: البريد الإلكتروني، المحادثات الفورية، المنصات الاجتماعية التي تسهل التواصل والتعاون بين الموظفين، إدارة الموارد البشرية وبين الموظفين أنفسهم، كما تعزز التواصل الفعال وتحسن التعاون في المشاريع (بن يمينة، ناشد، و زادي، 2019).

- أدوات إدارة الأداء: تساعد أدوات إدارة الأداء، في تقييم أداء الموظفين وتتبع تحقيق الأهداف. وتوفر هذه الأدوات الرقمية، تعيين أهداف وتقديم التعليقات وتتبع تقدم الموظفين (بن يمينة وآخرون، 2019).
- أدوات التحليل الاستراتيجي: تساعد في تحليل البيانات والمؤشرات الرئيسية لأداء الموارد البشرية، وتقديم تقارير استراتيجية لدعم اتخاذ القرارات (بن يمينة وآخرون، 2019).
- أدوات التعلم الإلكتروني: تتضمن هذه الأدوات: منصات التعلم الإلكتروني، الدورات التدريبية عبر الإنترنت التي تساعد في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، توفير المواد التعليمية والتدريبية بشكل مرن ومتاح في أي وقت ومن أي مكان (منظمة العمل الدولية، 2016).
- أدوات إدارة المواهب: تساعد أدوات إدارة المواهب في: توظيف وتطوير واحتفاظ بالمواهب بالمؤسسة. وتشمل هذه الأدوات: أدوات تتبع المتقدمين، وإدارة المواهب، وتقييم الأداء، وتساعد في جذب واختيار أفضل المرشحين، وتطوير قدرات الموظفين والاحتفاظ بهم (مساهم، 2023).
- أدوات إدارة الحضور والانصراف: تساعد هذه الأدوات في: تتبع وإدارة حضور وانصراف الموظفين، وإدارة الإجازات والغيابات، كما وتسهل عملية التخطيط والتنظيم للموارد البشرية (مساهم، 2023).
- أدوات التوقيع الإلكتروني: تسهل هذه الأدوات عملية توقيع المستندات والعقود بشكل إلكتروني، مما يوفر الوقت والجهد في إدارة العمليات الإدارية (مساهم، 2023).

#### المطلب الرابع: أثر تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية (D-HRM) على الأداء العام للمنظمات

يلخص العديد من الباحثين في المجال نتائج تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية، على الأداء العام للمنظمات

في النقاط التالية:

- تحسين كفاءة العمليات: يتيح التحول الرقمي للموارد البشرية، استخدام أنظمة وبرامج تقنية متقدمة لتنفيذ العمليات اليومية بشكل أكثر كفاءة وسرعة. كما يمكن أتمتة العديد من المهام الروتينية، مثل إدارة الرواتب والتوظيف وتقييم الأداء، مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من الأخطاء البشرية (قريشي وآخرون، 2017).

- **تطوير الموظفين:** يمكن للإدارة الرقمية للموارد البشرية، توفير منصات التعلم الإلكتروني والتدريب عن بُعد لتطوير مهارات الموظفين، كما يمكن توفير المواد التعليمية والدورات التدريبية عبر الإنترنت، مما يساهم في تعزيز قدرات الموظفين وتحسين أدائهم (قريشي وآخرون، 2017).
  - **تحسين الوصول للمعلومات:** يمكن للإدارة الرقمية للموارد البشرية، توفير قاعدة بيانات مركزية تحتوي على معلومات الموظفين والمهارات والتدريبات والأداء، هذا يسهل الوصول إلى المعلومات المهمة ويساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستندة إلى البيانات (بن يمينة وآخرون، 2019).
  - **تعزيز التواصل والتعاون:** يمكن للإدارة الرقمية للموارد البشرية، تسهيل التواصل والتعاون بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية وبين الموظفين أنفسهم، كما يمكن استخدام أدوات الاتصال الرقمية مثل: البريد الإلكتروني والمحادثات الفورية والمنصات الاجتماعية، لتبادل المعلومات والأفكار وتعزيز التعاون في المشاريع (بن يمينة وآخرون، 2019).
  - **تحسين إدارة الأداء:** يمكن للإدارة الرقمية للموارد البشرية، تسهيل عملية تقييم الأداء، وتتبع تحقيق الأهداف. كما يمكن استخدام أنظمة إدارة الأداء الرقمية، لتحديد أهداف واضحة، وتتبع تقدم الموظفين وتقديم التعليقات والتوجيهات المستمرة (قرقط و لعشب، 2023).
  - **تحسين تجربة الموظفين:** يمكن للإدارة الرقمية للموارد البشرية، تحسين تجربة الموظفين من خلال توفير منصات الخدمة الذاتية عبر الإنترنت. كما يمكن للموظفين إدارة بياناتهم الشخصية، وطلب الإجازات والمزايا والتواصل مع إدارة الموارد البشرية بسهولة ويسر (بن يمينة وآخرون، 2019).
- باختصار، يمكن للإدارة الرقمية للموارد البشرية، أن تساعد في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال: تحسين كفاءة العمليات، تحسين الوصول للمعلومات، تعزيز التواصل والتعاون، تحسين إدارة الأداء، تطوير الموظفين، وتحسين تجربة الموظفين.

### المبحث الثالث: الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية

من بين الممارسات الحديثة، التي مسها التغيير وأصبحت إدارة الموارد البشرية تقوم بها في عصر التحول الرقمي

ما يلي:

### المطلب الاول: التخطيط الرقمي للموارد البشرية

تعتمد الإدارة الرقمية للموارد البشرية، على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنفيذ أنشطتها، والتي تبدأ بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية أو ما يعرف بالتخطيط الرقمي للموارد البشرية، بالاستناد إلى البيانات المتوفرة بالمنظمة (قريشي وآخرون، 2017)؛

#### أولاً: مفهوم التخطيط الرقمي للموارد البشرية

التخطيط الرقمي للموارد البشرية، هو تحديد ما يراد عمله حالياً ومستقبلاً، وذلك بالاعتماد على المعلومات المتاحة من داخل وخارج المنظمة، باستخدام الشبكات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة، التي تجعل من أداء الاعمال لحظياً (بن يوسف و رحمانى، 2023)؛ حيث يعتمد هذا النوع من التخطيط اعتماداً تاماً على الحاسب الآلي في وضع خطط العمليات وتصميمها، باستخدام نظم المعلومات الحديثة كالنظم الخبيرة (ES)، ونظم دعم القرار (DSS)، لتحديد الاحتياجات (طرفة، 2020). تلعب هذه النظم دوراً كبيراً في تخطيط الموارد البشرية، لما تمنحه من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية، سواء قصيرة أم متوسطة أم طويلة الأمد (بن مرزوق، 2019). وعليه يمكن القول، بأن التخطيط الرقمي للموارد البشرية، هو العملية التي تستهدف الاستخدام الكفؤ للبرامج الحاسوبية المخصصة، وشبكات الاتصال، للحصول على المعلومات حول العاملين بالمنظمة، وعدد الوظائف الشاغرة من أجل توفير رؤيا جلية لمتخذي القرار.

#### ثانياً: متطلبات التخطيط الرقمي للموارد البشرية

يستدعي تطبيق التخطيط الرقمي للموارد البشرية، مجموعة من المتطلبات البشرية والتقنية والأمنية، والتي أوجزتها دراسة بن يوسف، رحمانى (2023) فيما يلي:

- **المتطلبات البشرية:** وتتمثل في توفر الموارد البشرية، القادرة على استخدام والتحكم في التكنولوجيا الرقمية المتاحة من ناحية: ادخال البيانات، تحليلها، استرجاعها، حفظها، استخدامها وحمايتها. ويمكن تلخيص هذه المتطلبات في:

- العمل على تحديد احتياجات المنظمة، من الأفراد المؤهلين في استخدام والتحكم في البرمجيات،

نظم المعلومات والعمل على الشبكة؛

- العمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية، في التعامل مع التكنولوجيات الحديثة؛



■ العمل على المحافظة على الموارد البشرية الماهرة، والعمل تحفيزهم وتطوير مهاراتهم.

- **المتطلبات التقنية:** وتتمثل هذه المتطلبات في توفير الأجهزة والأدوات الرقمية المتطورة، فهذه الأجهزة والأدوات وتقنيات الاتصال العصرية، باتت ضرورية جدا لإنجاح التخطيط الرقمي بمنظمات الأعمال على أرض الواقع.
- **المتطلبات الأمنية:** يجب على منظمات الأعمال تبني استراتيجية لأمن المعلومات، ووضع السياسات الأمنية لحماية المعلومات، وسن القوانين واللوائح التنظيمية، وفرض العقوبات في حال المساس بالخصوصيات المعلوماتية.

#### المطلب الثاني: التوظيف الرقمي للموارد البشرية

تستقبل المنظمات في الوقت الحالي، أعدادا ضخمة من طلبات العمل، يصعب عليها معالجتها بطرق تقليدية. وهذا من شأنه أن يخلق صعوبات في عمليات الاختيار، خاصة في ظل فرص التوظيف الدولي الذي تتيحه الإنترنت، فنظم المعلومات اليوم تتيح إمكانية معالجة ومتابعة طلبات التوظيف بشكل منظم، مع احترام معايير التوظيف المتعارف عليها، كما وتسمح بجد الكفاءات والمناصب المتوفرة في المنظمة (بوحسان، 2012).

#### أولا: مفهوم التوظيف الرقمي للموارد البشرية

عرف Okar، Nachit (2021) التوظيف الرقمي للموارد البشرية، على أنه استخدام جميع أنواع التكنولوجيا من انترنت وغيرها من التقنيات، في جذب المرشحين وتقييم قدراتهم وكفاءاتهم لاختيار الأفضل من بينهم.

كما وأضاف بن مرزوق (2019) في تعريفه أن هذا النوع من التوظيف، يقوم على مجموعة أدوات ذات طبيعة رقمية، تتميز بالسرية التامة، في مقابلة جانبي العرض والطلب من العمالة، بالاعتماد على برنامج تشغيل محوسب. تشتمل وظيفة التوظيف الرقمي للموارد البشرية على (بن مرزوق، 2019):

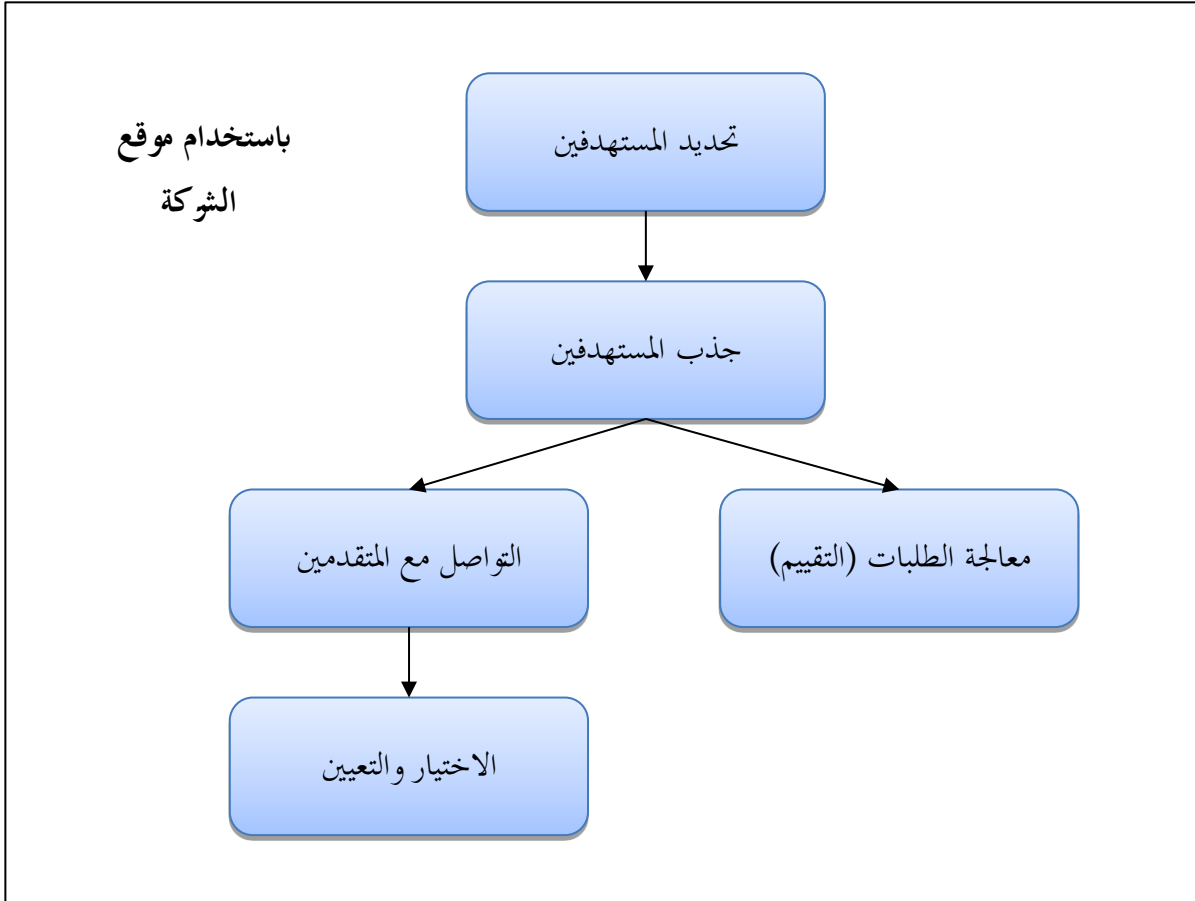
- **الاستقطاب الرقمي للموارد البشرية:** ويقصد به عملية إغراء وجذب العمالة المهرة، للتقدم لشغل المناصب الشاغرة بالمنظمة عن طريق الانترنت.

- الاختيار الرقمي للموارد البشرية: ويقصد به الاعتماد على تطبيقات عديدة، في مجال المعلوماتية من أجل اختيار الأفراد المؤهلين، الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعين في المناصب الشاغرة.
- يأخذ التوظيف الرقمي للموارد البشرية أشكالاً متعددة أشار إليها طراد (2020) في:
  - التعاقد مع مكاتب استقطاب رقمية، متخصصة في إنشاء قواعد بيانات على الإنترنت، تمكن المنظمات وطالبي العمل من البحث فيها؛
  - تتولى المنظمة، إنشاء صفحات الكترونية خاصة بها على الإنترنت، لتعلن من خلالها عن وظائفها؛
  - الاعتماد على مجموعات الأخبار ذات الاهتمامات المشتركة عبر الإنترنت؛
  - الاعتماد على لوحات الإعلان، التي يمكن استئجارها من مواقع الاستقطاب على شبكة الإنترنت، كوسيلة للاستقطاب الرقمي.

#### ثانياً: خطوات التوظيف الرقمي للموارد البشرية:

يتطلب التوظيف الرقمي مجموعة من الإجراءات يمكن إيجازها في الشكل الموالي:

## الشكل رقم (3\_3): خطوات التوظيف الرقمي للموارد البشرية



المصدر: (بن ساعد، 2019، الشكل 04، ص 85)

من خلال ما سبق، يمكن القول إنه يجب على منظمات الأعمال، تطوير إجراءات التوظيف الرقمي التي تبحث في المرشحين ذوي المواهب اللازمة، عن طريق الوسائط الرقمية المختلفة. وتحديد: واجبات ومسؤوليات الدور، الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، ثم البدء في جذب المستهدفين، مراجعة ومعالجة الطلبات، والنظر فقط في المرشحين الأنسب، وإجراء المقابلات المبدئية وجهًا لوجه أو عبر الوسائط الرقمية، وبشكل شخصي بين المرشح ومسؤول التوظيف. أخيرا تحديد المرشح الأنسب وتعيينه، ثم استكمال تقديم الوثائق المتعلقة بعملية التوظيف بشكل رقمي.

### ثالثا: مزايا التوظيف الرقمي للموارد البشرية

من مزايا خدمة التوظيف الرقمي ذكر منها مهيبيل (2012) ما يلي:

- السرعة في الإجراءات مقارنة بالتوظيف التقليدي؛
- توسيع حقل الجذب والاستقطاب ليشمل المستوى الدولي؛

- التكلفة المتدنية لإجراءاته؛
- السرعة في الإعلان؛
- قلة القيود فيما يخص حجم الإعلان؛
- يعد أسلوب أكثر جاذبية للمرشحين من الجيل الجديد.

من خلال هذا النمط من التوظيف، تتمكن المنظمات من اختيار المرشحين الأنسب لشغل الوظائف الشاغرة رقمياً، بالاعتماد على عدة وسائط مثل البريد الإلكتروني، اجتماعات الفيديو، وعبر تطبيقات السكايب و Zoom... إلخ. كما وتتمكن من دعوتهم رقمياً للقيام بإنشاء ملفاتهم الادارية دون الحاجة لاستقبالهم شخصياً. إلا أن ما يعاب عليه، هو عدم القدرة على حصر والسيطرة على عدد المرشحين الكبير، كما وأنه يعتبر أسلوب مهمل من طرف الأفراد الذين لا يبحثون عن فرص عمل (مهيبيل، 2012).

### المطلب الثالث: التدريب الرقمي للموارد البشرية

غيرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كيفية توجيه وتدريب الموارد البشرية بالمنظمات، وكذا تطويرهم ومساعدتهم في تسيير حياتهم المهنية، كما وسمحت بتعاون الجماعات بغض النظر عن أماكن تواجدهم، وهذا ما يسمى بالتدريب الرقمي أو ما يعرف كذلك بالتدريب عبر الشبكات.

### أولاً: مفهوم التدريب الرقمي للموارد البشرية

عرف الخرنيج (2011) التدريب الرقمي للموارد البشرية على أنه: "التدريب الذي يعتمد على تقديم البرامج التدريبية من خلال وسائط إلكترونية متعددة، بأسلوب متزامن أو غير متزامن، وبالاعتماد على التدريب الذاتي أو التدريب بمساعدة؛ تشمل الوسائط المعتمد عليها في هذا النوع من التدريب الأقراص المدججة، وشبكة الإنترنت وغيرها..."

كما وأضاف طويهري (2015) في ذات السياق، أن التدريب الرقمي يعبر عن عملية التكوين التي تتم من خلال شبكة الانترنت بشرط وجود مختصين في هذا المجال، مما يمنح فرصة التعلم الفردي عبر الانترنت بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة.

يضيف التعريف السابق للتعريف الأول مزايا التدريب الرقمي، في اختصار الوقت والجهد وتقليل التكاليف وسهولة الاستخدام، مقارنة بالتدريب التقليدي.

تفكر معظم المنظمات في التدريب الرقمي، كوسيلة فعالة وذات كفاءة عالية لتوزيع التدريب داخل المنظمة، إذ تكمن الكفاءة في القدرة على بناء العلاقات عن بعد باستخدام التكنولوجيا، والتي بدورها تركز على المحتوى أكثر من الوسيلة؛ مما يجعل التدريب الرقمي للموارد البشرية متاح في كل وقت وفي أي مكان، مع خفض التكاليف المباشرة وغير المباشرة الخاصة به.

للتحول من التدريب الكلاسيكي إلى التدريب الرقمي ينبغي (بن ساعد، 2019):

- أ. **التخطيط للتدريب الرقمي:** ويشمل التخطيط للتدريب الرقمي، تقرير الحاجة لهذا النظام من التدريب وإبراز الأهداف العامة والخاصة له؛
- ب. **تنفيذ التدريب الرقمي:** يعكس الكيفية التي تتم بها ترجمة الاستراتيجيات والإجراءات، التي تم إقرارها في مرحلة التخطيط لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية؛
- ت. **تقويم التدريب الرقمي:** وتستند هذه العملية إلى مجموعة من المؤشرات والأسس والمعايير، التي يمكن من خلالها إجراء التعديل لتطوير التدريب وإعادة رسم استراتيجياته المستقبلية.

#### ثانياً: برامج تطوير الكفاءات وتدريب الموارد البشرية

يعتبر مجال تطوير الكفاءات البشرية، من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، وأهم محاور عملها. وتعتبر برامج تطوير الكفاءات، أهم مدخل مستخدم في هذا المجال، في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة؛ فهناك العديد من البرامج والتطبيقات، الهدف منها تدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية، أوجزها بوحسان: (2012) نظام القيادة والتحفيز، وتحديد الأهداف، وإدارة الوقت "Though ware's management diagnosis"، والبرنامج المتعلق بمختلف جوانب القيادة وإدارة الموارد البشرية "Dimensions of leadership"، وبرنامج "Decide" للمساعدة على تطوير مهارات اتخاذ القرار، كما وتسمح الشبكات المعلوماتية بتوفير دروس وبرامج تكوينية والاستفادة من خبرات الآخرين عن بعد.

#### رابعاً: مزايا التدريب الرقمي للموارد البشرية

يتيح التدريب الرقمي للموارد البشرية، عدة مزايا مقارنة بالتدريب الكلاسيكي، وذلك على عدة مستويات أشار إليها بن مرزوق (2019) في ما يلي:

## الجدول رقم (3\_2): مزايا التدريب الرقمي للموارد البشرية

المستوى	مزايا التدريب الرقمي
على مستوى المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تخفيض تكاليف السفر والتنقل والمعيشة للمتدربين؛</li> <li>● تقليل الوقت الضائع بالنسبة للعاملين؛</li> <li>● تقليل تكاليف المدربين ومكاتب التدريب؛</li> <li>● سرعة وسهولة مراجعة، تحديث، تحرير وتوزيع البرامج التدريبية؛</li> <li>● ميزة التغذية الراجعة التلقائية عند انتهاء الدورة التدريبية؛</li> <li>● سهولة متابعة المتدربين بالرغم من كثرتهم؛</li> <li>● التوثيق الكلي لكل ما يتعلق بالدورة التدريبية؛</li> <li>● تسهيل وصول الآلاف من العاملين لنفس المصدر على عكس المصادر الورقية.</li> </ul>
على مستوى المتدرب	<ul style="list-style-type: none"> <li>● سهولة الوصول لمحتويات البرامج التدريبية في أي وقت وفي أي مكان؛</li> <li>● المتدرب هو أساس العملية التدريبية، أما المدرب فدوره يبقى إشرافي فقط؛</li> <li>● يقدم التدريب الرقمي تسهيلات عديدة وبرامج تعليمية بأساليب متنوعة تمنع الملل؛</li> <li>● تغطي عوائق التدريب الكلاسيكي كالعوائق المادية، السفر، المرض... إلخ؛</li> <li>● إمكانية حصول المتدرب على تغذية عكسية فورية حول ما يبليه نحو البرامج التدريبية؛</li> <li>● يراعي التدريب الرقمي الفروق الفردية للمتدربين من خلال خاصية الدراسة بسرعة أو ببطء.</li> </ul>
على مستوى الوقت	<ul style="list-style-type: none"> <li>● توفير الوقت من خلال اختصار وقت التنقل والسفر؛</li> <li>● توفير الوقت لأن التدريب الرقمي يسمح للمتدرب بالقفز من مواد ونشاطات يعرفها؛</li> <li>● تنظيم الوقت من خلال خاصية الجدولة الشخصية بحيث يجدول المتدرب ما</li> </ul>

يناسبه وفقا لظروفه.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● يتيح التدريب الرقمي للموارد البشرية إمكانية التفاعل المباشر بين المدرب والمتدرب وبين المتدربين والمدربين بينهم بين بعض من خلال البرامج والتطبيقات الرقمية؛</li> <li>● امكانية الالتحاق بالبرامج التدريبية من أي مكان شريطة وجود الانترنت والحاسوب؛</li> <li>● يعمل التدريب الرقمي على التخلص من حالة الصفوف المكتظة التي تميز التدريب الكلاسيكي.</li> </ul>	على مستوى التفاعل والاتصالات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (بن مرزوق، 2019)

بالرغم من مزايا هذا النمط من التدريب، إلا أنه يعاب عليه الافتقار للتفاعلات الاجتماعية الفعالة وجها لوجه، كما وأن الفهم الضعيف للتكنولوجيا الرقمية من طرف المدربين والمتدربين يؤدي الى التقليل من جودته، مما ينعكس بالضرورة على جودة العمل. الافتقار للتدريب العملي إحدى أهم العيوب الأساسية للتدريب الرقمي للموارد البشرية.

#### المطلب الرابع: التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية

تعتمد الكثير من المنظمات على عمليات تقييم الأداء، بطريقة رقمية في سبيل متابعة أهداف عملية تقييم الأداء، وتساعد هذه الأنظمة الرقمية على قياس الأداء، وتحرير تقارير حوله وتوفير التغذية العكسية للعاملين (ثابت و الشوا، 2022).

#### أولاً: مفهوم التقييم الرقمي لأداء الموارد البشري

يمكن القول بأن أنظمة تقييم الأداء الرقمية، هي الآليات التي تعتمد على نظام الشبكة الداخلية، وعلى شبكة الانترنت والتطبيقات وبرامج التتبع المحددة، من أجل تقييم أداء الموظفين. ويمكن تتبع هذه العملية خطوة بخطوة عبر أدوات إدارة الأداء، المستندة لشبكة الانترنت دون تضييع الوقت في الأعمال الورقية (Baykal, 2022). ويرى ثابت، الشوا (2022) أن تقييم الأداء الرقمي، يساهم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، إذ أنه يسمح بتتبع المهام الروتينية للموظفين ورفع المعلومات في أشكال محوسبة، مما يمكن الموظفين ومدراءهم من

الوصول إليها، وبالتالي اختصار الوقت والجهد، إذ يجد مهنيو الموارد البشرية أنفسهم بعيدين عن المهام والإجراءات الورقية الروتينية.

استنادا لما سبق، يمكن القول بأن أنظمة تقييم الأداء الرقمية، تسمح لجميع أصحاب المصلحة في تقييم الأداء على وجه التحديد: الموظف المُقيّم والمدير المباشر له، بالوصول إلى وحدة الأداء عبر نظام الشبكة الداخلية للمنظمة، للاطلاع على جانب من المعلومات كل حسب مهمته والتحكم فيه.

يعتبر تطبيق: "رقابة الأداء عن طريق تكنولوجيا الحاسوب"، من أحدث التطبيقات المعتمدة في النجاح عملية التقييم بالمنظمات؛ حيث يعتمد على الحاسوب في متابعة أداء العاملين، ثم ترجمة ذلك إلى بيانات كمية قابلة للقياس.

#### ثانيا: مزايا التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية

تعتمد الكثير من المنظمات على التقييم الرقمي للأداء، لتسهيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية التقييم، كما وتساعد هذه الأنظمة المسؤولين على قياس الأداء، وكتابة التقارير حوله، وتوفير التغذية العكسية للموظفين. بالإضافة لذلك، تسمح النظم الرقمية لتقييم الأداء بإجراء التقييم أكثر من مرة في السنة الواحدة، وعلى أكثر من معيار (أبو العينين، 2019).

تساعد تطبيقات إدارة الأداء المنظمة في ربط خصائص ومواصفات الوظائف، بأنظمة التقييم وتساعد على إيجاد حلول لمشاكل الأداء (بن ساعد، 2019). كما يمنح هذا النظام: السرعة في إجراء التقييم، معايير أكثر دقة وموضوعية، تخفيض تكاليف إجراءات التقييم، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

#### المطلب الخامس: النظام الرقمي للأجور والحوافز

##### أولاً: مفهوم النظام الرقمي للأجور والحوافز

يمثل النظام الرقمي للأجور والحوافز، الاعتماد على استخدام التطبيقات الرقمية لإدارة الأجور والحوافز، من خلال جمع البيانات، معالجة، تخزين وتوزيع المعلومات، لجميع الموظفين لمعرفة تفاصيل الاستحقاق في أي وقت. ويعرف هذا النظام أيضا بأنه: "الاعتماد على نظام الكتروني لحساب الاستحقاقات، مما يتيح الخدمة الذاتية لجميع منتسبي المنظمة، ويخفف العبء على إدارة الموارد البشرية في اتخاذ إجراءات، تتمثل في كشوفات المرتبات والمكافآت وتغيرهما المستمر." (الجبوري، 2021)



من خلال ما سبق، يمكن القول بأن النظام الرقمي للأجور والحوافز، هو نظام من برمجيات الحاسوب والشبكات الرقمية، يساعد على تسيير مرتبات موظفي المنظمات بأي صفة كانت (عقود دائمة/ مؤقتة) من خلال تتبع الاجازات والعطل وسجل الحضور والانصراف، مما يمكن المسؤولين من ربط المرتب بالأداء.

### ثانياً: أهمية النظام الرقمي للأجور والحوافز

تنعكس أهمية تطبيق النظام الرقمي للأجور والحوافز في النقاط التالية (الخطيب، 2022):

- **توفير الوقت والجهد:** يقلل من الوقت والجهد المستخدم في إعداد وتنفيذ نظام الأجور والحوافز اليدوي، ويساعد على تحسين كفاءة العمل؛
- **الدقة والتحكم:** يساعد على تحسين دقة حساب الأجور والحوافز، ويسمح بمراقبة الأداء وتحديد الأهداف بشكل أفضل؛
- **الشفافية:** يساعد على تحسين شفافية العمل، وتوضيح الأهداف والمعايير المستخدمة في حساب الأجور والحوافز؛
- **توفير التكاليف:** يساعد على توفير التكاليف المرتبطة بإعداد وتنفيذ نظام الأجور والحوافز اليدوي؛
- **التحديث والتطوير:** يساعد على تحديث وتطوير نظام الأجور والحوافز بشكل مستمر وفقاً للتغيرات في السوق والمتطلبات الجديدة.

**خلاصة الفصل:**

ساهمت الإدارة الرقمية للموارد البشرية في زيادة رضا الموظفين وتقليل النفقات وزيادة فرص المشاركة والتدريب، بحيث توسعت مجالاتها الأساسية لتشتمل على إدارة المعلومات والأفراد بفعالية أكبر من خلال ممارستها الأساسية (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النام الرقمي للأجور والحوافز).

اضافة إلى كل الجوانب الإيجابية التي افرزتها رقمته إدارة الموارد البشرية إلا أنها افرزت كذلك عدة مخاوف وتحديات وجب للتغلب عليها اعطاء الأولوية للتحول الرقمي بهذه الوظيفة والاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين والتخطيط الدقيق لتنفيذ العمليات الجديدة.

## الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية حول أثر التحول  
الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية  
في مستويات أداء وظيفة المورد  
البشرية بشركة الفتح

## تمهيد

بعد عرض الفصول النظرية لمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال التطرق لمواضيع التحول الرقمي والممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء العام لهذه الوظيفة، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته نظريا على الدراسة الميدانية؛

وقع الاختيار على شركة الفتح لصناعة الإسفنج للإجابة على اشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، من خلال اجراء عدة مقابلات مع اطارات وأعوان التحكم بإدارة الموارد البشرية، وتوزيع استبانة الدراسة فيها، ثم تحليل البيانات المسترجعة احصائيا باستخدام برنامج SPSS v22؛ وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام حول شركة الفتح لصناعة الإسفنج؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: تقديم عام لشركة الفتح ذات أسهم

سيتم في هذا المبحث التطرق لتقديم عام حول شركة الفتح ذات أسهم، من خلال التعرف على نشاطاتها ونظرتها المستقبلية، ثم التعرف على توزيع مواردها البشرية، ثم واقع التحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية.

## المطلب الأول: التعريف بشركة الفتح وهيكلها التنظيمي

أولاً: التعريف بشركة الفتح ذات أسهم

شركة ذات أسهم تعود ملكيتها لأفراد عائلة واحدة بعد أن قاموا بشرائها من قبل خمسة مجاهدين كانت الدولة قد وهبتهم إياها تكريماً لهم، حيث تأسست الشركة الأم يوم: 23/07/1989 برأسمال قدره 9.100.000.00 دينار جزائري تقع في المنطقة الصناعية بطريق بسكرة بمدينة بركة ولها فروع في عدة ولايات كالجزائر العاصمة والبويرة وغيرها، تتربع على مساحة قدرها 45000 متراً مربعاً استغل منها 8365 متراً مربعاً فقط يبلغ تعداد عمالها 2005 عاملاً سنة 2023؛ تختص المؤسسة بإنتاج أنواع عديدة من الإسفنج مغلفة وغير مغلفة بمعدل 14300 طناً سنوياً، مستخدمة في ذلك آلات متطورة مستوردة من شركتين ألمانيتين، تقوم المؤسسة بتخزين منتجاتها داخل مخازن عادية لتقوم بتسويقه للزبائن مباشرة من خلال شاحناتها كما و تحتكر المؤسسة سوق الإسفنج على المستوى الوطني في ظل وجود ثلاث مؤسسات منافسة وتستخدم المعارض، موقعها الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي في التعريف بمنتجاتها من أجل جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن؛ تتوفر المؤسسة على ست مصالح هي :

-مصلحة الإنتاج، وتسعى هذه المصلحة لتعظيم الإنتاج من خلال ضبط سيرورة نظام تسيير الإنتاج وجودة المنتج بالإضافة إلى التواصل مع مختلف الهياكل المعنية؛

-مصلحة المحاسبة والمالية، والتي يشرف عليها خبير محاسبي ويقوم بالوظائف التالية: التكفل بالعلاقات مع البنوك ومصالح الضرائب، متابعة مبيعات ومشتريات المؤسسة، تقديم عرض عن الوضعية المالية للمؤسسة للإدارة العامة يومياً؛

-مصلحة الموارد البشرية، وتتكفل بتوظيف وتطوير الموارد البشرية لرفع فعالية المنظمة بالإضافة إلى تسيير الأجور؛

-مصلحة التمويل، تعتبر من المصالح المهمة بالشركة فمن خلالها يتم تجهيز المؤسسة بمستلزمات الإنتاج ومن مهامها: تخطيط وتنفيذ عمليات شراء التجهيزات والمتطلبات والأدوات والمواد الأولية، تحديد مصادر الشراء والكميات والمواصفات المطلوبة حسب احتياجات الشركة، متابعة عمليات التجهيز والاستلام، فحص المواد المستلمة للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، توفير الموارد بالتنوع والجودة والتكلفة والوقت المناسب؛

-مصلحة الصيانة والعتاد، حيث تهتم بتسيير وسائل النقل الخاصة حسب الطلبات المقدمة من طرف المصلحة

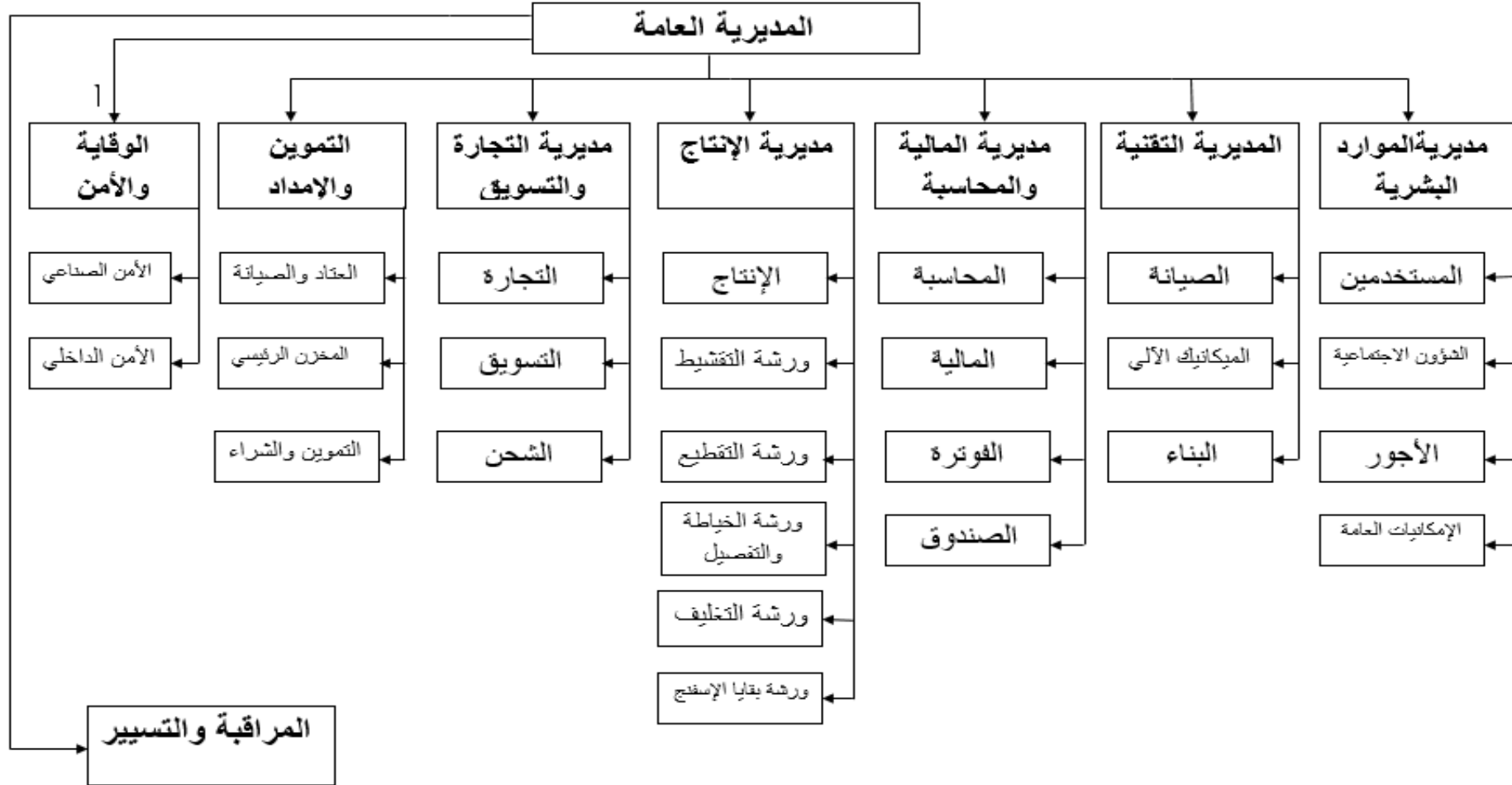
التجارية في إطار قانوني كما تسهر على صيانتها لضمان سيرورتها بشكل طبيعي؛

-المصلحة التجارية، وتقوم بإنشاء وثائق الموردين، إنشاء مخطط التمويل بالمواد الأولية ومختلف احتياجات

الشركة، تنفيذ السياسة التموينية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة الفتح ذات أسهم

الشكل رقم (4\_1): الهيكل التنظيمي لشركة الفتح ذات أسهم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المسلمة من قبل الشركة

ثالثا: بطاقة تعريفية بشركة الفتح ذات أسهم

يمكن تقديم بطاقة تعريفية عن الشركة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (4\_2): بطاقة تعريفية بشركة الفتح ذات أسهم

❖ اسم الشركة: شركة الفتح ذات أسهم SPA EL FATH

❖ الشكل القانوني: شركة ذات أسهم "SPA"

❖ نشاطات الشركة: صناعة وانتاج الاسفنج والالياف الصناعية والسيلولوزية ورسكلة القارورات

البلاستيكية ومقاولة الاشغال العمومية والري

❖ بداية النشاط: 1984/08/16

❖ رأس مال الشركة: 910.000.000.00 دج

❖ طبيعة العقار الصناعي للشركة: ملك خاص

❖ الموقع: المنطقة الصناعية طريق بسكرة بركة ولاية باتنة

❖ الموقع الالكتروني الرسمي: spalfath@yahoo.fr

❖ R.C: 99B0222357-00/05

❖ NIF: 099905022235741

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المسلمة من طرف الشركة



### المطلب الثاني: وحدات شركة الفتح ومنتجاتها

أولاً: وحدات الشركة

تتمثل وحدات الشركة في:

- وحدة الاسفنج الرئيسية: وتقدر مساحة هذه الوحدة بـ 45000 متر مربع؛
- وحدة الألياف الاصطناعية: وتقدر مساحة هذه الوحدة بـ 22000 متر مربع؛
- وحدة استرجاع المواد غير المعدنية للرسكلة: وتقدر مساحة هذه الوحدة بـ 78600 متر مربع؛
- وحدة صناعة الإسفنج والبلاستيك: وتقدر مساحة هذه الوحدة بـ 38648 متر مربع؛
- وحدة المقاوله والأشغال العمومية والري؛

ثانياً: المواد المنتجة والطاقة الانتاجية

- الإسفنج: صناعة الأفرشة والوسائد والأغطية وتبلغ الطاقة الانتاجية للشركة سنويا 14300 طن؛
- الألياف الصناعية: صناعة الألياف الاصطناعية والقطن المتوف وتبلغ الطاقة الانتاجية للشركة سنويا 25200 طن؛
- استرجاع المواد غير المعدنية للرسكلة: الرسكلة والتحويل لمادة أولية لوحدة الألياف الاصطناعية ويعتبر منتج هذه الوحدة جزائري %100؛

-رسكلة القارورات البلاستيكية: وتبلغ الطاقة الانتاجية للشركة سنويا 39000 طن.

تغطي منتجات الشركة السوق المحلية (جميع ولايات الوطن)، وتصدر ل (05) دول افريقية و(04) دول آسيوية و(09) دول اوروبية حيث بلغت قيمة الصادرات في السنوات الأخيرة ما يلي:

سنة 2021: 7.626.560.00 دولار

سنة 2022: 9.081.231.00 دولار

سنة 2023: 481.082.00 دولار بإجمالي مقداره 17.238.000 دولار

### المطلب الثالث: النظرة المستقبلية للشركة

تسعى شركة الفتح الى تحقيق ثلاث اهداف رئيسية في المستقبل القريب، يتمثل الهدف الأول في مضاعفة عملية التصدير وزيادة اليد العاملة؛ أما الهدف الثاني فيتمثل في تصدير مادة الإسفنج في القريب العاجل بعد أن تم تركيب آلة ضغط الكتل الإسفنجية؛ أما فيما يخص الهدف الثالث فيتمثل في انشاء وحدة خاصة بإنتاج القماش والسجاد

وكذلك البطانيات والتي أودع ملفها على مستوى الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار وبدورها منحت للشركة قرار الامتياز لجلب الآلات اللازمة.

**المطلب الرابع:** الموارد البشرية بشركة الفتح

تطور عدد العمال بشركة الفتح ذات أسهم عبر السنوات الأخيرة ليصل سنة 2023 إلى 2005 عامل موزعة على وحدات الشركة برتبة (إطار/ عون تحكم/ عون تنفيذ)، كما يوضح الجدولين التاليين ذلك:

**الجدول رقم (4\_1):** توزيع الموارد البشرية على وحدات الشركة

الوحدة	عدد العمال
وحدة الاسفنج الرئيسية	940
وحدة الألياف الاصطناعية	214
وحدة استرجاع المواد غير المعدنية للرسكلة	336
وحدة صناعة الاسفنج والبلاستيك	344
وحدة المقاوله والأشغال العمومية والري	171
العدد الاجمالي للعمال	2005

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المسلمة من طرف الشركة

**الجدول رقم (4\_2):** توزيع الموارد البشرية وفقا للرتبة

الرتبة	عدد العمال
اطار	78
عون تحكم	291
عون تنفيذ	1636
المجموع	2005

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المسلمة من طرف الشركة

### المطلب الخامس: واقع التحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية بشركة الفتح

من خلال مجموعة مقابلات تم إجراؤها مع مدير قسم الموارد البشرية بالإدارة العامة لشركة الفتح، مدير قسم الموارد البشرية بوحدة المقاوله والأشغال العمومية، مدير قسم الموارد البشرية بوحدة الألياف الاصطناعية ومجموعة من أعوان التحكم بإدارة الموارد البشرية التابعين للوحدات سالفة الذكر، تمكنا من كشف واقع رقمته هذه الإدارة ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

#### ❖ برامج تسيير الموارد البشرية وتحليل البيانات

تعتمد إدارة الموارد البشرية بالشركة في تسيير مواردها البشرية وخاصة من جانب تسيير الأجور على برنامج **IDPAIE**، وهو برنامج مخصص لتسيير الموارد البشرية وتسيير الأجور بحيث يتيح الوصول إلى جميع المعلومات الخاصة بالعاملين بالشركة، يتميز هذا البرنامج بمجموعة خصائص تبرز أهميته كوسيلة كفؤة في إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه الخصائص على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

#### الجدول رقم (3\_4): خصائص برنامج IDPAIE

إدارة شخصية للموارد البشرية	إدارة الأجور	خصائص عامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إدارة العقود والإجازات؛</li> <li>▪ إدارة القرارات والجزاءات والتكليفات؛</li> <li>▪ إدارة التدريب والترقيات؛</li> <li>▪ إدارة الوثائق الإلكترونية؛</li> <li>▪ مراقبة الإجازات المرضية والاستثنائية؛</li> <li>▪ متابعة حالات الغياب والتأخير؛</li> <li>▪ بيان الراتب / شهادة الراتب؛</li> <li>▪ شهادة العمل؛</li> <li>▪ مراقبة الرواتب؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ملف شخصي تفصيلي (المعلومات الشخصية والإدارية، تنظيم الموظفين حسب الهيكل والقسم وفئة SP ومكان العمل)؛</li> <li>▪ شبكة الرواتب؛</li> <li>▪ إدارة شهرية، ساعة، يومية؛</li> <li>▪ إدارة DAIPs والمتدربين،</li> <li>▪ إدارة تخفيضات CTA؛</li> <li>▪ تقدم برنامج التعليم الفردي (IEP)؛</li> <li>▪ إدارة القروض؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ العمل تحت الشبكات؛</li> <li>▪ النسخ الاحتياطي للوسائط المتعددة واستعادة البيانات؛</li> <li>▪ عدد غير محدود من المجلدات؛</li> <li>▪ عدد غير محدود من العاملين؛</li> <li>▪ سجلات مفصلة وشخصية؛</li> <li>▪ بيان توزيعات الأجور؛</li> <li>▪ قائمة العاملين؛</li> <li>▪ حالة التحويلات البنكية؛</li> <li>▪ حالة تحويلات CCP؛</li> <li>▪ تحويل CCP الإلكتروني.</li> </ul>

معدل الغياب.	إدارة التذكير التلقائي.	
--------------	-------------------------	--

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما تسلمته من وثائق من قبل مدير الموارد البشرية بالشركة

كما تعتمد إدارة الموارد البشرية بالشركة على برنامج Microsoft Excel بالدرجة الأولى كأداة لتحليل البيانات وتحويلها من بيانات غير مهيكلة الى بيانات مهيكلة توفر الرؤية الواضحة مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة والمساعدة على تنظيم وترتيب البيانات المرتبطة بمهام وممارسات هذه الوظيفة.

#### ❖ أدوات التعلم والتدريب الإلكتروني

تتوفر الشركة على قاعة مجهزة بتقنيات تكنولوجية معاصرة (حواسيب، شاشات العرض، شبكة الانترنت،... إلخ) بكل وحدة من وحداتها، تستهدف تدريب وتطوير مهارات العاملين (الاطارات، أعوان التحكم والتنفيذ)، حيث يتم برجة دورات تدريبية وتكوينية مكثفة خاصة من ناحية استخدام البرامج الحديثة أو تدريب العاملين على استخدام الآلات المتطورة الجديدة حسب حاجة كل فئة للتدريب (اطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)؛ وهذا ما يوضح تركيز الشركة على الرقمنة خاصة في مجال التعلم والتدريب.

#### ❖ أدوات التواصل والتعاون

تشتمل أدوات التواصل والتعاون بالشركة المحادثات الفورية والمنصات الاجتماعية التي تسهل التواصل بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية وبين الموظفين أنفسهم، يعتبر البريد الإلكتروني وتطبيق الواتساب من أهم وسائل الاتصال الأساسية داخل الشركة، حيث أن العديد من الإرساليات التي تخص المهام والعمليات (80%) يتم إرسالها عبر البريد الإلكتروني ومناقشتها عبر مجموعات الواتساب التي تجمع بين الفئات المعنية بهذه العمليات من مختلف وحدات وفروع الشركة عبر أرجاء الوطن، كما ويمكن لأي عامل طلب أي وثيقة من أي وحدة عبر هذه الوسائط دون الحاجة منه إلى التنقل لتسويتها.

#### ❖ أدوات إدارة الحضور والانصراف

تستعين إدارة الموارد البشرية بالشركة بأدوات إلكترونية لضبط وتسهيل إدارة الحضور والانصراف دون التدخل البشري بالضبط (برنامج IDPAIE وأنظمة القياسات الحيوية التي تعتمد على البصمة)، حيث تجمع هذه الأدوات

بين السهولة والمرونة في الأداء من جهة والدقة العالية من جهة أخرى، وقد تم الاعتماد على هذه الأنظمة أولاً بالوحدة المركزية بالشركة ليتم تعميم ذلك عبر جميع فروع ووحدات الشركة مع مرور الزمن.

#### ❖ الموقع الإلكتروني للشركة

يوفر موقع الشركة لجميع الزبائن والمتعاملين الاطلاع المستمر وامكانية التعرف على كل ما هو جديد من حيث الاعلان عن منتجات الشركة، وحداتها وفروعها الجديدة، الوظائف الجديدة وآخر المستجدات، كما ويزيد من امكانية المتعاملين في الوصول إلى مكاتب الشركة، كما ويزيد أهمية هذه الشركة في السوق الوطنية من خلال ابراز عمر خبرتها المهنية، ومتعاملها الأوفياء وتسهيل الضوء على جودة منتجاتها.

#### ❖ الأرشفة الإلكترونية:

حديثاً ما بدأت إدارة الموارد البشرية في الشركة بالسعي نحو التحول من الأرشفة الورقية إلى الأرشفة الإلكترونية لما لهذا النمط الحديث من مزايا، كما وأن هذا النمط يصاحب توجهها نحو الرقمنة وتخليص مكاتبها من تراكم الأوراق والمعاملات، وذلك بالاعتماد على برنامج Google Drive في تخزين الملفات على الانترنت ومشاركتها والوصول إليها.

#### المبحث الثاني: الإطار المنهجي

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، من خلال استعراض مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى تحديد الأدوات المعتمد عليها، وصولاً إلى تحديد نوع التوزيع الذي تتبعه البيانات واختيار أساليب المعالجة الاحصائية.

#### المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تعد أداة الدراسة الوسيلة والآلية التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات حول الدراسة التي يقوم بإجرائها، والتي تساعد في الوصول إلى النتائج البحثية، وليس هنالك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث يتوجب على الباحث أن يدرك بأن المجال البحثي يلعب دور مهم في تحديد وتخصيص أداة الدراسة، لهذا وجب عليه أن يلم بطرق وأساليب مختلفة وأدوات مختلفة لكي يستطيع أن يحل مشكلة البحث ويتحقق من فرضه، كما يمكن للباحث أن يستخدم أكثر من أداة في بحثه.

بناء على طبيعة البيانات المراد تحصيلها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة تعد أداة الاستبيان وأداة المقابلة الأكثر مناسبة لتحقيق أهداف هذه الدراسة:

#### أولاً: الاستبيان

يعد الاستبيان أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف ودراسة الاتجاهات والآراء، كما ويعد هذا الأسلوب مساعد ومكمل لأسلوب الملاحظة وهو أيضاً في بعض الأحيان الوسيلة العلمية الوحيدة لإجراء الدراسة العلمية خاصة في العلوم الاجتماعية (دويري، 2000).  
تم الاعتماد في دراستنا على استمارة الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات حول متغيرات الدراسة (التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشري/ أداء وظيفة الموارد البشرية) من شركة الفتح، حيث تم اعداده عبر عدة مراحل وذلك استناداً على المفاهيم النظرية في الفصول النظرية وبما يتلاءم مع نموذج الدراسة وفروضها؛ تم في البداية تصميم استمارة أولية تم عرضها على مجموعة أساتذة من أجل التحكيم ليتم بعدها التعديل عليها استناداً للملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة بالتوافق مع الأستاذ المشرف؛ تضمنت الاستمارة النهائية قسمين (أنظر الملحق رقم 03) كما يلي:

▪ القسم الأول: هذا الجزء تم تقسيمه إلى محورين، خصص المحور الأول لتسليط الضوء على واقع الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية على مستوى شركة الفتح، ويتكون هذا المحور من 20 سؤال، تكون الإجابة عليها بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب، والتي تم وضعها بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert scale) والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (درجة '5' موافق بشدة، درجة '4' موافق، درجة '3' محايد، درجة '2' غير موافق، درجة '1' غير موافق بشدة)، وينقسم هذا المحور بدوره إلى خمسة (5) أبعاد استناداً إلى فروض ونموذج الدراسة، وهي كالتالي:

- التخطيط الرقمي للموارد البشرية: ويضم هذا البعد خمسة (05) عبارات، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق التخطيط الرقمي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التوظيف الرقمي للموارد البشرية: ويضم هذا البعد خمسة (05) عبارات، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق التوظيف الرقمي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؛

أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح

- التدريب الرقمي للموارد البشرية: ويضم هذا البعد أربعة (04) عبارات، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق التدريب الرقمي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التقييم الرقمي للموارد البشرية: ويضم هذا البعد ثلاثة (03) عبارات، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق التقييم الرقمي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- النظام الرقمي للأجور والحوافز: ويضم هذا البعد ثلاثة (03) عبارات، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق النظام الرقمي للأجور والحوافز بالمؤسسة محل الدراسة؛

بينما خصص المحور الثاني لتسليط الضوء على واقع أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح، ويتكون هذا المحور من احدى عشر (11) سؤال، تكون الإجابة عليها بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب، والتي تم وضعها بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert scale) والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (درجة '5' موافق بشدة، درجة '4' موافق، درجة '3' محايد، درجة '2' غير موافق، درجة '1' غير موافق بشدة).

▪ القسم الثاني: تم تخصيص هذا الجزء للبيانات الشخصية والوظيفية والمتعلقة بتعريف أفراد المجتمع المدروس، بحيث تضمن هذا القسم سبعة (07) متغيرات هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع، وتكون الإجابة بالنسبة لهذا القسم عن طريق وضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

ويمكن تلخيص القسم الأول من الاستبيان في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4\_4): أبعاد الاستبيان

عدد الفقرات	أرقام الفقرات	الأبعاد	المحاور
05	05-01	التخطيط الرقمي للموارد البشرية	الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية
05	10-06	التوظيف الرقمي للموارد البشرية	
04	14-11	التدريب الرقمي للموارد البشرية	
03	17-15	التقييم الرقمي للموارد البشرية	

أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح

03	20-18	النظام الرقمي للأجور والحوافز	
11	31_21	أداء وظيفة الموارد البشرية	
31		المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الدراسة

كما سبق ذكره تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert scale) الخماسي، حيث تم تحديد أوزان عبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4\_5): أوزان عبارات الاستبيان

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن الترجيحي	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (برسولي، 2018)

أما بالنسبة لتفسير نتائج الاستبيان، لم يتم الاعتماد فقط على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بل تم الاعتماد كذلك على الوزن النسبي للعبارة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد درجات المقياس}}$$

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة، أي  $5 - 1 = 4$ ، ثم يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{4}{5} = 0.80$$

مع تحديد معيار درجة الموافقة، لمعرفة مدى تطبيق الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية وكذلك مستوى أداء وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (4\_6): درجة الموافقة حسب تصورات أفراد المجتمع

الوسط الحسابي	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (برسولي، 2018)



## ثانيا: المقابلة

تعد المقابلة عملية تتم بين الباحث وشخص أو مجموعة أشخاص مبحوثين، تطرح من خلالها جملة من الأسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة (الضامن، 2007)، بذلك تعد المقابلة إحدى أهم الأدوات التي تستخدم من طرف الباحثين في جمع المعلومات والبيانات التي لا يمكن تحصيلها بالاعتماد على الأدوات الأخرى، إذ أنها تمتاز باعتمادها على الاتصال المباشر (العزاوي، 2008)، مما يمكن الباحث من معرفة جوانب أخرى من المستجيب كتعبيرات وجهه وإيماءاته وحركاته...إلخ.

في هذه الدراسة تم الاعتماد على بعض المقابلات نصف المهيكلة مع مجموعة من رؤساء وأعاون التحكم بإدارة الموارد البشرية للحصول على المعلومات التي توضح وضعية تطبيق الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بالشركة، (أنظر الملحق رقم 04).

تم الاعتماد على أسلوب المقابلة من أجل التعرف على مدى استخدام الأساليب والتقنيات الرقمية على مستوى إدارة الموارد البشرية بشركة الفتح والوقوف على النقائص الموجودة، حيث تم قصدا اختيار إطارات وأعاون التحكم بقسم الموارد البشرية نظرا لموقعهم الهام ودرايتهم الكافية بمختلف جوانب رقمنة هذه الوظيفة.

## المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة كامل أفراد أو مشاهدات أو أحداث أو أشياء موضوع البحث، ويقصد بالعنصر أحد مفردات أو مشاهدات أو أحداث المجتمع موضوع البحث (دويري، 2000)، أي أن مجتمع الدراسة يعبر عن جميع عناصر المشكل المدرس محل الدراسة التي لها نفس الخصائص المراد دراستها.

أما العينة فهي جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، يتم اختيار هذه العينة وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا (العزاوي، 2008).

بالنسبة للمجتمع الخاص بهذه الدراسة فهو يشمل جميع مسؤولي (إطارات) وموظفي إدارات وأقسام الموارد البشرية (أعاون التحكم) بإدارة الموارد البشرية بشركة الفتح بجميع فروعها ووحداتها (الوحدات: وحدة الإسفنج الرئيسية، وحدة الألياف الاصطناعية، وحدة استرجاع المواد غير المعدنية للرسكلة، وحدة صناعة الإسفنج والبلاستيك، وحدة المقاولات والأشغال العمومية والري؛ الفروع: فرع عنابة، فرع مفتاح، فرع حمادي، فرع باب الزوار، فرع وهران)، حيث يتكون هذا المجتمع من 55 مفردة.

إن عملية حصر (جمع) بيانات الدراسة تتطلب تحديد الأسلوب المناسب لجمعها، إذ يتم تحديد الأسلوب المناسب وفقاً لعدة معايير من بينها (جميل، 2010):

- الدقة المطلوبة في البيانات: يتم استخدام أسلوب المسح الشامل في الحالات التي يرغب فيها الباحث في الحصول على بيانات دقيقة وشاملة؛
- مدى تجانس الوحدات الإحصائية: يفضل هنا الاعتماد على أسلوب العينات في حالة التجانس خاصة إذا كان مجتمع الدراسة كبير؛
- القدرة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة؛
- المدة (الوقت) المخصصة للبحث: حيث كلما أراد الباحث الحصول على نتائج أسرع كلما اتجه نحو أسلوب المعاينة.

ومن أجل تحقيق غاية هذه الدراسة والمتمثلة في تحديد الأثر الذي يسببه التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء هذه الوظيفة تم اعتماد أسلوب المسح الشامل (الحصر الشامل) الذي يعبر عن المسوحات التي تشمل كل مفردات مجتمع البحث (البلداوي، 2007)، ويعرف هذا الأسلوب بأنه أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (وحدات مجتمع الدراسة) دون استثناء أي وحدة (جميل، 2010)، كما يهدف هذا الأسلوب إلى الحصول على معلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل طرق حصر البيانات لأنه يعطي بيانات كاملة وتفصيلية حول مشكلة الدراسة خاصة في ظل إمكانية حصر جميع مفردات المجتمع في الدراسة كما في حالة دراستنا.

#### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

تم إخضاع بيانات الدراسة إلى عملية التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V22) وبرنامج (EXCEL 2021)، بحيث تم اعتماد عدة أساليب إحصائية هي:

- اختبار التوزيع الطبيعي (**Test of Normality**): ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة نوع التوزيع الذي تتبعه بيانات الدراسة؛

▪ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach):** ويستخدم هذا الاختبار لاختبار ثبات أداة القياس بحيث تتراوح قيمه بين الصفر والواحد، وكلما كانت قيمته قريبة من الواحد فهذا يعني ثبات جيد لأداة الدراسة؛ وهناك قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي (liyini, Zhang, & Yuzhe, 2011):

✍ إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0,5) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات غير مقبول، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة؛

✍ إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,5-0,6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف؛

✍ إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,6-0,7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول؛

✍ إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,7-0,9) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد؛

✍ إذا كان معامل ألفا كرونباخ يساوي أو أكبر من (0,9) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

▪ **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** يستخدم هذا الاختبار للتأكد من الاتساق الداخلي والصدق البنائي من خلال قياس الارتباط بين البعد والمتغير ككل أو بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، كما ويستخدم لدراسة اتجاه العلاقة وقوتها بين المتغيرات.

▪ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على:

✍ التكرارات والنسب المئوية: وذلك للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة؛

✍ المتوسط الحسابي: وذلك من أجل معرفة متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة وكطريقة لمعرفة درجة الموافقة على كل متغير؛

✍ الانحراف المعياري: وذلك لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن الوسط الحسابي.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis): يستخدم هذا الاختبار لقياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير واحد؛
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis): يستخدم لاختبار صلاحية مخطط الدراسة، وتحليل تحليل تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع؛
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test): يستخدم هذا الاختبار لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس أو المنصب الحالي؛
- تحليل ترتيب أهمية العبارة الأحادي (One Way Anova): يستخدم هذا الاختبار لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية؛
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Regression): يستخدم هذا الاختبار لتحديد معاملات نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، وتحديد ترتيب أثرها؛
- اختبار (Scheffe post hoc test): يستخدم لاختبار لمن ترجع الفروق ذات الدلالة الإحصائية في حالة وجودها.

#### المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب التأكد من أن البيانات المتحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي، ومن أجل التأكد من أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً قمنا بإجراء اختبار معاملي الالتواء والتفلطح (Skewness، Kurtosis) واختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وفيما يلي عرض ذلك:

- اختبار الالتواء والتفلطح (Kurtosis، Skewness):

تعطي قيمة الالتواء (Skewness) فكرة عن تمركز قيم المتغير المراد معرفة شكل توزيعه، ويدل معامل التفلطح (Kurtosis) على مدى تحذب أو تسطح شكل التوزيع.

القاعدة العامة:

- يعتبر الالتواء مقبولا إذا كانت قيمة معامل الالتواء ضمن المجال  $[-1, +1]$ ، أي:

$$-1 \leq \text{Skewness} \leq 1$$

- يعتبر التفلطح مقبولا إذا تراوحت قيمة معامل التفلطح ضمن المجال  $[-3, +3]$  أي:

$$-3 \leq \text{Kurtosis} \leq 3$$

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار معاملي الالتواء والتفلطح:

الجدول رقم (4\_7): نتائج اختبار معاملي الالتواء والتفلطح

النتيجة	معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات	الرقم
	Kurtosis	Skewness		
	Statistic	Statistic		
بيانات تتبع التوزيع الطبيعي	-0.482	0.101	بيانات متغير التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية (الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية)	01
بيانات تتبع التوزيع الطبيعي	-0.407	-0.094	بيانات متغير أداء وظيفة الموارد البشرية	02

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول يتبين أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (-0.094، 0.101)، وقيم معاملات التفلطح تتراوح ما بين (-0.482، -0.407)، وبالتالي نعتبر متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

▪ اختبار Kolmogorov-Smirnov

بما أن عدد أفراد مجتمع الدراسة أكبر من خمسين (50) مفردة ومن أجل تأكيد أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وقد تم التحصل على النتائج الملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4\_8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

نوع التوزيع	Kolmogorov-Smirnov						
	Shapiro-wilk			Smirnov			
	Sig	Ddl	Statistics	Sig	Ddl	Statistics	
توزيع طبيعي	0.841	55	0.988	0.200	55	0.069	المتغير المستقل الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية
توزيع طبيعي	0.871	55	0.988	0.200	55	0.066	المتغير التابع أداء وظيفة الموارد البشرية
قاعدة: إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من الجدول أعلاه يتضح بأن قيمة (Kolmogorov-Smirnov) لمتغير الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تمثل 0.069 بمستوى دلالة احصائية 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، كما يتضح بأن قيمة (Kolmogorov-Smirnov) لمتغير أداء وظيفة الموارد البشرية تمثل 0.066 ومستوى الدلالة الاحصائية لها 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05؛ كما يتضح أن قيمة شيبرو ويليك بلغت 0.841 لمتغير الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بمستوى دلالة احصائية 0.841 و 0.988 لمتغير أداء وظيفة الموارد البشرية بمستوى دلالة احصائية 0.871، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لكلا المتغيرين المستقل والتابع، مما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

المطلب الخامس: ثبات وصدق أداة الدراسة

لغرض الحفاظ على الشكل المنهجي للدراسة تم بجمع ثبات وصدق أداة الدراسة في هذه المرحلة كما هو موضح

في العناصر التالية:

▪ ثبات أداة الدراسة:

ان الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس المجتمع أو العينة (عبد الفتاح، 2008).

ولتقدير ثبات أداة الدراسة يتم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) الذي يعد أفضل المقاييس للدلالة على تقدير الثبات، حيث يتم حسابه لأداة الدراسة ككل والمحاور والأبعاد الأساسية لها، وهذا ما يظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4\_9): معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

معامل الصدق		معامل الثبات		الأبعاد	عدد الفقرات	المحور
0.970	0.982	0.941	0.966	التخطيط الرقمي للموارد البشرية	20	الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية
	0.794		0.631	التوظيف الرقمي للموارد البشرية		
	0.975		0.952	التدريب الرقمي للموارد البشرية		
	0.716		0.513	التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية		
	0.905		0.820	النظام الرقمي للأجور والحوافز		
0.988		0.978		/	11	أداء وظيفة الموارد البشرية

0.981	0.963	درجة الموافقة
-------	-------	---------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

بناء على نتائج الجدول السابق نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة بلغ 0.941 بالنسبة لمتغير الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية و0.978 لمتغير أداء وظيفة الموارد البشرية، في حين أن معامل الثبات للاستبيان ككل فقد بلغ 0.963، وهو ما يعكس تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات وأن الاستبيان صالح لأغراض الدراسة؛ وتم حساب معامل صدق المحك من خلال أجد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ إذ نجد أن جميع معاملات الصدق لمحاور وأبعاد البحث كبيرة ومناسبة لأهداف البحث؛ وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ولتدعيم وتأكيد هذه النتائج وخاصة بتجاوز واحد من معاملات الثبات الحد الأدنى المقبول، تم الاستعانة باختبار ثبات آخر هو اختبار التجزئة النصفية، والذي سنوضحه فيما يلي:

الجدول رقم (4\_10): نتائج اختبار التجزئة النصفية

الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية		أداء وظيفة الموارد البشرية		الاستمارة ككل
الجزء الأول عدد العبارات	10	6	16	
معامل ألفا كرونباخ	0.882	0.959	0.919	
الجزء الثاني عدد العبارات	10	5	15	
معامل ألفا كرونباخ	0.886	0.950	0.933	
الارتباط بين الجزئين	0.940	0.974	0.973	
معامل ارتباط Spearman-Brown	0.969	0.987	0.986	
معامل Guttman	0.965	0.977	0.984	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

إذن من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن القول إن المقاييس المستخدمة تتميز بدرجة ثبات ممتازة، وهو ما يدعم نتائج اختبار ألفا كرونباخ.



▪ صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق لأداة الدراسة اختبار مدى مناسبتها لأغراض الدراسة، أي أنها تقيس ما يراد قياسه، وللتأكد من صدق أداة الدراسة، تم إجراء الاختبارات التالية:

**الصدق الظاهري:**

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم في البداية قياس صدقها الظاهري، حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المحكمين لتحكيمها وابداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات لمحاو الدراسة، ومن حيث شموليتها، وتقديم الملاحظات التي يرونها مناسبة، وقد تركزت مجمل ملاحظاتهم حول اعادة ترتيب، دمج، وحذف بعض العبارات؛ وقد تم بالفعل الأخذ بهذه الملاحظات عند إخراج الاستمارة النهائية للدراسة.

**صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:**

يعكس صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، وللتأكد من ذلك يجب حساب معامل الارتباط (Pearson) كما يلي:

الجدول رقم (4\_11): صدق الاتساق الداخلي لعبارات التخطيط الرقمي للموارد البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تقوم الشركة بالتخطيط للموارد البشرية بالشركة عن طريق قاعدة بيانات رقمية للموارد البشرية؛	0.950	0.000
02	يتم جمع البيانات الضرورية لتخطيط الموارد البشرية بالشركة عن طريق الوسائل رقمية؛	0.926	0.000
03	تعتمد الشركة في توقع الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية على قواعد البيانات الرقمية؛	0.940	0.000

0.000	0.925	تعتمد الشركة في توقع الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية على قواعد البيانات الرقمية؛	04
0.000	0.957	تعتمد الشركة في تقليص وقت التخطيط على الوسائل الرقمية؛	05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط (Pearson) بين كل عبارات بعد التخطيط الرقمي للموارد البشرية والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يساوي 0.925 (العبارة الرابعة) فيما كان الحد الأعلى يساوي 0.957 (العبارة الخامسة)؛ وعليه فإن جميع عبارات بعد التخطيط الرقمي للموارد البشرية متسقة داخليا وتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4\_12): صدق الاتساق الداخلي لعبارات التوظيف الرقمي للموارد البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يوجد لدى الشركة خطة واضحة حول استقطاب الموارد البشرية رقمياً؛	0.621	0.000
02	تستخدم الشركة التكنولوجيا والوسائط الرقمية لاستقطاب الموارد البشرية؛	0.437	0.001
03	تعتمد الشركة على وسائل التواصل الاجتماعي ضمن عملية البحث عن الموارد البشرية المناسبة؛	0.444	0.001
04	تعلن الشركة عن الوظائف الشاغرة عن طريق البوابة الرقمية لها؛	0.781	0.000
05	يتم تقديم طلبات التوظيف عن طريق البوابة الرقمية للشركة.	0.808	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط (Pearson) بين كل عبارات بعد التوظيف الرقمي للموارد البشرية والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يساوي 0.444 (العبارة الثالثة) فيما كان الحد الأعلى يساوي 0.808 (العبارة الخامسة)؛ وعليه فإن

جميع عبارات بعد التوظيف الرقمي للموارد البشرية متسقة داخليا وتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4\_13): صدق الاتساق الداخلي لعبارات التدريب الرقمي للموارد البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	توظف الشركة التقنيات الرقمية في تحليل احتياجاتها التدريبية؛	0.856	0.000
02	تعتمد الشركة على التكنولوجيا الحديثة (الانترنت، الحواسيب... الخ) في عملية تدريب مواردها البشرية؛	0.972	0.000
03	تتم عملية التدريب بالشركة من خلال اللقاءات التقليدية مع المدربين وفي نفس الوقت بالاعتماد على التقنيات الرقمية؛	0.941	0.000
04	توفر الشركة بيئة رقمية ملائمة للعملية التدريبية؛	0.972	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط (Pearson) بين كل عبارات بعد التدريب الرقمي للموارد البشرية والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يساوي 0.856 (العبارة الأولى) فيما كان الحد الأعلى يساوي 0.972 (العبارة الثانية والرابعة)؛ وعليه فإن جميع عبارات بعد التوظيف الرقمي للموارد البشرية متسقة داخليا وتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4\_14): صدق الاتساق الداخلي لعبارات التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتم تسجيل حضور وانصراف العاملين إلكترونياً؛	0.750	0.000
02	تتوفر الشركة على قاعدة بيانات رقمية تحفظ فيها الحركة اليومية للعاملين؛	0.654	0.000
03	تتوفر الشركة على نظام رقمي يستخدم في تقييم أداء الموارد البشرية.	0.792	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط (Pearson) بين كل عبارات بعد التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يساوي 0.654 (العبارة الثانية) فيما كان الحد الأعلى يساوي 0.792 (العبارة الثالثة)؛ وعليه فإن جميع عبارات بعد التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية متسقة داخلياً وتتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4\_15): صدق الاتساق الداخلي لعبارات التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	لدى الشركة نظام معلومات خاص بإدارة الأجور والمكافآت؛	0.643	0.000
02	نستطيع الاطلاع على موعد تسديد الأجور عبر الوسائط الرقمية (تطبيقات ذكية، الشبكات الاجتماعية... الخ)؛	0.962	0.000
03	نستطيع الاطلاع على الخصومات المرتبطة بالأجر عبر الوسائط الرقمية (تطبيقات ذكية، الشبكات الاجتماعية... الخ)؛	0.936	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط (Pearson) بين كل عبارات بعد النظام الرقمي للأجور والحوافز والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات

الارتباط يساوي 0.643 (العبارة الأولى) فيما كان الحد الأعلى يساوي 0.962 (العبارة الثانية)؛ وعليه فإن جميع عبارات بعد النظام الرقمي للأجور والحوافز متسقة داخليا وتمتد بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4\_16): صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداء وظيفة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تتعامل إدارة الموارد البشرية بالشركة بعادلة مع جميع مواردها البشرية؛	0.884	0.000
02	تستجيب إدارة الموارد البشرية بالشركة لاحتياجات ومتطلبات الموارد البشرية؛	0.862	0.000
03	تقدم إدارة الموارد البشرية بالشركة الدعم اللازم للموارد البشرية لتحقيق اهدافهم المهنية؛	0.943	0.000
04	تقدم إدارة الموارد البشرية بالشركة فرص التدريب والتطوير المناسبة للموارد البشرية؛	0.833	0.000
05	تتعامل إدارة الموارد البشرية بالشركة مع مشاكل وشكاوى الموارد البشرية بشكل فعال؛	0.897	0.000
06	تحرص إدارة الموارد البشرية بالشركة على تمكين واستقرار مواردها البشرية؛	0.959	0.000
07	تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر سلامة؛	0.959	0.000
08	تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة باستمرار على رفع اداء الموارد البشرية؛	0.941	0.000
09	تعتمد إدارة الموارد البشرية بالشركة في جذب الموارد البشرية المتميزة على تقديم اجور تنافسية؛	0.901	0.000

0.000	0.933	تعتمد إدارة الموارد البشرية بالشركة في الحفاظ على مواردها البشرية على تقديم حوافز ومكافآت جيدة؛	10
0.000	0.884	تحرص إدارة الموارد البشرية بالشركة على ضمان امتثال العاملين للقانون الداخلي الخاص بالشركة.	11

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط (Pearson) بين كل عبارات بعد أداء وظيفة الموارد البشرية والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يساوي 0.833 (العبرة الرابعة) فيما كان الحد الأعلى يساوي 0.959 (العبرة السادسة والسابعة)؛ وعليه فإن جميع عبارات بعد النظام الرقمي للأجور والحوافز متسقة داخليا وتتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه.

#### الصدق البنائي

تم اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور (المتغير) والمحور نفسه، فإذا كان الارتباط جيدا ومعنويا نقول أن استبانة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق البنائي، والجدول التالي توضح ذلك:

الجدول رقم (4\_17): اختبار الصدق البنائي لمتغير الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية

المتغير	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية	التخطيط الرقمي للموارد البشرية	0.860	0.000
	التوظيف الرقمي للموارد البشرية	0.655	0.001
	التدريب الرقمي للموارد البشرية	0.593	0.001
	التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية	0.783	0.000
	النظام الرقمي للأجور والحوافز	0.755	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، حيث تراوحت قيمها بين 0.593 و0.860 مما يعني وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين الأبعاد (التخطيط الرقمي للموارد البشرية، التوظيف الرقمي للموارد البشرية، التدريب الرقمي للموارد البشرية، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) والمتغير الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية، وبالتالي يتمتع هذا المحور بالصدق وهو بالفعل مناسب لقياس ما وضع لقياسه.

#### المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق لتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، وتحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان وذلك بحساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة

اشتملت الخصائص الديموغرافية لمفردات مجتمع الدراسة على مجموعة من المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي) والوظيفية (عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4\_18): التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الوصف	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	51	92.7%
	أنثى	04	7.3%
	المجموع	55	100%
السن	أقل من 30 سنة	14	25.5%
	من 30 الى أقل من 50 سنة	35	63.6%
	50 سنة فما فوق	06	10.9%
	المجموع	55	100%
المستوى التعليمي	مهني	05	9.1%
	ثانوي	04	7.3%

%16.4	09	جامعي	
%34.5	19	ليسانس	
%32.7	18	دراسات عليا	
%100	55	المجموع	
%40	22	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
%41.8	23	من 6 الى 15 سنة	
%18.2	10	أكثر من 15 سنة	
%100	55	المجموع	
%47.3	26	إطار	المنصب الحالي
%52.7	29	عون تحكم	
%100	55	المجموع	
%5.5	3	مبتدئ	مستوى التحكم في المهارات الرقمية
%32.7	18	متوسط	
%61.8	34	متقدم	
%100	55	المجموع	
%10.9	06	وحدة الاسفنج	الوحدة أو الفرع
%7.3	04	وحدة الاسفنج (2) ونتاج البلاستيك	
%10.9	06	وحدة استرجاع المواد غير المعدنية البلاستيكية	
%7.3	04	وحدة الالياف الصناعية	
%12.7	07	وحدة الاشغال العمومية الكبرى والري	
%7.3	04	فرع عنابة	

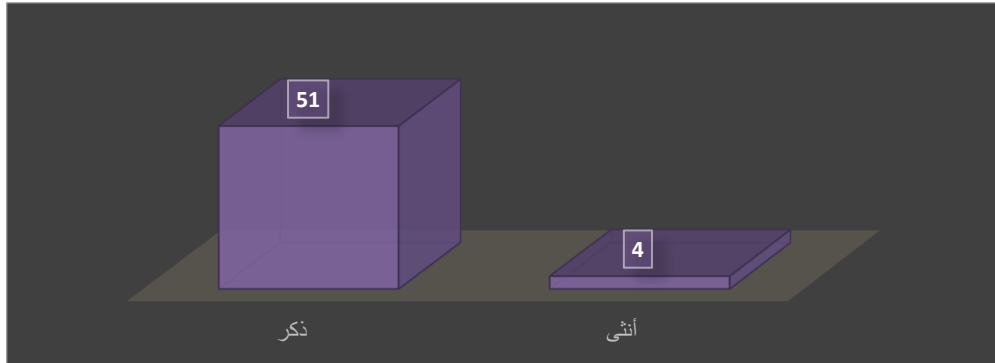


10.9%	06	فرع مفتاح (ولاية البليدة)
9.1%	05	فرع حمادي (ولاية بومرداس)
14.5%	08	فرع باب الزوار (الجزائر العاصمة)
9.1%	05	فرع وهران
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أنه بالنسبة لمتغير الجنس أن أغلب أفراد عينة الدراسة من فئة الذكور حيث قدرت نسبتهم بـ 92.7%، في حين أن نسبة الإناث 3.7%، وهذا راجع لطبيعة النشاط بالشركة إلى جانب تموقع وحداتها وفروعها حيث نجد أن جميعها تقع في مناطق صناعية بعيدة عن التجمعات السكانية؛

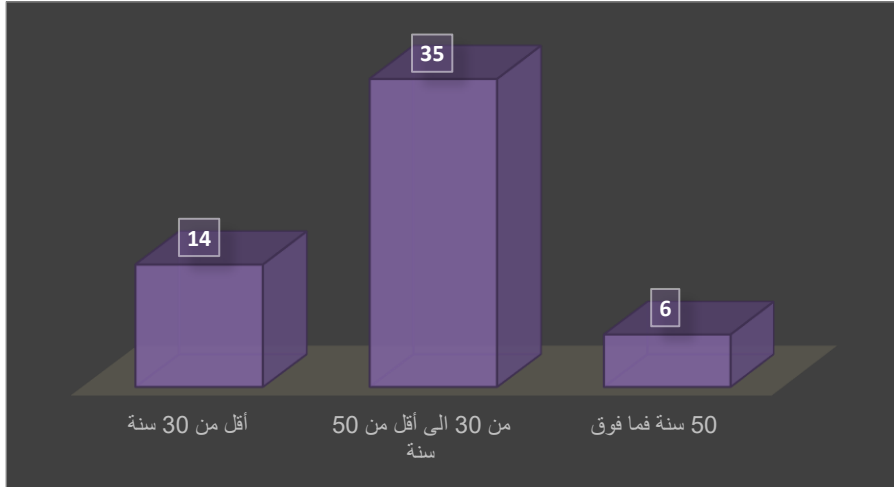
الشكل رقم (4\_3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات EXCEL

وحسب متغير السن يلاحظ أن نسبة العمال من فئة من 30 إلى أقل من 50 سنة هي أكبر نسبة والمقدرة بـ 63.6%، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 25.5%، ثم فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 10.9%، ويرجع هذا التوزيع لطبيعة مجتمع الدراسة حيث أن أغلب مفرداته إطارات، ومن المعروف بأن المستويات الإدارية العليا تتطلب أفراد ذوي أقدمية وخبرات تراكمية.

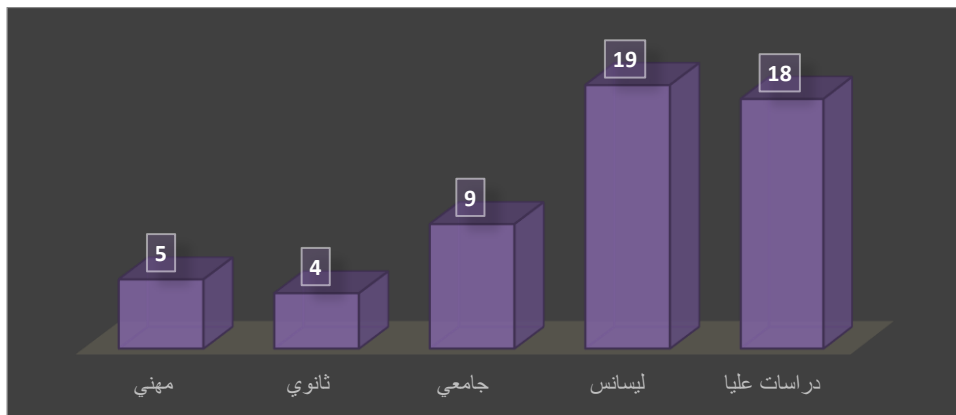
الشكل رقم (4\_4): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات EXCEL

أما تقسيم الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن المستوى التعليمي الغالب على الأفراد المستجوبين هو مستوى "ليسانس"، حيث بلغت نسبة حامليه 34.5%، تليه شهادة "دراسات عليا" التي بلغت نسبة حامليها 32.7%، يليها مستوى "جامعي" بنسبة 16.4%، ثم مستوى "مهني" بنسبة 9.1%، وأخيرا مستوى "ثانوي" بنسبة 7.3%؛ كما سبق ذكره يعتبر "ليسانس" المستوى التعليمي الغالب ويليه مباشرة بنسبة لا تقل كثيرا مستوى "دراسات عليا"، والسبب الرئيسي لظهور هذه النتائج يعود لكون أن المناصب المستهدفة بمتجمع الدراسة (إطارات وأعوان تحكم) تتركز أساسا على مفهوم الشهادة خاصة بالنسبة للإطارات.

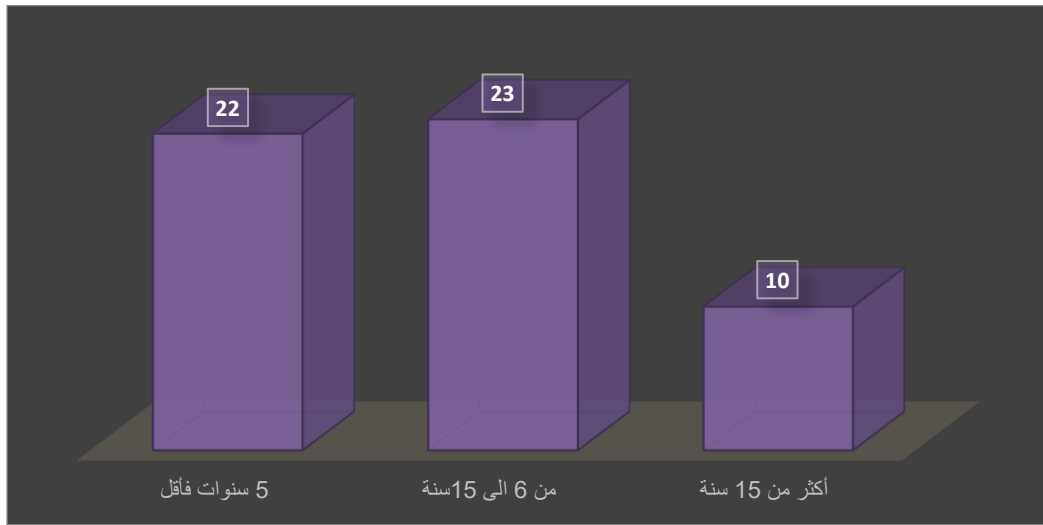
الشكل رقم (5\_4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات EXCEL

بخصوص متغير عدد سنوات الخبرة، أغلبية الأفراد المستجوبين تتراوح سنين خبرتهم بين 6 إلى 15 سنة بنسبة 41.8%، كما احتلت فئة 5 سنوات فأقل المرتبة الثانية بنسبة 40%، وفي الأخير حصدت فئة الأقدمية أكثر من 15 سنة ما نسبته 18.2%؛ يمكن القول أن ما نسبته 60% من الأفراد المبحوثين يتمتعون بمستوى عال من الخبرة (6 سنوات فأكثر) مما يؤهلهم للعطاء أكثر بالشركة في توفر الروف الملائمة، يضاف إلى ذلك ما نسبته 40% أفراد بحاجة لاكتساب المزيد من خبرة للمساهمة بفعالية أكبر.

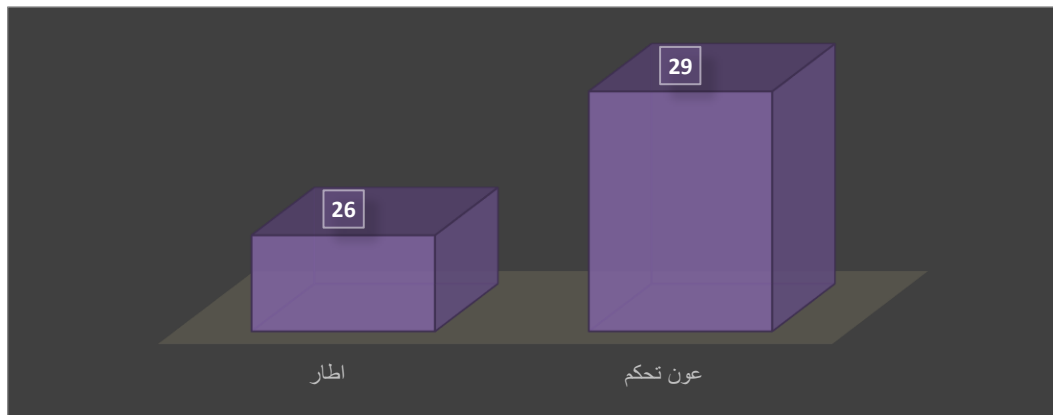
الشكل رقم (4\_6): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات EXCEL

أما فيما يخص متغير المنصب الحالي فتقدر نسبة الاطارات بـ 47%، في حين بلغت نسبة أعوان التحكم 52.7%.

الشكل رقم (4\_7): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد المنصب الحالي

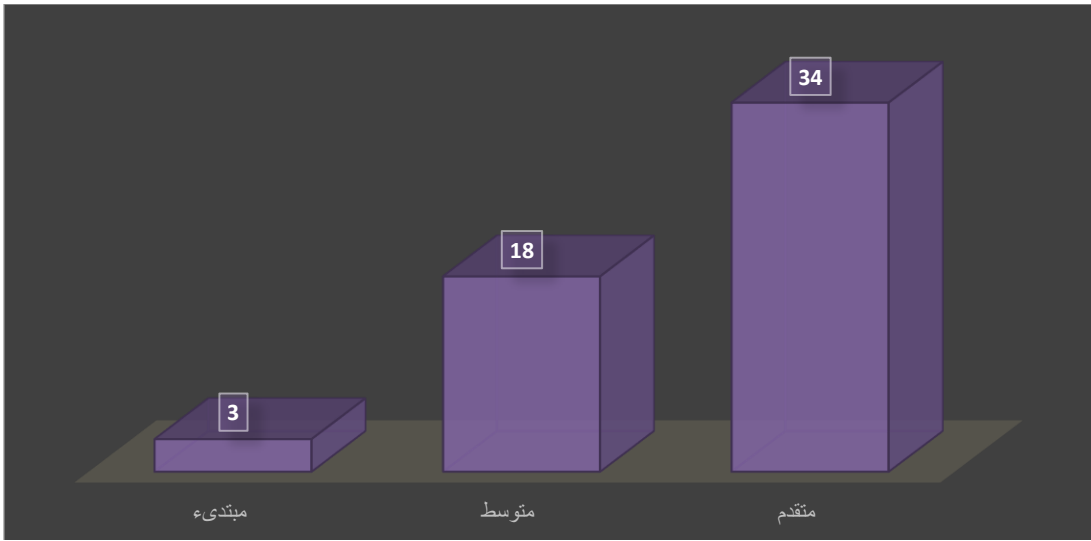


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات EXCEL

## أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح

حسب متغير مستوى التحكم في المهارات الرقمية، يتمتع ما يقارب 62% من الأفراد المستجوبين بمستوى متقدم في التحكم في المهارات الرقمية، وما يقارب نسبة 33% منهم بمستوى متوسط، أما النسبة المتبقية فيتسم أفرادها بمستوى ابتدائي في التعامل مع المهارات الرقمية، ويرجع هذا التباين في النتائج لطبيعة المناصب المقلدة، بحيث مستوى التحكم في المهارات الرقمية الواجب امتلاكه بالنسبة للإطارات يختلف عن المستوى الواجب امتلاكه بالنسبة لأعوان التحكم.

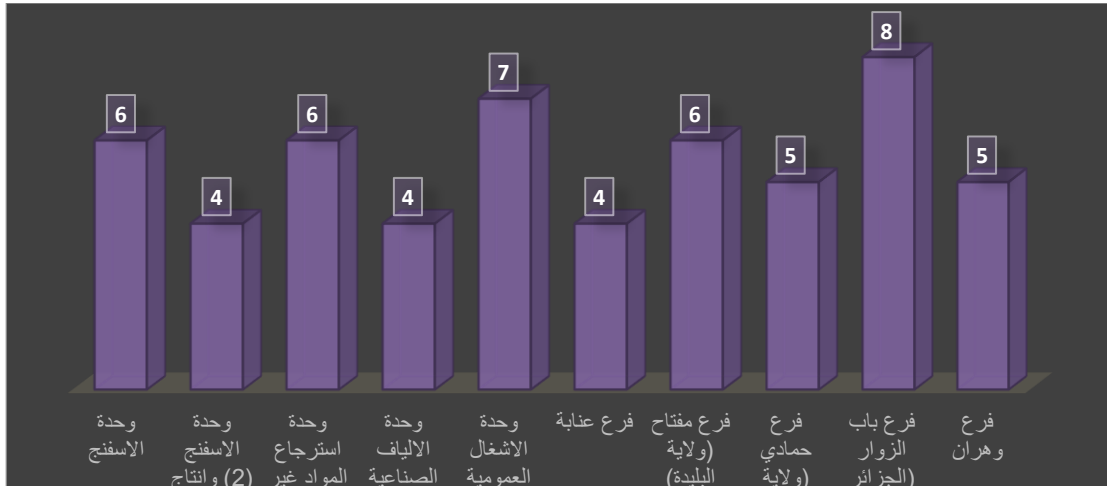
الشكل رقم (4\_8): توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التحكم في المهارات الرقمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات EXCEL

كقراءة للنتائج المسجلة في الجدول السابق تحوي وحدة الإسفنج 06 عاملين بإدارة الموارد البشرية (إطارات وأعوان تحكم)، وحدة الاسفنج (2) وانتاج البلاستيك 04 عاملين بإدارة الموارد البشرية، وحدة استرجاع المواد غير المعدنية البلاستيكية 06 عاملين بإدارة الموارد البشرية، وحدة الالياف الصناعية 04 عاملين بإدارة الموارد البشرية، وحدة الاشغال العمومية الكبرى والري 07 عاملين بإدارة الموارد البشرية، أما فيما يخص الفروع الموزعة على باقي ولايات الوطن، يحوي فرع عنابة 04 عاملين بإدارة الموارد البشرية، فرع مفتاح 06 عاملين بإدارة الموارد البشرية، فرع باب الزوار 08 عاملين بإدارة الموارد البشرية، وفي الأخير يضم فرع وهران 05 عاملين بإدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (4\_9): توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الوحدة أو الفرع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات المتغير المستقل (الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية)

أولاً: مستويات التخطيط الرقمي للموارد البشرية بشركة الفتح محل الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد التخطيط الرقمي للموارد البشرية:

الجدول رقم (4\_19): نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد التخطيط الرقمي للموارد

البشرية

ترتيب أهمية العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق					التقييم البنود
			غير موافق بشدة	← موافق بشدة	00	01	00	
01	0.524	4.20	13	41	00	01	00	ك درجة الموافقة تقوم الشركة بالتخطيط للموارد البشرية بالشركة عن طريق قاعدة بيانات رقمية للموارد البشرية؛
			عالية جدا					
03	0.512	4.18	12	42	00	01	00	ك

	عالية							درجة الموافقة	يتم جمع البيانات الضرورية لتخطيط الموارد البشرية بالشركة عن طريق الوسائل رقمية؛
04	0.512	4.18	12	42	00	01	00	ك	تعتمد الشركة في توقع الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية على قواعد البيانات الرقمية؛
	عالية							درجة الموافقة	
05	0.591	4.15	12	41	00	02	00	ك	تعتمد الشركة في توقع الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية على قواعد البيانات الرقمية؛
	عالية							درجة الموافقة	
02	0.558	4.20	14	39	01	01	00	ك	تعتمد الشركة في تقليص وقت التخطيط على الوسائل الرقمية؛
	عالية جدا							درجة الموافقة	
<b>4.18</b>									المتوسط الحسابي الكلي للبعد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمستويات تطبيق التخطيط الرقمي للموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قد بلغ 4.18 بانحراف معياري قدره 0.50، هذا ما يشير إلى تقارب آراء المستجوبين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، حيث أن 83.6% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن مستوى تطبيق التخطيط الرقمي بشركة الفتح هو بدرجة عالية.

ثانياً: مستويات التوظيف الرقمي للموارد البشرية بشركة الفتح محل الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد التوظيف الرقمي للموارد البشرية:

الجدول رقم (4\_20): نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد التوظيف الرقمي للموارد

البشرية

ترتيب أهمية العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق					التقييم البنود	
			← موافق بشدة						
03	0.567	4.22	15	38	01	01	00	ك	يوجد لدى الشركة خطة واضحة حول استقطاب الموارد البشرية رقمياً؛
			عالية جدا					درجة الموافقة	
02	0.494	4.40	22	33	00	00	00	ك	تستخدم الشركة التكنولوجيا والوسائط الرقمية لاستقطاب الموارد البشرية؛
			عالية جدا					درجة الموافقة	
01	0.503	4.45	25	30	00	00	00	ك	تعتمد الشركة على وسائل التواصل الإجتماعي ضمن عملية البحث عن الموارد البشرية المناسبة؛
			عالية جدا					درجة الموافقة	
05	0.927	3.65	06	34	06	08	01	ك	تعلن الشركة عن الوظائف الشاغرة عن طريق البوابة الرقمية لها؛
			عالية					درجة الموافقة	
04	0.947	3.65	06	35	04	09	01	ك	يتم تقديم طلبات التوظيف عن طريق البوابة الرقمية للشركة.
			عالية					درجة الموافقة	
<b>4.07</b>								<b>المتوسط الحسابي الكلي للبعد</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمستويات تطبيق التوظيف الرقمي للموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قد بلغ 4.07 بانحراف معياري قدره 0.45، هذا ما يشير إلى تقارب آراء

المستجوبين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، حيث أن 81.4% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن مستوى تطبيق التوظيف الرقمي بشركة الفتح هو بدرجة عالية.

ثالثا: مستويات التدريب الرقمي للموارد البشرية بشركة الفتح محل الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد التدريب الرقمي للموارد البشرية:

الجدول رقم (4\_21): نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد التدريب الرقمي للموارد

البشرية

ترتيب أهمية العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق					التقييم البنود	
			← موافق بشدة						
03	0.607	4.24	17	35	02	01	00	ك	توظف الشركة التقنيات الرقمية في تحليل احتياجاتها التدريبية؛
			عالية جدا					درجة الموافقة	
01	0.603	4.45	27	27	00	01	00	ك	تعتمد الشركة على التكنولوجيا الحديثة (الانترنت، الحواسيب... الخ) في عملية تدريب مواردها البشرية؛
			عالية جدا					درجة الموافقة	
02	0.601	4.44	26	28	00	01	00	ك	تم عملية التدريب بالشركة من خلال اللقاءات التقليدية مع المدربين وفي نفس الوقت بالاعتماد على التقنيات الرقمية؛
			عالية جدا					درجة الموافقة	
01	0.603	4.45	27	27	00	01	00	ك	توفر الشركة بيئة رقمية ملائمة للعملية التدريبية؛
			عالية جدا					درجة الموافقة	



<b>4.39</b>	<b>المتوسط الحسابي الكلي للبعد</b>
-------------	------------------------------------

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمستويات الاعتماد على التدريب الرقمي للموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قد بلغ 4.39 بانحراف معياري قدره 0.56، هذا ما يشير إلى تقارب آراء المستجوبين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، حيث أن 87.8% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن مستوى الاعتماد على التدريب الرقمي بشركة الفتح هو بدرجة عالية جدا.

**رابعا: مستويات التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية بشركة الفتح محل الدراسة**

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية:

**الجدول رقم (4\_22):** نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد التقييم الرقمي لأداء الموارد

البشرية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق					التقييم البنود	
			← موافق بشدة						
03	1.119	3.45	07	30	00	17	01	ك	يتم تسجيل حضور وانصراف العاملين إلكترونيا؛
			عالي					درجة الموافقة	
01	0.509	4.47	26	29	00	00	00	ك	تتوفر الشركة على قاعدة بيانات رقمية تحفظ فيها الحركة اليومية للعاملين؛
			عالي جدا					درجة الموافقة	
02	0.830	4.40	28	25	00	00	02	ك	تتوفر الشركة على نظام رقمي يستخدم في تقييم أداء الموارد البشرية.
			عالي جدا					درجة الموافقة	

4.10	المتوسط الحسابي الكلي للبعد
------	-----------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمستويات الاعتماد على التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قد بلغ 4.10 بانحراف معياري قدره 0.60، هذا ما يشير إلى تقارب آراء المستجوبين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، حيث أن 82% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن مستوى الاعتماد على التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية بشركة الفتح هو بدرجة عالية.

خامساً: مستويات النظام الرقمي للأجور والحوافز بشركة الفتح محل الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد النظام الرقمي للأجور والحوافز:

الجدول رقم (4\_23): نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد النظام الرقمي للأجور والحوافز

ترتيب أهمية العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق					التقييم البنود
			← موافق بشدة					
01	0.503	4.55	30	25	00	00	00	لدى الشركة نظام معلومات خاص بإدارة الأجور والمكافآت؛
			عالي جدا					
02	0.825	4.36	26	27	00	00	02	نستطيع الاطلاع على موعد تسديد الأجور عبر الوسائط الرقمية (تطبيقات ذكية، الشبكات الاجتماعية... الخ)؛
			عالي					
03	0.883	4.33	26	26	00	01	02	نستطيع الاطلاع على الخصومات المرتبطة بالأجر عبر الوسائط الرقمية (تطبيقات ذكية، الشبكات الاجتماعية... الخ)؛
			عالي					

4.41	المتوسط الحسابي الكلي للبعد
------	-----------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمستويات الاعتماد على النظام الرقمي للأجور والحوافز بالشركة محل الدراسة، بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قد بلغ 4.41 بانحراف معياري قدره 0.64، هذا ما يشير إلى تقارب آراء المستجوبين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، حيث أن 88.2% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن مستوى الاعتماد على النظام الرقمي للأجور والحوافز بشركة الفتح هو بدرجة عالية جداً.

**المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات المتغير التابع (أداء وظيفة الموارد البشرية)**

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات متغير أداء وظيفة الموارد البشرية:

**الجدول رقم (4\_24): نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات متغير أداء وظيفة الموارد البشرية**

ترتيب أهمية العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق					التقييم البنود	
			← موافق بشدة						
11	0.686	4.42	13	41	00	01	00	ك	تتعامل إدارة الموارد البشرية بالشركة بعادة مع جميع مواردها البشرية؛ الموافقة
			عالي جدا					درجة الموافقة	
06	0.505	4.51	12	42	00	01	00	ك	تستجيب إدارة الموارد البشرية بالشركة لاحتياجات ومتطلبات الموارد البشرية؛ الموافقة
			عالي جدا					درجة الموافقة	
08	0.605	4.49	12	42	00	01	00	ك	تقدم إدارة الموارد البشرية بالشركة الدعم اللازم للموارد البشرية لتحقيق اهدافهم المهنية؛ الموافقة
			عالي جدا					درجة الموافقة	
07	0.540	4.49	12	41	00	02	00	ك	

	عالي جدا							درجة الموافقة	تقدم إدارة الموارد البشرية بالشركة فرص التدريب والتطوير المناسبة للموارد البشرية؛
01	0.501	4.56	12	42	00	01	00	ك	تتعامل إدارة الموارد البشرية بالشركة مع مشاكل وشكاوى الموارد البشرية بشكل فعال؛
	عالي جدا							درجة الموافقة	
05	0.604	4.53	12	42	00	01	00	ك	تحرص إدارة الموارد البشرية بالشركة على تمكين واستقرار مواردها البشرية؛
	عالي جدا							درجة الموافقة	
04	0.604	4.53	12	42	00	01	00	ك	تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر سلامة؛
	عالي جدا							درجة الموافقة	
02	0.601	4.56	12	42	00	01	00	ك	تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة باستمرار على رفع اداء الموارد البشرية؛
	عالي جدا							درجة الموافقة	
10	0.631	4.44	12	42	00	01	00	ك	تعتمد إدارة الموارد البشرية بالشركة في جذب الموارد البشرية المتميزة على تقديم اجور تنافسية؛
	عالي جدا							درجة الموافقة	
09	0.635	4.49	12	42	00	01	00	ك	تعتمد إدارة الموارد البشرية بالشركة في الحفاظ على مواردها البشرية على تقديم حوافز ومكافآت جيدة؛
	عالي جدا							درجة الموافقة	

03	0.503	4.55	14	39	01	01	00	ك	تحرص إدارة الموارد البشرية بالشركة
	عالي جدا							درجة الموافقة	على ضمان امتثال العاملين للقانون الداخلي الخاص بالشركة.
<b>4.50</b>									المتوسط الحسابي الكلي للمحور

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمستويات أداء وظيفة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قد بلغ 4.50 بانحراف معياري قدره 0.53، هذا ما يشير إلى تقارب آراء المستجوبين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، حيث أن 90% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن مستوى أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح هو بدرجة عالية جدا.

ولتأكيد ما جاءت به الجداول السابقة من حيث تطبيق الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية ومستوى أداء وظيفة الموارد البشرية تم الاعتماد على اختبار ستيودنت كالتالي:

الجدول رقم (4\_25): اختبار ستيودنت

95% de la différence		اختلاف المتوسط	Sig	المتوسط	Ddl	الأبعاد
الأعلى	الأدنى					
1.3492	1.0945	1.2218	0.000	4.22	54	الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية
1.3188	1.0448	1.1818	0.000	4.18	54	التخطيط الرقمي للموارد البشرية
1.1997	0.9530	1.0763	0.000	4.07	54	التوظيف الرقمي للموارد البشرية
1.5481	1.2428	1.3954	0.000	4.39	54	التدريب الرقمي للموارد البشرية
1.2737	0.9445	1.1019	0.000	4.10	54	التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية
1.5872	1.2370	1.4121	0.000	4.41	54	النظام الرقمي للأجور والحوافز

1.6493	1.3623	1.5057	0.000	4.50	54	أداء وظيفة الموارد البشرية
--------	--------	--------	-------	------	----	----------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

مستوى الاعتماد على التخطيط الرقمي للموارد البشرية بشركة الفتح مرتفع، وهذا لأن متوسط تطبيقه أكبر من 3.40 فهو يساوي 4.18 ومستوى الدلالة جاء أقل من 5 بالمئة (أقل من 0.05)، مستوى الاعتماد على التوظيف الرقمي للموارد البشرية بشركة الفتح مرتفع، وهذا لأن متوسط تطبيقه أكبر من 3.40 فهو يساوي 4.07 ومستوى الدلالة جاء أقل من 5 بالمئة (أقل من 0.05)، مستوى الاعتماد على التدريب الرقمي للموارد البشرية بشركة الفتح مرتفع جدا، وهذا لأن متوسط تطبيقه أكبر من 4.19 فهو يساوي 4.39 ومستوى الدلالة جاء أقل من 5 بالمئة (أقل من 0.05)، مستوى الاعتماد على التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية بشركة الفتح مرتفع، وهذا لأن متوسط تطبيقه أكبر من 4.19 فهو يساوي 4.41 ومستوى الدلالة جاء أقل من 5 بالمئة (أقل من 0.05)؛ في حين أن مستوى تطبيق الممارسات الرقمية للموارد البشرية بصفة مجتمعة جاء مرتفع جدا وهذا لأن متوسط تطبيقه أكبر من 4.19 فهو يساوي 4.22 ومستوى الدلالة جاء أقل من 5 بالمئة (أقل من 0.05)، أما المستوى العام لأداء وظيفة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة فقد جاء مرتفع جدا أيضا لأن متوسط تطبيقه أكبر من 4.19 فهو يساوي 4.50 ومستوى الدلالة جاء أقل من 5 بالمئة (أقل من 0.05).

#### المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سيتم في هذا المبحث استخدام مختلف أساليب وأدوات التحليل الإحصائي للبيانات من أجل اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وفرضياتها الفرعية وصولا للإجابة على الإشكالية، وذلك بتقسيم هذا المبحث إلى أربع مطالب حيث سيتطرق في المطلب الأول إلى شرح المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في اختبار الفرضيات، وفي المطلب الثاني سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، والمطلب الثالث لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، وفي المطلب الرابع سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية.

#### المطلب الأول: المفاهيم المستخدمة في اختبار الفرضيات

ترتبط المعالجة الإحصائية لاختبار فروض الدراسة بمفاهيم إحصائية علمية ضرورية ومن أهم هذه المفاهيم:

❖ **فرضية البحث العلمي:** هي تصور مسبق أو افتراض يقوم الباحث بتطبيقه واختباره من خلال البحث العلمي، بهدف تفسير ظاهرة معينة أو التنبؤ بحدوثها (سعد، د.ت).

❖ **الفرضية الإحصائية:** هي عبارة (تخمين، تصريح، افادة) حول نمط توزيع أو خصائص متغير عشوائي أو أكثر؛ ويمكن صياغتها على أساس التصورات النظرية أو على أساس البحوث إحصائية لمشاهدات أخرى، ويرمز لها بالرمز  $H$  (الشيخ، 2018).

❖ **الفرضية الصفرية:** أو الفرضية العدمية وهي الفرضية الأساسية المراد اختبارها، يرمز لها بالرمز  $H_0$ . تأخذ هذه الفرضية عادة شكل مساواة أو معادلة (خلف و علوان، 2021)، وتكون بصيغة النفي حول معلومة من معالم مجتمع الدراسة.

❖ **الفرضية البديلة:** وهذه الفرضية التي ستقبل في حالة تم رفض الفرض العدمي، حيث يتحتم وضع فرضية أخرى غير العدمية المراد اختبارها، ويرمز لها عادة بالرمز  $H_1$  (الشيخ، 2018).

❖ **مستوى المعنوية (Sig):** يقصد بمستوى المعنوية أو ما يسمى أيضا مستوى الدلالة احتمال حدوث الخطأ أو نسبة حدوثه، أي احتمال رفض الفرضية الصفرية بينما هي صحيحة (خلف و علوان، 2021)؛ عادة ما يرمز لها بالرمز  $\alpha$ ، يعد مستوى الدلالة (0.05) الأكثر شيوعا في العلوم الانسانية والاجتماعية، كما ويعتبر مستوى المعنوية المكمل لدرجة الثقة أي بمعنى أن مجموعهما يساوي 100%.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

##### أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

❖ **نص الفرضية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

❖ **الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي،

التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

❖ **الفرضية البديلة  $H_1$** : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

قبل الاعتماد على الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة والمتثلة في أبعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) على المتغير التابع أداء وظيفة الموارد البشرية، وأيهم له تأثير في المتغير التابع ومن ليس له تأثير في وجود باقي المتغيرات المستقلة الأخرى، يجب بناء النموذج الفرضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة توفر شروط هامة هي:

ش1: اعتدالية بيانات الدراسة، وهذا الشرط تم التحقق منه مسبقاً؛

ش2: استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل فيما بينها (مشكلة الارتباط الخطي المتعدد)، ويتم التحقق من هذا الشرط من خلال الاعتماد على معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance)، حيث يجب أن تكون قيمة معامل تضخم التباين أقل من 10 أما قيمة التباين المسموح يجب أن تفوق 0.2؛

ش3: عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية، ويتم التحقق من هذا الشرط من خلال الاعتماد على اختبار (Durbin Watson)، حيث أن قيمه بالضرورة تكون محصورة بين (0\_4) وكلما كانت قيمة DW تساوي أو قريبة من 2 دل ذلك على استقلالية الأخطاء.

❖ **التحقق من الشرط الثاني:**

يوضح الجدول التالي قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المستقلة:



الجدول رقم (4\_26): قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المستقلة

Coefficients		
Collinearity Statistics		المتغيرات المستقلة
Tolerance	VIF	
0.321	3.118	التخطيط الرقمي للموارد البشرية
0.449	2.227	التوظيف الرقمي للموارد البشرية
0.242	4.133	التدريب الرقمي للموارد البشرية
0.292	3.419	التقييم الرقمي للأداء الموارد البشرية
0.322	3.102	النظام الرقمي للأجور والحوافز
المتغير التابع: أداء وظيفة الموارد البشرية		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) في هذه الدراسة أقل من (10)؛ كما نلاحظ أن قيم معامل التباين المسموح (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل أكبر من (0.2)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة الترابط العالي بين المتغيرات المستقلة، وعدم تداخلها ببعضها، مما يدل على ملائمة بيانات الدراسة لإجراء تحليل الانحدار المتعدد.

ومنه: الشرط الثاني محقق

❖ التحقق من الشرط الثالث:

يوضح الجدول التالي قيمة اختبار (Durbin – Watson) للكشف عن الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم (4\_27): اختبار (Durbin – Watson) للكشف عن الارتباط الذاتي بين الأخطاء

العشوائية للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

النتيجة	إحصائية الاختبار Durbin – Watson	المتغيرات
عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية	2.230	أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم اختبار (Durbin-Watson) تساوي (2.230) وهي قيمة قريبة من (2)، وتقع في المجال (0\_4)، وعليه نستنتج أن البيانات للعلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) والمتغير التابع أداء وظيفة الموارد البشرية تخلو من مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية أو ما يعرف بالبقايا.

#### ومنه: الشرط الثالث محقق

بعد التحقق من جميع الشروط يمكن القيام باختبار الانحدار الخطي المتعدد وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية:

#### ❖ نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية:

من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع يتم الاعتماد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + (B_1) x_1 + (B_2) x_2 + (B_3) x_3 + (B_4) x_4 + (B_5) x_5 + e$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع (أداء وظيفة الموارد البشرية)

B0: المعامل الثابت

B1: معامل الانحدار للمتغير المستقل (التخطيط الرقمي للموارد البشرية) (X<sub>1</sub>)

B2: معامل الانحدار للمتغير المستقل (التوظيف الرقمي للموارد البشرية) (X<sub>2</sub>)

B3: معامل الانحدار للمتغير المستقل (التدريب الرقمي للموارد البشرية) (X<sub>3</sub>)

B4: معامل الانحدار للمتغير المستقل (التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية) (X<sub>4</sub>)



0.326	0.992	0.116	=B4	ب4: التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية				
0.000	7.913	0.826	=B5	ب5: النظام الرقمي للأجور والحوافز				
<b>المتغير التابع: أداء إدارة الموارد البشرية</b>								

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

يتم تحليل نموذج الانحدار المتعدد من خلال معرفة معنوية نموذج الانحدار الممثل لدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي تفعيل المتغير التابع، وأيضا من خلال معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى التأثير المعنوي لكل منهما، ويتبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

❖ **العلاقة الارتباطية:** من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) يساوي

(0.862)، وهو دال احصائيا وارتباط قوي، حيث نجد أن قيمة (Sig= 0.000) وهي أقل من مستوى

الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند (0.05) بين المتغير التابع والمستقل؛

كما نلاحظ أن إشارة العلاقة الارتباطية موجبة ويمكن تفسير ذلك بأن المتغير المستقل (الممارسات الرقمية

لإدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء وظيفة الموارد البشرية) يتغيران في الاتجاه نفسه (علاقة طردية)،

حيث كلما زادت رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية صاحبها زيادة في أداء هذه الوظيفة.

❖ **اختبار F (F-test):** وهي القيمة التي تشير إلى معنوية نموذج الانحدار لدراسة تأثير المتغير المستقل في

المتغير التابع ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (F)

فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن العلاقة معنوية ومن خلالها يتم الحكم على قبول الفرضية،

حيث نجد قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (28.465) وقيمة (Sig) المصاحبة لقيمة (F) قد بلغت

(0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود تأثير دال إحصائيا لجميع أبعاد

المتغير المستقل (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) على أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح.

وعليه نستنتج:

وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  للتحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي للأداء، النظام الرقمي للأجور والحوافز) على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

❖ معامل التحديد ( $R^2$ ) "نسبة التفسير": من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدرة بـ 0.744 يتبين أن أبعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) معاً تساهم بنسبة 74.40% في التغيرات التي تحدث في أداء وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وهي نسبة جيدة جداً، أما النسبة المتبقية فهي راجعة إلى عوامل أخرى.

❖ تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع: إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig) المقابلة لقيمة t المحسوبة للمعامل (B) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، فإن قيمة معامل الانحدار معنوية (أي أنه يتم ضمها للنموذج)، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (4\_29): تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار المتعدد					
معنوية التأثير	مستوى المعنوية (Sig)	T	B		
معنوي	0.000	4.878	1.831	=B0	ثابت (Constant)
معنوي	0.028	2.271	0.304	=B1	ب1: التخطيط الرقمي للموارد البشرية

## أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح

غير معنوي	0.399	0.851	0.107	=B2	ب2: التوظيف الرقمي للموارد البشرية
غير معنوي	0.577	0.562	0.078	=B3	ب3: التدريب الرقمي للموارد البشرية
غير معنوي	0.326	0.992	0.116	=B4	ب4: التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية
معنوي	0.000	7.913	0.826	=B5	ب5: النظام الرقمي للأجور والحوافز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

تشير قيمة معامل الانحدار المسجلة في الجدول اعلاه أن المتغيرات المستقلة (التخطيط الرقمي للموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) لها تأثير معنوي على المتغير التابع (أداء وظيفة الموارد البشرية) حيث:

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (التخطيط الرقمي للموارد البشرية) قيمة (B1 = 0.304) وهي قيمة دالة إحصائية، كما نجد أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (t = 2.271) وقيمة (Sig = 0.028) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن تفسير ذلك بأن تأثير متغير (التخطيط الرقمي للموارد البشرية) في أداء وظيفة الموارد البشرية معنوي، وتشير هذه القيمة المعنوية أن كل زيادة في مستوى التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال بعد (التخطيط الرقمي للموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابلها زيادة في أداء وظيفة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة بقيم (0.304) وحدة.

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (النظام الرقمي للأجور والحوافز) قيمة (B5 = 0.826) وهي قيمة دالة إحصائية، كما نجد أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (t = 7.913) وقيمة (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن تفسير ذلك بأن تأثير متغير (النظام الرقمي للأجور والحوافز) في أداء وظيفة الموارد البشرية معنوي، وتشير هذه القيمة المعنوية أن كل زيادة في مستوى التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال بعد (النظام الرقمي للأجور والحوافز) بوحدة واحدة يقابلها زيادة في أداء وظيفة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة بقيم (0.826) وحدة.

في حين وجد أنه من وجهة نظر المستجوبين في الشركة محل الدراسة لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً لمعامل الانحدار لكل من (التوظيف الرقمي للموارد البشرية، التدريب الرقمي للموارد البشرية، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية) حيث بلغت قيمته ( $B_4 = 0.116$ ,  $B_3 = 0.078$ ,  $B_2 = 0.107$ )، كما نجد أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت ( $t_4 = 0.992$ ,  $t_3 = 0.562$ ,  $t_2 = 0.851$ ) وقيمة (Sig2 = 0.399، Sig3 = 0.577، Sig4 = 0.326) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

❖ **بناء أفضل نموذج مطابق لبيانات المستجوبين وممثل للدراسة:** من خلال النتائج المتحصل عليها من نموذج الانحدار الذي تضمن متغيرات لها تأثير معنوي (التخطيط الرقمي للموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) ومتغيرات أخرى ليس لها تأثير معنوي، تم إعادة تحليل النموذج باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) وهذا بهدف تحديد معاملات نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع وترتيب أثرها، والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (4\_30):** اختيار أفضل نموذج ممثل لدراسة الأثر مطابق لبيانات المستجوبين بالشركة محل الدراسة

النموذج	R	R square	Adjusted R Square	Std. Err of the estimate	F	Sig
1	0.837 <sup>a</sup>	0.700	0.694	0.29356	123.599	0.000 <sup>b</sup>
2	0.858 <sup>b</sup>	0.737	0.727	0.27751	72.814	0.000 <sup>c</sup>
إحصائيات لمعاملات أفضل نموذج Coefficients						
أفضل نموذج (النموذج الثاني)	قيم غير معيارية		قيم معيارية	T	Sig	
	B	Std. Err	Beta			
Constant	1.993	0.322		6.196	0.000	

أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح

0.000	10.656	1.003	0.077	0.822	النظام الرقمي للأجور والحوافز	2
0.009	2.704	0.355	0.099	0.267	التخطيط الرقمي للموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود نموذجين مفسرين لأثر أبعاد المتغير المستقل على أداء وظيفة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة والمطابقة لبيانات العينة المستجوبة:

- **النموذج الأول:** حسب هذا النموذج تم إدخال المتغير (X<sub>5</sub>) (النظام الرقمي للأجور والحوافز) في نموذج الانحدار وتم الحصول على معامل تفسير (R<sup>2</sup> = 0.700)، حيث فسر هذا المتغير لوحده ما نسبته (70%) من التغيرات التي تطرأ على أداء وظيفة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة.
- **النموذج الثاني:** حسب هذا النموذج تم إدخال المتغير (X<sub>1</sub>) (التخطيط الرقمي للموارد البشرية) إلى جانب المتغير (النظام الرقمي للأجور والحوافز) في نموذج الانحدار وتم الحصول على معامل تفسير (R<sup>2</sup> = 0.737)، حيث فسر هذا المتغير لوحده ما نسبته (73.7%) من التغيرات التي تطرأ على أداء وظيفة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة.
- بما أن النموذج الثاني له أكبر قيمة لمعامل التفسير المصحح (0.727) وأقل قيمة للخطأ المعياري للتقدير (0.27751)، وعليه يعتبر هذا النموذج هو النموذج الأفضل المطابق لبيانات المجتمع ومعادلته كما يلي:

$$Y = 1.993 + (0.822) x_5 + (0.267) x_1 + e$$



ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) كل على حدى على المتغير التابع (أداء وظيفة الموارد البشرية)، سيتم دراسة الأثر بينهما باستخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

I. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

❖ **نص الفرضية:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء التخطيط الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

❖ **الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لبعء التخطيط الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

❖ **الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لبعء التخطيط الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (31\_4): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التخطيط الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة

الموارد البشرية

النتيجة	Sig	T	المعاملات	$Y = B_0 + (B_1) x_1$	نموذج الانحدار
معنوي	0.000	4.939	2.741	0.403	R
معنوي	0.002	3.204	0.422	0.162	R <sup>2</sup>
				F= 10.267	
$Y = 2.741 + (0.422) x_1$				Sig= 0.002	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

❖ **العلاقة الارتباطية:** من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) يساوي (0.403)، وهو دال احصائيا وارتباط ضعيف، حيث نجد أن قيمة (Sig= 0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند (0.05) بين المتغير التابع والمستقل؛ كما نلاحظ أن إشارة العلاقة الارتباطية موجبة ويمكن تفسير ذلك بأن المتغير المستقل (التخطيط الرقمي للموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء وظيفة الموارد البشرية) يتغيران في الاتجاه نفسه (علاقة طردية)، حيث كلما زاد الاعتماد على التخطيط الرقمي للموارد البشرية صاحبه زيادة في أداء هذه الوظيفة.

❖ **اختبار F (F-test):** حيث نجد قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (10.267) وقيمة (Sig) المصاحبة لقيمة (F) قد بلغت (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود تأثير دال إحصائيا لبعده التخطيط الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح.

وعليه نستنتج:

وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعده التخطيط الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

❖ **معامل التحديد ( $R^2$ ) "نسبة التفسير":** من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدرة بـ (0.162) يتبين أن بعد التخطيط الرقمي للموارد البشرية يساهم بنسبة 16.2% في التغيرات التي تحدث في أداء وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فهي راجعة إلى عوامل أخرى.

❖ **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B):** يتبين من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول (التخطيط الرقمي للموارد البشرية) بلغ (B=0.422) وهي قيمة دالة احصائيا، كما نجد قيمة (T) المحسوبة بلغت (T= 3.204) وقيمة (Sig = 0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويفسر ذلك بأن تأثير متغير التخطيط الرقمي للموارد البشرية معنوي وهو موجب، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى التخطيط الرقمي للموارد البشرية بوحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء وظيفة الموارد البشرية بقيمة (0.422) وحدة من وجهة نظر المستجوبين بالشركة محل الدراسة.

## II. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

❖ نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء التوظيف الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لبعء التوظيف الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لبعء التوظيف الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (4\_32): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التوظيف الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة

الموارد البشرية

النتيجة	Sig	T	المعاملات	$Y = B_0 + (B_2)x_2$	نموذج الانحدار
معنوي	0.000	4.030	2.355	Constante	R
معنوي	0.001	3.704	0.528	التوظيف الرقمي للموارد البشرية	R <sup>2</sup>
				$Y = 2.355 + (0.528)x_2$	F= 13.717 Sig= 0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

❖ العلاقة الارتباطية: من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) يساوي (0.453)، وهو دال احصائيا وارتباط ضعيف، حيث نجد أن قيمة (Sig= 0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند (0.05) بين المتغير التابع والمستقل؛ كما نلاحظ أن إشارة العلاقة الارتباطية موجبة ويمكن تفسير ذلك بأن المتغير المستقل (التوظيف

## أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح

الرقمي للموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء وظيفة الموارد البشرية) يتغيران في الاتجاه نفسه (علاقة طردية)، حيث كلما زاد الاعتماد على التوظيف الرقمي للموارد البشرية صاحبه زيادة في أداء هذه الوظيفة.

❖ اختبار **F (F-test)**: حيث نجد قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (13.717) وقيمة (Sig) المصاحبة لقيمة (F) قد بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً لبعد التوظيف الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح.

وعليه نستنتج:

وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لبعد التوظيف الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

❖ معامل التحديد ( $R^2$ ) "نسبة التفسير": من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدرة بـ (0.206) يتبين أن بعد التوظيف الرقمي للموارد البشرية يساهم بنسبة 20.6% في التغيرات التي تحدث في أداء وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فهي راجعة إلى عوامل أخرى.

❖ تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار **B**): يتبين من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الثاني (التوظيف الرقمي للموارد البشرية) بلغ ( $B=0.528$ ) وهي قيمة دالة احصائياً، كما نجد قيمة (T) المحسوبة بلغت ( $T=3.704$ ) وقيمة ( $Sig=0.001$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويفسر ذلك بأن تأثير متغير التوظيف الرقمي للموارد البشرية معنوي وهو موجب، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى التوظيف الرقمي للموارد البشرية بوحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء وظيفة الموارد البشرية بقيمة (0.528) وحدة من وجهة نظر المستجوبين بالشركة محل الدراسة.

### III. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

❖ نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد التدريب الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

❖ **الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعده التدريب

الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

❖ **الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعده التدريب الرقمي

للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (4\_33): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التدريب الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة

الموارد البشرية

النتيجة	Sig	T	المعاملات	$Y = B_0 + (B_3) x_3$	نموذج الانحدار
معنوي	0.000	4.440	2.039	Constante	R
معنوي	0.000	5.414	0.561	التدريب الرقمي للموارد البشرية	R <sup>2</sup>
				$Y = 2.355 + (0.528) x_3$	F = 29.313 Sig = 0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

❖ **العلاقة الارتباطية:** من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) يساوي

(0.597)، وهو دال احصائيا وارتباط متوسط حيث نجد أن قيمة (Sig = 0.000) وهي أقل من

مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند (0.05) بين المتغير التابع

والمستقل؛ كما نلاحظ أن إشارة العلاقة الارتباطية موجبة ويمكن تفسير ذلك بأن المتغير المستقل (التدريب

الرقمي للموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء وظيفة الموارد البشرية) يتغيران في الاتجاه نفسه (علاقة طردية)،

حيث كلما زاد الاعتماد على التدريب الرقمي للموارد البشرية صاحبه زيادة في أداء هذه الوظيفة.

❖ اختبار **F (F-test)**: حيث نجد قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (29.313) وقيمة (Sig) المصاحبة لقيمة (F) قد بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً لبعده التدريب الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح.

وعليه نستنتج:

وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعده التدريب الرقمي للموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

❖ معامل التحديد ( $R^2$ ) "نسبة التفسير": من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدرة بـ (0.356) يتبين أن بعد التدريب الرقمي للموارد البشرية يساهم بنسبة 35.6% في التغيرات التي تحدث في أداء وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فهي راجعة إلى عوامل أخرى.

❖ تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار **B**): يتبين من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الثالث (التدريب الرقمي للموارد البشرية) بلغ ( $B=0.561$ ) وهي قيمة دالة إحصائية، كما نجد قيمة (T) المحسوبة بلغت ( $T=5.414$ ) وقيمة (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويفسر ذلك بأن تأثير متغير التدريب الرقمي للموارد البشرية معنوي وهو موجب، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى التدريب الرقمي للموارد البشرية بوحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء وظيفة الموارد البشرية بقيمة (0.561) وحدة من وجهة نظر المستجوبين بالشركة محل الدراسة.

#### IV. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

❖ نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعده التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح

❖ **الفرضية البديلة H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعء التقييم الرقمي

لأداء الموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (4\_34): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية على أداء وظيفة

الموارد البشرية

النتيجة	Sig	T	المعاملات	Y= B <sub>0</sub> + (B <sub>4</sub> ) x <sub>4</sub>	نموذج الانحدار
معنوي	0.000	6.094	2.528	Constante	R
معنوي	0.000	4.818	0.481	التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية	R <sup>2</sup>
<b>Y= 2.528+ (0.481) x<sub>4</sub></b>				<b>F= 23.216</b> <b>Sig= 0.000</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

❖ **العلاقة الارتباطية:** من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) يساوي

(0.552)، وهو دال احصائيا وارتباط متوسط حيث نجد أن قيمة (Sig= 0.000) وهي أقل من

مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند (0.05) بين المتغير التابع

والمستقل؛ كما نلاحظ أن إشارة العلاقة الارتباطية موجبة ويمكن تفسير ذلك بأن المتغير المستقل (التقييم

الرقمي لأداء الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء وظيفة الموارد البشرية) يتغيران في الاتجاه نفسه (علاقة

طردية)، حيث كلما زاد الاعتماد على التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية صاحبه زيادة في أداء هذه الوظيفة.

❖ **اختبار F (F-test):** حيث نجد قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (23.216) وقيمة (Sig) المصاحبة

لقيمة (F) قد بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود تأثير دال

إحصائيا لبعء التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح.

وعليه نستنتج:

وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لبعء التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

- ❖ معامل التحديد ( $R^2$ ) "نسبة التفسير": من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدرة بـ (0.305) يتبين أن بعد التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية يساهم بنسبة 30.5% في التغيرات التي تحدث في أداء وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فهي راجعة إلى عوامل أخرى.
- ❖ تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ): يتبين من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الرابع (التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية) بلغ ( $B=0.481$ ) وهي قيمة دالة احصائية، كما نجد قيمة ( $T$ ) المحسوبة بلغت ( $T=4.818$ ) وقيمة ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويفسر ذلك بأن تأثير متغير التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية معنوي وهو موجب، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية بوحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء وظيفة الموارد البشرية بقيمة (0.561) وحدة من وجهة نظر المستجوبين بالشركة محل الدراسة.

#### V. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- ❖ نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء النظام الرقمي للأجور والحوافز على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.
- ❖ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لبعء النظام الرقمي للأجور والحوافز على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.
- ❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لبعء النظام الرقمي للأجور والحوافز على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.



يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الجدول رقم (4\_35): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير النظام الرقمي للأجور والحوافز على أداء وظيفة الموارد البشرية

النتيجة	Sig	T	المعاملات	Y= B0+ (B5) x <sub>5</sub>	نموذج الانحدار
معنوي	0.000	5.385	1.481	Constante	R
معنوي	0.000	11.118	0.686	النظام الرقمي للأجور والحوافز	R <sup>2</sup>
<b>Y= 1.481+ (0.686) x<sub>5</sub></b>				<b>F= 123.599 Sig= 0.000</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

❖ **العلاقة الارتباطية:** من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) يساوي (0.837)، وهو دال احصائياً وارتباط عال حيث نجد أن قيمة (Sig= 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند (0.05) بين المتغير التابع والمستقل؛ كما نلاحظ أن إشارة العلاقة الارتباطية موجبة ويمكن تفسير ذلك بأن المتغير المستقل (النظام الرقمي للأجور والحوافز) والمتغير التابع (أداء وظيفة الموارد البشرية) يتغيران في الاتجاه نفسه (علاقة طردية)، حيث كلما زاد الاعتماد على النظام الرقمي للأجور والحوافز صاحبه زيادة في أداء هذه الوظيفة.

❖ **اختبار F (F-test):** حيث نجد قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (123.599) وقيمة (Sig) المصاحبة لقيمة (F) قد بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً لبعده النظام الرقمي للأجور والحوافز على أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح.

وعليه نستنتج:

وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعء النظام الرقمي للأجور والحوافز على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح.

❖ معامل التحديد ( $R^2$ ) "نسبة التفسير": من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدرة بـ (0.700) يتبين أن بعد النظام الرقمي للأجور والحوافز يساهم بنسبة 70% في التغيرات التي تحدث في أداء وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فهي راجعة إلى عوامل أخرى.

❖ تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ): يتبين من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الخامس (النظام الرقمي للأجور والحوافز) بلغ ( $B=0.686$ ) وهي قيمة دالة احصائية، كما نجد قيمة ( $T$ ) المحسوبة بلغت ( $T= 11.118$ ) وقيمة ( $Sig = 0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويفسر ذلك بأن تأثير النظام الرقمي للأجور والحوافز معنوي وهو موجب، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى تطبيق النظام الرقمي للأجور والحوافز بوحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء وظيفة الموارد البشرية بقيمة (0.561) وحدة من وجهة نظر المستجوبين بالشركة محل الدراسة.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

❖ نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع).

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع).

❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع).

ولاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات المستجوبين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع) يتم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test) واختبار التباين الأحادي (One-Way Anova).

#### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

❖ نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الجنس).

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الجنس).

❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الجنس).

#### الجدول رقم (4\_36): نتائج اختبار T للعينات المستقلة

النتيجة	اختبار T لتساوي المتوسطات			اختبار Levens لتجانس التباين		
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	F	
لا توجد فروق دالة	0.522	53	0.644	0.247	1.373	فرضية التجانس
إحصائياً	0.266	5.728	1.233	/	/	فرضية عدم التجانس

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال جدول نتائج اختبار T للعينات المستقلة تبين أن قيمة (Sig= 0.247) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، أي لا وجود لاختلافات في آراء واتجاهات المستجوبين بالشركة محل الدراسة بين الجنسين اتجاه ادراكهم للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية.

وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الجنس).

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

❖ نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (السن).

❖ الفرضية الصفريية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (السن).

❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (السن).

الجدول رقم (4\_37): نتائج تحليل التباين الأحادي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروق دالة إحصائية	0.420	0.881	0.196	2	0.393	بين المجموعات	السن
			0.223	52	11.591	داخل المجموعات	
				54	11.984	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال جدول تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (0.881) وقيمة (Sig = 0.420) أي أكبر من مستوى الدلالة، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، أي لا وجود لاختلافات في آراء واتجاهات المستجوبين بالشركة محل الدراسة اتجاه ادراكهم للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير السن.

وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (السن).

#### ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

❖ نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

#### الجدول رقم (4\_38): نتائج تحليل التباين الأحادي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروق دالة إحصائية	0.134	1.850	0.386	4	1.545	بين المجموعات	المستوى التعليمي
			0.209	50	10.439	داخل المجموعات	
				54	11.984	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال جدول تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (1.850) وقيمة (Sig = 0.134) أي أكبر من مستوى الدلالة، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، أي لا وجود لاختلافات في آراء واتجاهات المستجوبين بالشركة محل الدراسة اتجاه ادراكهم للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

❖ نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

الجدول رقم (4\_39): نتائج تحليل التباين الأحادي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروق دالة إحصائية	0.328	1.140	0.002	2	0.503	بين المجموعات	عدد سنوات الخبرة
			0.226	52	11.481	داخل المجموعات	
				54	11.984	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال جدول تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (1.140) وقيمة (Sig = 0.328) أي أكبر من مستوى الدلالة، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، أي لا وجود لاختلافات في آراء واتجاهات المستجوبين بالشركة محل الدراسة اتجاه ادراكهم للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

#### خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

❖ نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المنصب الحالي).

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المنصب الحالي).

❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المنصب الحالي).

#### الجدول رقم (4\_40): نتائج اختبار T للعينات المستقلة

النتيجة	اختبار T لتساوي المتوسطات			اختبار Levens لتجانس التباين		فرضية التجانس
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	F	
	0.918	53	0.104	0.218	1.556	فرضية التجانس

لا توجد فروق دالة إحصائية	0.920	39.181	0.101	/	/	فرضية عدم التجانس
---------------------------	-------	--------	-------	---	---	-------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال جدول نتائج اختبار T للعينات المستقلة تبين أن قيمة (Sig= 0.218) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، أي لا وجود لاختلافات في آراء واتجاهات المستجوبين بالشركة محل الدراسة اتجاه ادراكهم للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المنصب الحالي.

وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المنصب الحالي).

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

❖ نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (مستوى التحكم في المهارات الرقمية).

❖ الفرضية الصفوية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (مستوى التحكم في المهارات الرقمية).

❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (مستوى التحكم في المهارات الرقمية).



الجدول رقم (41\_4): نتائج تحليل التباين الأحادي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروق دالة إحصائية	0.713	0.340	0.077	2	0.155	بين المجموعات	مستوى التحكم في
			0.227	52	11.829	داخل المجموعات	المهارات
				54	11.984	المجموع	الرقمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال جدول تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (0.340) وقيمة (Sig = 0.713) أي أكبر من مستوى الدلالة، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، أي لا وجود لاختلافات في آراء واتجاهات المستجوبين بالشركة محل الدراسة اتجاه ادراكهم للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير مستوى التحكم في المهارات الرقمية.

وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (مستوى التحكم في المهارات الرقمية).

#### سابعاً: اختبار الفرضية الفرعية السابعة

❖ نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الوحدة أو الفرع).

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الوحدة أو الفرع).

❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات

المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الوحدة أو الفرع).

الجدول رقم (42\_4): نتائج تحليل التباين الأحادي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروق دالة إحصائياً	0.292	1.247	0.266	9	2.393	بين المجموعات	الوحدة أو الفرع
			0.213	45	9.591	داخل المجموعات	
				54	11.984	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال جدول تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (1.247) وقيمة (Sig = 0.292) أي أكبر من مستوى الدلالة، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، أي لا وجود لاختلافات في آراء واتجاهات المستجوبين بالشركة محل الدراسة اتجاه ادراكهم للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الوحدة أو الفرع.

وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الوحدة أو الفرع).

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

❖ نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في

شركة الفتح تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة،

المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع).

❖ **الفرضية الصفرية  $H_0$** : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات الباحثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع).

❖ **الفرضية البديلة  $H_1$** : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات الباحثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع).

ولاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات المستجوبين في أداء وظيفة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع) يتم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test) واختبار التباين الأحادي (One-Way Anova).

#### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

❖ **نص الفرضية**: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الباحثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الجنس).

❖ **الفرضية الصفرية  $H_0$** : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات الباحثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الجنس).

❖ **الفرضية البديلة  $H_1$** : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات الباحثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الجنس).

الجدول رقم (4\_43): نتائج اختبار T للعينات المستقلة

النتيجة	اختبار T لتساوي المتوسطات			اختبار Levens لتجانس التباين		
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	F	
لا توجد فروق دالة إحصائية	0.982	53	0.022	0.837	0.043	فرضية التجانس
إحصائية	0.984	3.414	0.021	/	/	فرضية عدم التجانس

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال جدول نتائج اختبار T للعينات المستقلة تبين أن قيمة (Sig= 0.837) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، أي لا وجود لاختلافات في آراء واتجاهات المستجوبين بالشركة محل الدراسة بين الجنسين اتجاه أداء وظيفة الموارد البشرية.

وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الجنس).

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

❖ نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (السن).

❖ الفرضية الصفريية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (السن).

❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (السن).

الجدول رقم (4\_44): نتائج تحليل التباين الأحادي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروق دالة إحصائية	0.113	2.271	0.611	2	1.223	بين المجموعات	السن
			0.269	52	13.997	داخل المجموعات	
				54	15.219	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال جدول تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (2.271) وقيمة (Sig = 0.113) أي أكبر من مستوى الدلالة، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، أي لا وجود لاختلافات في آراء واتجاهات المستجوبين بالشركة محل الدراسة اتجاه أداء وظيفة الموارد البشرية تعزى لمتغير السن.

وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (السن).

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

❖ نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

الجدول رقم (4\_45): نتائج تحليل التباين الأحادي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
توجد فروق دالة إحصائية	0.024	3.075	0.751	4	3.005	بين المجموعات	المستوى التعليمي
			0.244	50	12.214	داخل المجموعات	
				54	15.219	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال جدول تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (3.075) وقيمة (Sig = 0.024) أي أقل من مستوى الدلالة، ومنه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية، أي وجود اختلافات في آراء واتجاهات المستجوبين بالشركة محل الدراسة اتجاه أداء وظيفة الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار Scheffe كما هو مبين في الجدول التالي:

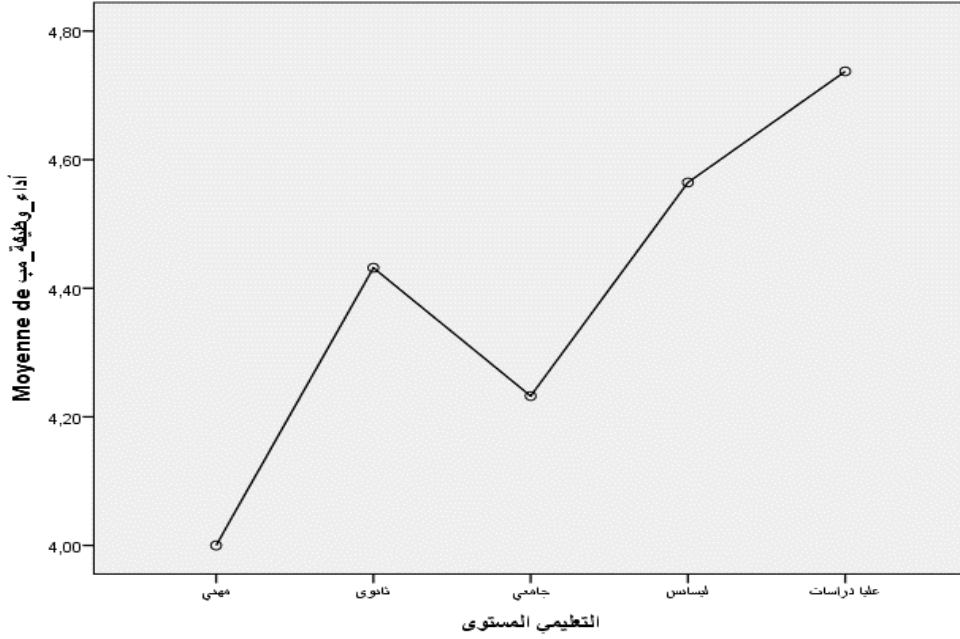
الجدول رقم (4\_46): نتائج اختبار Scheffe للمقارنات البعدية

المستوى التعليمي	مهني	ثانوي	جامعي	ليسانس	دراسات عليا
مهني	-	0.43182	0.23232	0.56459	0.73737
ثانوي	-0.43182	-	-0.19949	0.13278	0.30556
جامعي	-0.23232	0.19949	-	0.33227	0.50505

0.17278	-	-0.33227	-0.13278	-0.56459	ليسانس
-	-0.17278	-0.50505	-0.30556	-0.73737	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

الشكل رقم (4\_10): نتائج اختبار Scheffe للمقارنات البعدية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن الفروق في آراء الباحثين كانت لصالح المستوى التعليمي (دراسات عليا، ليسانس) على حساب المستوى التعليمي (ثانوي، جامعي، مهني)، وعليه يمكن القول بأن مستويات الأداء أعلى لدى فئة (دراسات عليا، ليسانس، جامعي)، وهذه النتيجة منطقية لأن أصحاب الشهادات العليا والجامعيين لهم إمكانيات ومؤهلات أكبر من غيرهم من المستويات، وهذا ما أدى إلى وجود تباين في الآراء اتجاه أداء وظيفة الموارد البشرية.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

❖ نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الباحثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات الباحثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات

المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

الجدول رقم (47\_4): نتائج تحليل التباين الأحادي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد	0.100	2.410	0.645	2	1.291	بين المجموعات	عدد سنوات الخبرة
فروق دالة			0.268	52	13.928	داخل المجموعات	
إحصائيا				54	15.219	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال جدول تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (2.410) وقيمة (Sig = 0.100) أي أكبر من مستوى الدلالة، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، أي لا وجود لاختلافات في آراء واتجاهات المستجوبين بالشركة محل الدراسة اتجاه أداء وظيفة الموارد البشرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

❖ نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في

شركة الفتح تعزى لمتغير (المنصب الحالي).

❖ الفرضية الصفريية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات

المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المنصب الحالي).



❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في اجابات

المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المنصب الحالي).

الجدول رقم (48\_4): نتائج اختبار T للعينات المستقلة

النتيجة	اختبار T لتساوي المتوسطات			اختبار Levens لتجانس التباين		
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	F	
لا توجد فروق دالة	0.264	53	1.129	0.690	0.161	فرضية التجانس
إحصائيا	0.269	49.471	1.119	/	/	فرضية عدم التجانس

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال جدول نتائج اختبار T للعينات المستقلة تبين أن قيمة (Sig= 0.690) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، أي لا وجود لاختلافات في آراء واتجاهات المستجوبين بالشركة محل الدراسة اتجاه أداء وظيفة الموارد البشرية تعزى لمتغير المنصب الحالي.

وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المنصب الحالي).

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

❖ نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في

شركة الفتح تعزى لمتغير (مستوى التحكم في المهارات الرقمية).

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في اجابات

المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (مستوى التحكم في المهارات الرقمية).

❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات الباحثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (مستوى التحكم في المهارات الرقمية).

الجدول رقم (4\_49): نتائج تحليل التباين الأحادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
بين المجموعات	1.588	2	0.794	3.028	0.057	لا توجد فروق دالة إحصائية
داخل المجموعات	13.632	52	0.262			
المجموع	15.219	54				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال جدول تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (3.028) وقيمة (Sig = 0.057) أي أكبر من مستوى الدلالة، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، أي لا وجود لاختلافات في آراء واتجاهات المستجوبين بالشركة محل الدراسة اتجاه أداء وظيفة الموارد البشرية تعزى لمتغير مستوى التحكم في المهارات الرقمية.

وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات الباحثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (مستوى التحكم في المهارات الرقمية).

سابعاً: اختبار الفرضية الفرعية السابعة

❖ نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الباحثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الوحدة أو الفرع).

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الوحدة أو الفرع).

❖ الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الوحدة أو الفرع).

الجدول رقم (4\_50): نتائج تحليل التباين الأحادي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروق دالة إحصائية	0.912	0.430	0.134	9	1.204	بين المجموعات	الوحدة أو الفرع
			0.311	45	14.015	داخل المجموعات	
				54	15.219	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال جدول تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (0.430) وقيمة (Sig = 0.912) أي أكبر من مستوى الدلالة، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، أي لا وجود لاختلافات في آراء واتجاهات المستجوبين بالشركة محل الدراسة اتجاه أداء وظيفة الموارد البشرية تعزى لمتغير الوحدة أو الفرع.

وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في اجابات المبحوثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (الوحدة أو الفرع).

خلاصة الفصل:

من خلال اسقاط الأطر النظرية على الواقع العملي بإجراء دراسة ميدانية بشركة الفتح لصناعة الإسفنج، واعتماداً على تحليل وتفسير نتائج الدراسة تم التوصل لجملة من النتائج يمكن إبرازها فيما يلي:

✍ من وجهة نظر مفردات مجتمع الدراسة فإن مستوى تطبيق التخطيط الرقمي للموارد البشرية بشركة الفتح عال؛

✍ من وجهة نظر مفردات مجتمع الدراسة فإن مستوى تطبيق التوظيف الرقمي للموارد البشرية بشركة الفتح عال؛

✍ من وجهة نظر مفردات مجتمع الدراسة فإن مستوى تطبيق التدريب الرقمي للموارد البشرية بشركة الفتح عال جداً؛

✍ من وجهة نظر مفردات مجتمع الدراسة فإن مستوى تطبيق التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية بشركة الفتح عال؛

✍ من وجهة نظر مفردات مجتمع الدراسة فإن مستوى تطبيق النظام الرقمي للأجور والحوافز بشركة الفتح عال جداً؛

✍ من وجهة نظر مفردات مجتمع الدراسة فإن مستوى أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح عال جداً؛

✍ وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية وأداء هذه الوظيفة بشركة الفتح عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ ؛

✍ وجود أثر للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ ؛

✍ أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في اجابات الباحثين في أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة الفتح تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

الحاتمة

توطئة

بعد عرض الأطر النظرية للبحث والتي تم من خلالها محاولة تسليط الضوء على المفهوم الحديث الذي أفرزته الثورة الصناعية الرابعة وهو التحول الرقمي بعد التعرّيج على الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية ثم إبراز الدور الفعال للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة، حيث اتضحت أهمية وتأثير الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية، وتبين ضرورة تبني منظمات الأعمال لهذه الممارسات الرقمية لتحسين أداء هذه الوظيفة، ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية لها، تم التفصيل في الجوانب النظرية للبحث من خلال التطرق للإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية وتبيان المهام الحديثة لهذه الوظيفة، كما تم توضيح ماهية التحول الرقمي بمنظمات الأعمال، فوائده، دوافع التحول الرقمي، وتحدياته؛ ليتم التدرج بعدها إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بعد التطرق لماهية الإدارة الرقمية للموارد البشرية، على ضوء ما سبق وبعد اجراء دراسة الحالة وتحليل البيانات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي سيتم ايجازها فيما يلي:

نتائج الدراسة

لقد خلصت هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي إلى جملة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:

أولاً: النتائج المستمدة من الجانب النظري

بعد التطرق في الفصول النظرية إلى تشخيص متغيرات الدراسة الأساسية والمتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية كتمهيد أساسي لا يمكن تجاوزه للتطرق إلى الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية، التحول الرقمي في منظمات الأعمال، يمكن القول إنه تم التوصل إلى:

✍ مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية هي مقاييس للموارد البشرية، تُستخدم لمعرفة كيف تساهم وظيفة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية المنظمة، أي أن مؤشر الأداء الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية يقيس مدى نجاح هذه الوظيفة في تحقيق استراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة؛

✍ إن أكثر المؤشرات اعتماداً في قياس أداء وظيفة الموارد البشرية هي (معدل التغيب، رضا الموظفين، نسبة تسرب العاملين، تكاليف التوظيف، تكاليف التدريب، معدل حوادث العمل)؛

✍ أوضحت المهام الجديدة لوظيفة الموارد البشرية (شريك استراتيجي، خبير إداري، وكيل تغيير، نصير الموارد البشرية، مدير مواهب، حافظ للثقافة) تمس كافة البنى التحتية للمنظمة، وتؤثر على مواردها البشرية ككل؛  
✍ يمكن القول بأن التحول الرقمي، يستهدف إحداث تغييرات على مستوى أنظمة العمل بالمنظمات، وذلك بغرض تحقيق تحسينات جوهرية بالاعتماد على الموارد التقنية والبشرية المتاحة؛ إلا أن هذا التحول لا يعني فقط استخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسة، بل هو نظام شامل يستهدف تغيير آليات العمل ل تتم

بطريقة أسرع وأسهل؛ إذ أصبح هذا التحول ضرورة حتمية للمؤسسات والهيئات التي تسعى من أجل تحسين خدماتها وتطويرها؛

✍ إن النظرة التقليدية لأهمية التحول الرقمي تكمن في تحقيق مزايا إيجابية للمؤسسات، كتعزيز المزايا التنافسية، وزيادة الأعمال والأرباح؛ وأهمية هذا التحول تمس زبائن وعملاء المؤسسات، وأفراد المجتمع؛  
✍ إن التوجه نحو بناء استراتيجيات، تدعم الوصول إلى تحول رقمي ناجح في المؤسسات، تركز على: التحول في الرؤية، الاعتماد على ثقافة التغيير، التغيير في نموذج التكلفة، والبدء في الحوسبة السحابية (الأعمال في السحابة) وتتبع التقدم في هذه العملية؛

✍ إن مشروع التحول الرقمي في أي مؤسسة، يتطلب تهيئة بيئة ملائمة تحوي متطلبات تضمن نجاحه (متطلبات تقنية، بشرية، إدارية، مالية)؛ بحيث تضمن دعم التغييرات الشاملة من حيث نوعية العمالة، التكنولوجيا المستخدمة وطرق الأداء؛

✍ يقصد بإدارة الموارد البشرية الرقمية كيف يمكن لهذه الإدارة تغيير نفسها للعمل بطريقة رقمية بحتة باستخدام الأدوات والأنظمة والتطبيقات الرقمية، من أجل الاستفادة من الأدوات الرقمية المحمولة وضمان تلاؤمها مع نماذج الأعمال الرقمية، وهذا من أجل تقديم خدمات وحلول لمشاكل الموارد البشرية؛

✍ الجديد في الإدارة الرقمية للموارد البشرية هو التوفيق والدمج بين تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا الاتصال والتقنيات الحديثة، لإحداث التفاعل الإيجابي بين مجمل وظائف هذه الإدارة والوظائف الأخرى للمنظمة تحت قيد الوقت والمكان؛

✍ يمكن للإدارة الرقمية للموارد البشرية، أن تساعد في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال: تحسين كفاءة العمليات، تحسين الوصول للمعلومات، تعزيز التواصل والتعاون، تحسين إدارة الأداء، تطوير الموظفين، وتحسين تجربة الموظفين.

### ثانياً: النتائج المستمدة من الجانب التطبيقي

تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها التطبيقي إلى مجموعة النتائج التالية:

✍ توجد علاقة ارتباط قوية بين الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط الرقمي للموارد البشرية، التوظيف الرقمي للموارد البشرية، التدريب الرقمي للموارد البشرية، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) وأداء وظيفة الموارد البشرية؛

يوجد أثر للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح محل الدراسة، إذ يساهم بعدي (التخطيط الرقمي للموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) معاً بنسبة 73% في التغييرات التي تحدث في أداء وظيفة الموارد البشرية وهي نسبة مساهمة جيدة، في حين أن باقي النسبة يرجع إلى عوامل أخرى؛

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بشركة الفتح تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم لأداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، مستوى التحكم في المهارات الرقمية، الوحدة أو الفرع).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم لأداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

### الاقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والتطبيقية، والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، من أجل تحسين مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية من خلال تفعيل الممارسات الرقمية لهذه الوظيفة؛ وعلى الرغم من المستويات المرتفعة المسجلة لتغييرات الدراسة بالشركة (الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية، أداء وظيفة الموارد البشرية)، إلا أنه لا بد من الحفاظ عليها وتعزيزها، لذا وحتى يتحقق ذلك نورد فيما يلي بعض الاقتراحات المتعلقة بالشركة بشكل كلي، وإدارة الموارد البشرية باعتبارها جزء من الكل:

عقد دورات تكوينية لموظفي إدارة الموارد البشرية وخاصة المنتسبين الجدد في مجال التحول الرقمي من حيث مفهومه وأهميته، وخاصة فيما يتعلق بتحول ممارسات وظيفة الموارد البشرية رقمياً؛

تكثيف الدورات التدريبية للعمال في مجال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، خصوصاً موظفي إدارة الموارد البشرية وذلك في ظل وجود عدد لا بأس به من الموظفين يمتلكون مستويات ابتدائية ومتوسطة في التحكم في المهارات الرقمية، مع التركيز على الاعتماد على التقنيات الحديثة في عملية التدريب؛

ضرورة تطوير نظام تسجيل الحضور والانصراف مربوط بصفة مباشرة بنظام الأجور، بالاعتماد على أجهزة رقمية حديثة مخصصة لهذا الغرض تجنباً للشكاوى ولتعزيز مبدأ العدالة التنظيمية؛



✍ ضرورة الاعتماد على أحدث الأجهزة والبرامج وأكثر الموارد البشرية كفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية مما يعزز الأداء العالي لهذه الوظيفة ويحافظ عليه؛

✍ ضرورة تكثيف الشراكات العلمية والعملية بين الشركة من جهة والجامعات والمعاهد ومراكز التكوين المهني المتخصصة، بهدف تحقيق الاستفادة من الخبرات والمعارف التي تساهم بشكل كبير في نجاح الشركة؛

✍ ضرورة تفعيل التام للأرشفة الإلكترونية وتبني تقنية التخزين السحابي بالشركة ككل وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص؛

✍ ضرورة توفير برامج والاعتماد على تطبيقات تعزز التكامل بين مختلف الوحدات والفروع للشركة، حيث يسمح هذا التكامل بتعزيز الفعالية التنظيمية بالشركة خاصة على مستوى أداء وظيفة الموارد البشرية؛

✍ على الرغم من أن سمعة المؤسسة ليست بحاجة للترويج لها عبر وسائل التواصل الاجتماعي، إلا أنه من الضروري للشركة الاعتماد على هذه الوسائط بشكل أكبر من ناحية استقطاب العمالة أو حتى الترويج لمنتجاتها.

### آفاق الدراسة

مجل القول أن هذه الدراسة لموضوع التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، تعد محاولة بحث في وضعية هذه الممارسات الرقمية في شركة الفتح من خلال استطلاع آراء موظفي (اطارات وأعاون التحكم) إدارة الموارد البشرية حول مدى مساهمة هذه الممارسات الرقمية في تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية، لذا فهذه الدراسة لا يمكن أن تلم بكل جزئيات الموضوع، أين تمت المحاولة للإجابة على بعض التساؤلات بما توفر من سبل ومعطيات، تاركين آفاق مفتوحة لبحوث أخرى في المستقبل؛ لذا فإن النقائص التي تحويها هذه الدراسة المتواضعة، يمكن تجاوزها من خلال بحوث مستقبلية منها:

✍ فرص وقيود التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية؛

✍ دور ممارسات الموارد البشرية في تنفيذ التحول الرقمي؛

✍ التحول الرقمي الذكي لمنظمات الأعمال؛

✍ التحول الرقمي المستدام: نموذج أعمال جديد؛

✍ نماذج عالمية لمراحل بناء المنظومة الرقمية المتكاملة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### الكتب:

- ✚ التدريب والتطوير. (د.ت). التدريب والتطوير. الدليل الإرشادي. المملكة العربية السعودية وزارة الخدمة المدنية.
- ✚ حسن عماد مكاوي. (1997). تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات. الدار المصرية اللبنانية.
- ✚ رجاء وحيد دويري. (2000). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية. دمشق، سورية: دار الفكر بدمشق.
- ✚ رحيم يونس كرو العزاوي. (2008). منهج البحث العلمي. (الطبعة الأولى، المحرر) عمان، الأردن: دار دجلة.
- ✚ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي. (2007). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ✚ عز عبد الفتاح. (2008). مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss. تم الاسترداد من noor book: <https://www.noor-book.com/en/book/review/35367>
- ✚ عمر وصفي عقيلي. (2004). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ✚ محمد حسن مندورة. (د.ت.). أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سورية. الأكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير. تم الاسترداد من chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sia-sy.net/wp-content/uploads/2021/10.pdf
- ✚ منذر الضامن. (2007). أساسيات البحث العلمي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ✚ منظمة العمل الدولية. (2016). نظام إدارة الموارد البشرية. (دليل تدريبي وتطبيقي للشركات). القاهرة، مصر.
- ✚ وقاص سعد خلف، و سرمد صالح علوان. (2021). اختبار الفرضيات. محاضرات في مقياس الأساليب الكمية الفصل الثاني قسم إدارة صناعية. العراق: كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- ✚ يحيى سعد. (د.ت.). فرضيات البحث العلمي. تم الاسترداد من دراسة للاستشارات والدراسات والترجمة: <https://drasah.com/Description.aspx?id=2034>
- ✚ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، و هاشم فوزي العبادي. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

المجلات والدوريات:

- ✚ أحمد الأمين يوسف، و أبو بكر بوسالم. (2019). إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري دراسة ميدانية بمستشفى أمحمد بن عجيل -الأغواط- الجزائر. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 04.
- ✚ أحمد جميل. (2010). أساليب المعاينة، القياس وتحليل البيانات. دراسات العدد الاقتصادي، 01.
- ✚ أحمد دن. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، 04.
- ✚ أحمد كاظم بريس، و ورود قاسم جبر. (2021). تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الإستراتيجي للمصرف دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري محافظة كربلاء). المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 16.
- ✚ أحمد السيد محمد الدقن. (2019). معوقات التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي في المنظمات العامة العربية وآليات التغلب عليها. مجلة البحوث والدراسات العربية. doi:10.21608/IARS.2021.203121
- ✚ إلهام باسي. (2013). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في مصحة الفارابي. مجلة علوم الانسان والمجتمع.
- ✚ أمل صلاح محمود رضوان. (2016). تأثير التحول الرقمي للمعرفة على الثقافة المعلوماتية للمتخصصين في مجال الآداب و العلوم الإنسانية من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بقنا. سيربان جورنال، 2016.
- ✚ جميلة سلامي، و يوسف بوشي. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10.
- ✚ جوى حبه. (د.ت.). الأدوار الجديدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأمنائها. سلسلة محاضرات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لطلبة السنة الثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات. الجزائر.
- ✚ خالد رجم، و رشيد مناصرية. (2018). واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود. مجلة الباحث، 18.
- ✚ خوجة سميرة طراد. (2020). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: نحو إدارة جديدة في التسيير. مجلة وحدة البحث في تنكية الموارد البشرية، 11.
- ✚ خيرة بن يمينة، نشأت إدوارد ناشد، و أحمد زادي. (2019). دور الرقمنة والإدارة الالكترونية في تنمية إدارة الموارد البشرية. مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، 7.
- ✚ زكريا أحمد محمد العوضي. (2020). معوقات تطبيق التحول الرقمي بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية.
- ✚ سامية عزيز. (2021). تدريب الموارد البشرية ومساهمتها في تفعيل الإدارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 02.

- سامية يتوجي. (2015). أطر رقمنة الإدارة العمومية في "مشروع الجزائر الإلكترونية 2013". مجلة معارف: قسم العلوم القانونية.
- سحر محمد فوطة، و محيي الدين القطب. (2013). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الإنسانية"، 15.
- سعيدة جوي. (2017). ادارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية". مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي ببرلين.
- شعيب معزوز، و أحمد حكيم عمران. (ماي، 2020). مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- صالح زاي، و شعبان بعيطيش. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 06.
- صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي رضا، و علي العبسي. (2021). واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، 03، الصفحات 99-109.
- صورية زاوي، و ميلود تومي. (2015). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية. أبحاث اقتصادية وإدارية.
- طارق سعيدي، و سارة لعربي. (2019). واقع الممارسات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 03، الصفحات 201-210.
- عبد الرحمن حسن محمد ، و محمد أحمد الغبيري. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية. مجلة العلوم الادارية والمالية، 04، الصفحات 31-08.
- عبد اللطيف مصيطفي، و وسام ارحاب. (2016). دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب بقرداية/ الجزائر. مجلة رؤى إقتصادية، 06.
- علي عمار نصر فرج، و ناصر المقدولي البهلول. (2021). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية دراسة حالة على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس -ليبيا. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، 04.
- عمر مهدي. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. مجلة التنظيم والعمل، 11.
- عنترة بن مرزوق. (2019). تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية. مجلة الناقد للدراسات السياسية، 03.
- غني دحام الزبيدي، و بتول كريم عبد الحسن. (2020). تأثير استراتيجية الاندماج في ممارسات إدارة الموارد البشرية. Journal of Economics and Administrative Sciences، 26، الصفحات 59-83.

- كريا أحمد محمد العوضي. (2020). معوقات تطبيق التحول الرقمي بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية.
- كلثوم واكلي. (2015). دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد، 02.
- محمد الهزام، و فاطمة عيساوي. (سبتمبر، 2021). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار الجزائر. 05، صفحة 327\_350.
- محمد طرفة. (2020). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 06.
- محمد قريشي، عادل بوجمان، و محمد رشدي سلطاني. (2017). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة.
- مريم نعمولي. (2020). تأثير الثقافة التنظيمية. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23، الصفحات 561-575.
- منال محمد أحمد الوكيل. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة - دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- منصور علي أحمد البطاني. (جويلية، 2006). أثر الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على التضخم الوظيفي. مجلة الدراسات الاجتماعية، الصفحات 207-255.
- ناصر قرقت، و سهام لعشب. (2023). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الاقتصاد والبيئة، 06.
- ناصر ميلود، الجيلالي بوظراف، و شهيدة عبدالله. (2017). تقييم أداء الموارد البشرية (حالة مركب GL1/Z بوؤسسة سوناطراك منطقة أرزو بوهران). مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة.
- نرمين السيد محمد الخطاب. (2020). تطوير نظم التسويق الإلكتروني في ضوء الاستفادة من عمليات التحول الرقمي لشركات السياحة والسفر - دراسة ميدانية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 18، الصفحات 157-176.
- نوة بن يوسف، و سناء رحمان. (2023). أثر التخطيط والاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة حالة: مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 10.
- وائل محمد ثابت، و إيمان محمد نجيب الشوا. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية جامعة فلسطين. مجلة الدراسات الاستراتيجية والبحوث السياسية، 01.
- وائل محمد جبريل. (2009). إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف. كلية الاقتصاد جامعة عمر المختار: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

- وفاء زوقار. (2022). وظيفة الموارد البشرية الرقمية. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 05، الصفحات 222-237.
- ياسر عبد الرحمن . (2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية .

### الأطروحات والرسائل:

- أشواق مهني. (2018). مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة دالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علوم التسيير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- أنور خالد الصقر الخرنيج. (2011). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين "دراسة ميدانية على الحرس الوطني الكويتي" . رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على دزدة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال. الكويت: جامعة آل البيت، كلية إدارة الأعمال.
- إيهاب خميس أحمد المير . (2008). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإدارية. المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية كلية الدراسات العليا .
- بشير عبد الحميد. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير . الجزائر : جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- حسين مراد صلال الجبوري. (2021). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية (دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة). رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم الإدارة. العراق: جامعة كربلاء كلية الإدارة والإقتصاد.
- خالد أبراهيم أحمد المجالي. (2012). اثر العوامل الداعمة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية. أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه في الإدارة. عمان: جامعة عمان العربية كلية الأعمال.
- سارة كنزة بوحسان. (2012). الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي "mobilis" و "nedjma" بقسنطينة. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- شفي 56135. (2016). دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود . بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- عبد الوهاب اللوزي. (2010). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لقطاع المصارف الأردني. أطروحة دكتوراه مقدمة لقسم إدارة الأعمال . الأردن: كلية العلوم المالية والمصرفية جامعة العلوم المالية والمصرفية.

- عبد الوهاب اللوزي. (2010). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لقطاع المصارف الأردني. أطروحة دكتوراه مقدمة لقسم إدارة الأعمال . الأردن: كلية العلوم المالية والمصرفية جامعة العلوم المالية والمصرفية.
- فاطمة طويهي. (2015). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت. مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص التسويق. الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة وهران 2.
- فايزة بوراس. (2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دراسة حالة مجمع صيدال. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر - باتنة.
- فوزية برسولي. (2018). أثر التمكين في الأداء البشري. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- لمين علوطي. (2008). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر.
- محمد توفيق ومان. (2009). سيناريوهات تنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والانسانية.
- محمد عبد الوهاب محمد أبو العينين. (2019). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال. مصر: كلية التجارة - جامعة عين شمس.
- محمد كريم عبيد التميمي. (2017). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال. الأردن: جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال.
- هبه علي العثمان جعفر . (2017). أثر ممارسات أخلاقيات الأعمال على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة . الأردن: كلية الأعمال جامعة عمان العربية.
- وسام مهيبيل. (2012). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي . الجزائر: جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- يمينة بن ساعد. (2019). ادارة الموارد البشرية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دراسة حالة سونطراك فرع تكرير البترول -الجزائر. اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية. الجزائر: جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



**المؤتمرات، المنتقيات والندوات:**

✚ أحمد عزمي إمام متولي. (د.ت.). فاعمية برنامج تدريب إلكتروني لتنمية مهارات التحول الرقمي في ضوء إدارة أزمة (كوفيد19) التعليمية لدى طالب كلية التربية الرياضية. المؤتمر العلمي الدولي لكلية التربية الرياضية/ جامعة أسيوط الرياضة قوة وطن ورسالة سلام.

✚ عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، و محمد عبد الله أبو رحمة. (2020). التحول الرقمي وانعكاساته على ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020). تم الاسترداد من <https://ssrn.com/abstract=3679078>

✚ ليلي بوحديد. (2019). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. سلسلة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ل م د تخصص تسيير الموارد البشرية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1- لحاج لخضر.

✚ مختار عطية بن سعد ، و حليلة علي امشيري. (22 ديسمبر، 2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة (دراسة تحليلية للاقتصاد الليبي خلال الفترة 1962-2012. المؤتمر الأكاديمي لدراسات الاقتصاد والأعمال.

✚ هيثم ابراهيم المصدر، و عبد الفتاح أحمد نصر الله. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020). تم الاسترداد من <https://ssrn.com/abstract=3688246>

✚ وائل محمد جريل. (2009). إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف. كلية الاقتصاد جامعة عمر المختار: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

**مواقع الأنترنت:**

✚ bytes growth .(2022). 7 مؤشرات لقياس أداء إدارة الموارد البشرية في شركتك. تاريخ الاسترداد 05 02, 2022، من <https://growth-bytes.com>

✚ mokhtar .(2022). ما هي متطلبات التحول الرقمي ؟ تاريخ الاسترداد 08 11, 2023، من مخابر: <https://motaber.com/digital-transformation-requirements/>

✚ SHRM Org .(2022). نموذج المهارات والمعارف التطبيقية. تاريخ الاسترداد 11 11, 2023، من SHRM: <chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.shrm.org/certification/decide/Documents/shrm-bask-arabic.pdf>

✚ أحمد الزهراني. (2020). مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs في HR. تاريخ الاسترداد 12 03, 2022، من twitter: <https://twitter.com/ENGAALZAHrani/status/>

✚ أحمد فارس. (28 09, 2020). Digital HR الموارد البشرية الرقمية. تاريخ الاسترداد 11 11, 2023، من linkedin: <https://ae.linkedin.com/pulse/digital-hr-ahmed-fares>

- أحمد كردي. (2011). أهداف الإدارة الالكترونية. تاريخ الاسترداد 11 11 ,2023، من كنانة: <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/230398%D8%8C>
- إدارة التحول الرقمي داخل الشركات. (2021). تاريخ الاسترداد 08 11 ,2023، من خمسات: [/https://blog.khamsat.com/business-digital-transformation](https://blog.khamsat.com/business-digital-transformation)
- أكرم صالح عباس. (2023). مؤشرات قياس الأداء KPIs للموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 03 11 ,2023، من تجارتنا: [/ https://tजारatuna.com/](https://tजारatuna.com/)
- أهداف التحول الرقمي. (03 06 ,2023). تاريخ الاسترداد 08 11 ,2023، من عمون: <https://www.ammonnews.net/article/719136>
- أيمن باسيم. (2021). مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية التي يجب أن تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 05 02 ,2022، من HR insider: <https://www.hrinsider.info/2021/10/hr-kpis-human-resources-strategy-making-difference.html>
- التحول الرقمي. (2022). التحول الرقمي: تعريفه وأهدافه. تاريخ الاسترداد 08 11 ,2023، من edc: [/https://edc.ae/ar/blog/](https://edc.ae/ar/blog/)
- التحول الرقمي. (د.ت.). التحول الرقمي خلق قيمة جديدة. إعادة تحديد مفهوم العمل. توجه الأعمال نحو تطبيق الأساليب الرقمية. تم الاسترداد من Anywhere: Automation <https://www.automationanywhere.com/ae/rpa/digital-transformation>
- التحول الرقمي. (د.ت.). التحول الرقمي خلق قيمة جديدة. إعادة تحديد مفهوم العمل. توجه الأعمال نحو تطبيق الأساليب الرقمية. تم الاسترداد من Anywhere: Automation <https://www.automationanywhere.com/ae/rpa/digital-transformation>
- خالد صلاح حنفي. (2021). العزلة الاجتماعية داء العصر الرقمي. تاريخ الاسترداد 08 11 ,2023، من العربي: <https://alarabi.nccal.gov.kw/Home/Article/16900>
- خليل اسماعيل ماضي، و طارق مفلح أبو حجير. (2020). مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020). تم الاسترداد من <file:///D:/Documents%20Importants/important/.pdf>
- رائد الاعمال العربي. (2022). التحول الرقمي: دليل شامل للتعرف على التحول للعالم الرقمي [2023]. تاريخ الاسترداد 08 11 ,2023، من رائد الاعمال العربي: <https://the-arabic-entrepreneur.com/>
- سارة نبيل. (2021). مفهوم نظام الإدارة الذاتية للموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 11 11 ,2023، من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr52983.html>
- ساوس الشيخ. (2018). التحليل الاحصائي للبيانات. مطبوعة دروس . الجزائر: كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار.

- ضيف مساهم. (2023). أداة لنظام إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون موجودة لمنظمات حقوق الإنسان. تاريخ الاسترداد 11 11, 2023، من <https://blog.empuls.io/ar/best-hrms-tools>
- عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، و محمد عبد الله أبو رحمة. (2020). التحول الرقمي وانعكاساته على ممارسة مهنة المحاسبة والتدقيق. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020). تم الاسترداد من <https://ssrn.com/abstract=3679078>
- علياء طلعت. (09, 2018). ما هي مخاطر الحوسبة السحابية؟ تاريخ الاسترداد 08 11, 2023، من رائد: <https://www.ra2ed.com/>
- عمر ابراهيم عبيد. (09, 2021). التحول الرقمي. تم الاسترداد من ResearchGate Logo: <file:///C:/Users/PRV/Downloads/DigitalTransformation.pdf>
- عوامل نجاح التحول الرقمي. (2022). ماهي عوامل نجاح التحول الرقمي. تاريخ الاسترداد 08 11, 2023، من شبكة المحاسبين العرب: <https://www.acc4arab.com/>
- غازي الغمدي. (2018). التحول الرقمي وإعادة الهيكلة الإدارية. تاريخ الاسترداد 08 11, 2023، من linkedin: <https://ae.linkedin.com/pulse/-ghazi-alghamdi>
- كيف اصبحت ادارة الموارد البشرية شريك استراتيجي للأعمال. (2020). تم الاسترداد من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr134017.html>
- لعلى بوكميش. (د.ت.). طرق تقييم أداء العاملين. أدرار، الجزائر. تم الاسترداد من <file:///D:/Documents%20Importants/important/.pdf>
- ما المقصود بالتحول الرقمي. (2022). تم الاسترداد من <https://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation/>
- محمد حسن مندورة. (د.ت.). أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سورية. الأكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير. تم الاسترداد من <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://sia-sy.net/wp-content/uploads.pdf>
- محمود علي محمود الخطيب. (28 12, 2022). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي. تاريخ الاسترداد 11 11, 2023، من تعليم جديد: <https://www.new-educ.com/>
- المركز الوطني للأمن السيبراني. (03, 2022). المخاطر السيبرانية للقادة. تاريخ الاسترداد 08 11, 2023، من المركز الوطني للأمن السيبراني: <https://www.ncsc.gov.bh/ar/cyberwiser/professionals/network-enterprise/cyber-risks-for-leaders.html>
- مروة محمد. (2020). تعرف على اهم خطوات التحول الرقمي الناجح للشركات في 2022. تاريخ الاسترداد 08 11, 2023، من IT Pillars: <https://www.it-pillars.com/ar/blog/>

- ✚ معالي عبد العزيز الغير. (2011). الموارد البشرية.. الشريك الاستراتيجي في بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة. تم الاسترداد من المشرق: <file:///C:/Users/PRV/Desktop/VERY%20IMPORTANT/.pdf>
- ✚ الملائكة ملهم. (2020). التحول الرقمي .. الجانب غير المرئي. تاريخ الاسترداد 08 11 2023، من المركز الأوروبي لدراسات مكافحة الإرهاب والاستخبارات: [/https://www.europarabct.com/](https://www.europarabct.com/)
- ✚ منور العدوان. (د.ت.). نظام الإدارة الذاتية. تاريخ الاسترداد 11 11 2023، من كلية الأعمال براينغ جامعة الملك عبد العزيز: <file:///D:/Documents%20Imports/important/MY%20DREAM/D%20HRM/7.pdf>
- ✚ نجوى حبه. (د.ت.). الأدوار الجديدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأنماطها. سلسلة محاضرات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لطلبة السنة الثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات. الجزائر.
- ✚ الهيكل التنظيمي العضوي. (د.ت.). تم الاسترداد من meemapps: <https://www.meemapps.com/term/organic-organizational-structure>
- ✚ ولاء عضيبات. (2022, 09 27). أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 11 11 2023، من اي عربي: <https://e3arabi.com/>

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

##### الكتب:

- ✚ Anonymous. (n.d.). Human Resource Management. Uttarakhand Open University.
- ✚ Associer Weston. (n.d.). Gestion des Ressources Humaines.
- ✚ CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ. (2021). LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. (الإصدار 13) Gualino, Lextenso.
- ✚ Gary Dessler. (2013). Human Resource Management للنشر للمملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- ✚ Joanna O'riordan. (2017). The Practice Of Human Resources Management . IPA institute of public administraron.
- ✚ Vijay Prakash Gupta ، Deepak Bansal. (2018) . Theoretical and Empirical Development in Management and IT .Swaranjali Publication.

##### المجلات والدوريات:

- ✚ Adel ismail Al-Alawi ، Mourad Messaadia ، Arpita Mehrotra ، Sohayla Khidir Sanosi ، Hala Elias و Aysha Hisham Althawadi. (2023). Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19. Arab Gulf Journal of Scientific. 41 ، doi: 10.1108/AGJSR-05-2022-0069
- ✚ Anton Florijan Barisic. (2021). Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management. ENTRENOVA - ENTerprise REsearch InNOVAtion. 07 ،
- ✚ Carla Santos Pereira ، Natercia Durão ، Fernando Moreira و Bruno Veloso. (2022). The Importance of Digital Transformation in International Business. sustainability. 14 ،

- # Gregory Vial .(2019) .Understanding digital transformation: A review and a research agenda .JOURNAL OF STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS.
- # Mustapha Nachit ،Chafik Okar .(2021) .Digital transformation of Human Resources Management: A Roadmap .International Conference on Technology Management, Operations and Decisions .doi:0.1109/ICTMOD49425.2020.938060
- # Natalja VERINA ،Jelena TITKO .(2019) .DIGITAL TRANSFORMATION: CONCEPTUAL FRAMEWORK .International Scientific Conference . doi:https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073
- # Pattrick Parul ،Mazhar Shabana) .May, 2019 .(Core Functions of Human Resource Management and its Effectiveness on Organization: A study .International Journal of Research in Economics and Social Sciences(IJRESS).(05)09 ،
- # shen liyin ،Xiaoling Zhang و ، wu Yuzhe. (06, 2011). Key assessment indicators for the sustainability of infrastructure project. journal of construction engineering and management451-441 ،
- # Thanos Kriemadis ،Anna Kourtesopoulou .(2008) .Human Resource Training and Development: The Outdoor Management Development (OMD) Method .Xophitia - Choregia.04 ،
- # Vartikka Indermun .(2014) .IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND THE IMPACT COMPANIES FACE IN RELATION TO COMPETITIVE CHALLENGES .SINGAPOREAN JOuRNAl Of buSINESS EcONOmIcS, ANd mANAGEmENt StudIES.02 ،

الاطروحات والرسائل:

- # Yu-Ru Hsu .(1999) .RECRUITMENT AND SELECTION AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE TAIWANESE CULTURAL CONTEXT . A Thesis Submitted to the University of Plymouth in Partial Fulfilment for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY .England: the University of Plymouth.

مواقع الإنترنت:

- # Alex Morris .(2021 ,06 30) . Employee Champion Role: What Is It And Why Do You Need One ? Consulted on : 2023 ,11 05 , available on : Employee Experience Magazine: <https://www.emexmag.com/employee-champion-role/>
- # Alyssa Navarro . (n.d.) .The value of self-management in the workplace .Consulted on : ،2023 ،11 11, available on : People Matters: <https://www.peplemattersglobal.com/article/training-development/the-value-of-self-management-in-the-workplace-34452>
- # Associer Weston. ( n.d.) .Gestion des Ressources Humaines.
- # Barry Lawrence 10 .(2022 ,02 14) .Barriers to Digital Transformation From HR's Bird's-Eye View .Consulted on : ،2023 ،11 11 , available on : HRCI: <https://www.hrci.org/community/blogs-and-announcements/hr-leads-business-blog/hr-leads-business/2022/02/14/10-barriers-to-digital-transformation-from-hr's-bird's-eye-view>

- # Cinnamon Janzer .(2023 ,06 25) .HR's Role in Change Management .Consulted on : 05 ,2023 ,11, available on : WORKEST by Trinet zenefits: <https://www.zenefits.com/workest/hrs-role-in-change-management/>
- # Elif Baykal .(2022) .Digitalization of Human Resources: e-HR .available on : ResearchGate: <file:///D:/Documents%20Importants/important/MY%20DREAM/D%20HRM/17.pdf>
- # Erik van Vulpen .(2021) .HR KPIs: All You Need to Know [+ 17 Examples] .Consulted on : ,2022 ,02 25, available on : AIHR Academy to innovate HR: <https://www.aihr.com/blog/human-resources-key-performance-indicators-hr-kpis/>
- # Expert Panel 14 .(2020) .Important KPIs To Help You Track Your Digital Transformation .Consulted on : ,2023 ,11 08 , available on : Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/06/25/14-important-kpis-to-help-you-track-your-digital-transformation/?sh=5636ba529342>
- # Factorial .(2023) .HR KPIs: Top 10 Key Indicators for Human Resources .Consulted on : ,2023 ,09 15, available on : Factorialblog: <https://factorialhr.com/blog/hr-kpis/>
- # Gulbahar Karatas .(2023 ,01 17) .Top 6 Digital Transformation KPIs to Track Your Evolution in 2023 .Consulted on : ,2023 ,11 08 , available on : AI Multiple: <https://research.aimultiple.com/digital-transformation-kpis/>
- # HR DEPARTMENT .(2022) .Most important KPIs of an human resources department . Consulted on : ,2022 ,02 14, available on : Kenjo Blog: <https://blog.kenjo.io/key-kpis-of-a-human-resources-department>
- # Human Resource Management . (n.d.) .Uttarakhand Open University.
- # Josh Fechter .(2023) .What Does an Human Resources Administrator Do ?Consulted on : ,2023 ,11 05 , available on : HR UNIVERSITY: <https://hr.university/career/human-resources-administrator/>
- # Kissflow 8 .(2023) .Digital Transformation KPIs to Track Your Enterprise Progress in 2024 .available on : Kissflow: <https://kissflow.com/digital-transformation/digital-transformation-kpi-metrics/>
- # Lara Kelly .(2024 ,03 24) .Change Management: What's the Role of HR? Consulted on : ,2023 ,11 05, available on : PeopleGoal: <https://www.peoplegoal.com/blog/change-management>
- # LAUREN HANSEN 4 .(2021 ,12 30) .Steps HR Can Take to Craft a Change Management Strategy .Consulted on : ,2023 ,11 05 , available on : TechnologyAdvice: <https://technologyadvice.com/blog/human-resources/how-hr-can-craft-a-change-management-strategy/>
- # Michał Szymaczek .(2021) .CHALLENGES IN HR DIGITAL TRANSFORMATION . Consulted on : ,2023 ,11 11, available on : all-for-one: <https://www.all-for-one.pl/en/whitepapers/challenges-in-hr-digital-transformation/>
- # Oksana Lavri .(2022 ,12 06) .Best practices for effective talent management .Consulted on : ,2023 ,11 05 , available on : HRForecast: <https://hrforecast.com/eight-talent-management-best-practices-and-strategies/>

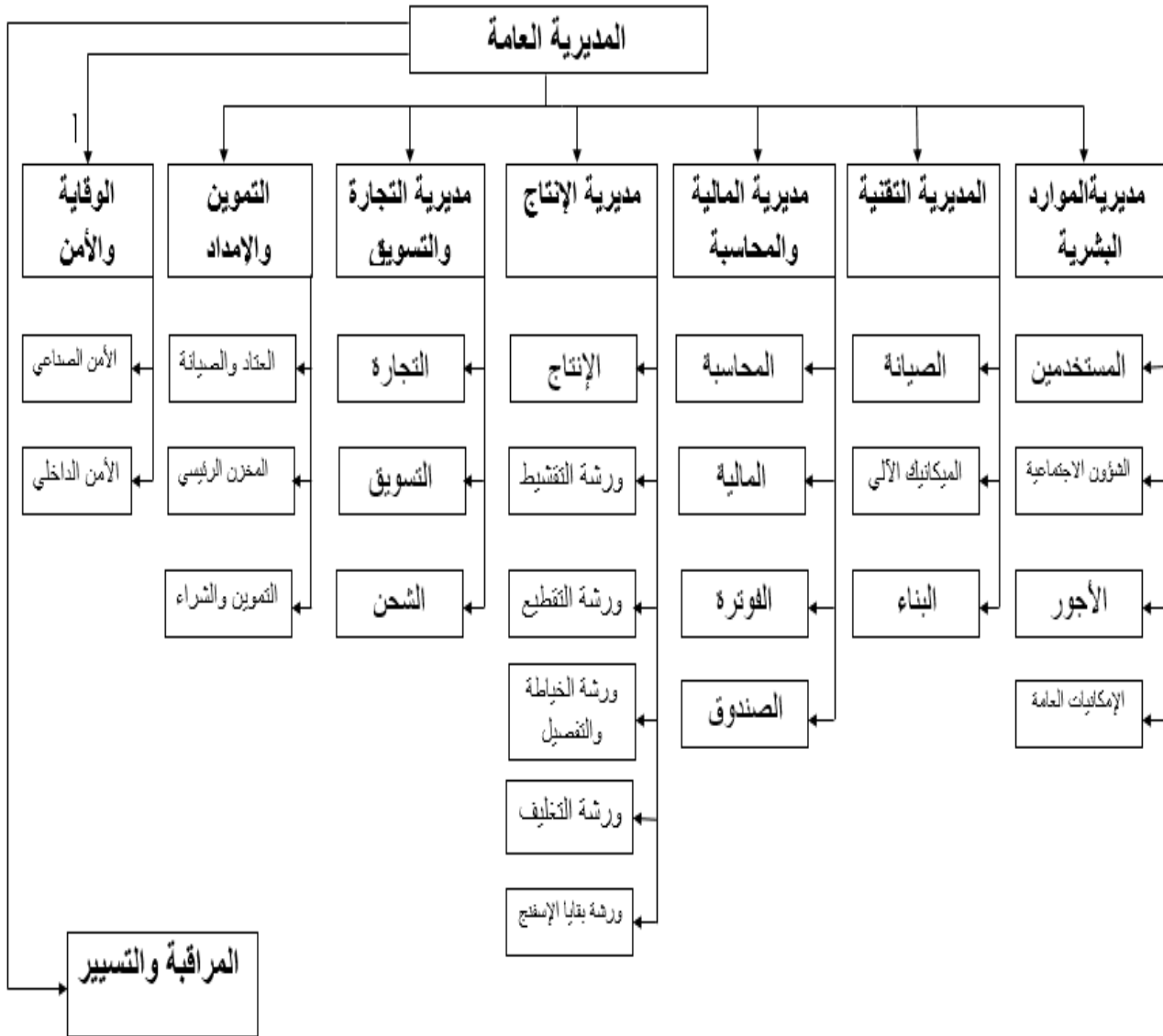
- ✚ Priyanka Malik 10 .(2022) .Digital Transformation KPIs and Metrics to Track .(2023)  
Consulted on : 2023 ,11 08, available on : whatfix: <https://whatfix.com/blog/digital-transformation-metrics/>
- ✚ Radhika Kapur .(2022) .Recruitment and Selection .researchgate:  
[https://www.researchgate.net/publication/323829919\\_Recruitment\\_and\\_Selection](https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection)
- ✚ RiskOptics 10 .(2013 ,10) .Common Types of Digital Risks .Consulted on : 2023 ,10 08  
,available on : RiskOptics: <https://reciprocity.com/blog/common-types-of-digital-risks/>
- ✚ Shion 4 .(2023) .reasons why enterprise mobility is necessary for digital transformation .  
Consulted on : 2023 ,11 08, available on : CIS we make it possible:  
<https://www.cisin.com/coffee-break/4-reasons-why-enterprise-mobility-is-necessary-for-digital-transformation.html>
- ✚ Svetlana Andrianova .(2018 ,08 07) .Winning with your talent-management strategy .  
Consulted on : 2023 ,11 05 , available on :McKinsey & Company:  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy>
- ✚ Talent management strategy and best practices .(n.d.) .SPA:  
<https://www.sap.com/insights/talent-management-strategy.html>
- ✚ Truong Mai .(2022) .TOP 10 DIGITAL TRANSFORMATION KPIS FOR SUCCESS MEASUREMENT .Consulted on 2023 ,11 08 available on : Magenest:  
<https://magenest.com/en/digital-transformation-kpis/>
- ✚ Turio .(2023) .Top risks to businesses cybze security .Consulted on 2023 ,11 08  
available on : CIS e maike it possible: <https://www.cisin.com/coffee-break/top-5-risks-to-businesses-cyber-security.html>
- ✚ Virtual HR .(2022) .Consulted on 2023 ,11 11 available on : Darwinbox:  
<https://explore.darwinbox.com/hr-glossary/virtual-hr>
- ✚ What Is Culture Stewardship .(2018 ,06 06) .Consulted on : 2023 ,11 05 available on :  
Jamie Notter: <https://jamienotter.com/what-is-culture-stewardship/>
- ✚ What Is Culture Stewardship .(2018 ,06 06) .Consulted on : 2023 ,11 05 available on :  
Jamie Notter: <https://jamienotter.com/what-is-culture-stewardship/>



قائمة المراجع



الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة الفتح ذات الأسهم



الملحق رقم (02): الاستبيان المرسل للتحكيم

**استبيان موجه لتحكيم**  
**جامعة محمد خيضر بسكرة**  
**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**  
**قسم التسيير**

**الى الاستاذ (ة) المحترم (ة):**

في إطار تحضيرنا لأطروحة دكتوراه بعنوان " أثر التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الفتح" نرجو منكم التفضل بتحكيم هذا الاستبيان من خلال وضع ملاحظاتكم، انتقاداتكم، اقتراحاتكم والتعديلات التي ترونها مناسبة، علما أنا ملاحظتكم تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

**الإشكالية الرئيسية:**

ما هو أثر التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء وظيفة الموارد البشرية؟

**الفرضيات:**

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي للأداء، النظام الرقمي للأجور والحوافز) وأداء وظيفة الموارد البشرية.

**الفرضيات الفرعية:**

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية في التخطيط الرقمي وأداء وظيفة الموارد البشرية.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية في التوظيف الرقمي وأداء وظيفة الموارد البشرية.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية في التدريب الرقمي وأداء وظيفة الموارد البشرية.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية في التقييم الرقمي للأداء وأداء وظيفة الموارد البشرية.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية في النظام الرقمي للأجور والحوافز وأداء وظيفة الموارد البشرية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية (التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي للأداء، النظام الرقمي للأجور والحوافز) وأداء وظيفة الموارد البشرية.

**الفرضيات الفرعية:**

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية في التخطيط الرقمي وأداء وظيفة الموارد البشرية.
2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية في التوظيف الرقمي وأداء وظيفة الموارد البشرية.
3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية في التدريب الرقمي وأداء وظيفة الموارد البشرية.

4. يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية في التقييم الرقمي للأداء وأداء وظيفة الموارد البشرية.
5. يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية في النظام الرقمي للأجور والحوافز وأداء وظيفة الموارد البشرية.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير النوع.
2. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير السن.
3. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
4. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير النصب الحالي.
5. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير مستوى التحكم في المهارات الرقمية.
6. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير مجال العمل.
7. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الوحدة أو الفرع.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في اداء وظيفة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في اداء وظيفة الموارد البشرية تعزى لمتغير النوع.
2. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في اداء وظيفة الموارد البشرية تعزى لمتغير السن.
3. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في اداء وظيفة الموارد البشرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
4. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين اداء وظيفة الموارد البشرية تعزى لمتغير النصب الحالي.
5. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في اداء وظيفة الموارد البشرية تعزى لمتغير مستوى التحكم في المهارات الرقمية.
6. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في اداء وظيفة الموارد البشرية تعزى لمتغير مجال العمل.
7. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في اداء وظيفة الموارد البشرية تعزى لمتغير الوحدة أو الفرع.

#### من اعداد الباحثة: زوقار وفاء

## الاستبيان

القسم الأول: عبارات الاستبيان

سلم القياس:

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

**المحور الأول:** التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية (الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية) "يقصد بالممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية تحويل إجراءات الموارد البشرية التقليدية لتصبح رقمية ومؤتمتة وقائمة على إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى العمليات التقليدية التي يتم ممارستها".

الرقم	العبارات	الوضوح		الملائمة		اقتراحات، تعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
	<b>التخطيط الرقمي للموارد البشرية</b>					
1	يتم تخطيط القوى العاملة بالشركة عن طريق قاعدة بيانات رقمية للموارد البشرية؛					
2	يتم جمع البيانات الضرورية لتخطيط الموارد البشرية بالشركة عن طريق الوسائل رقمية؛					
3	استخدام قواعد البيانات الرقمية في تخطيط الموارد البشرية بالشركة يؤدي الى دقة أكبر في توقع الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية؛					
4	استخدام قواعد البيانات الرقمية في تخطيط الموارد البشرية بالشركة يؤدي الى دقة أكبر في توقع الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية؛					
5	يؤدي الاعتماد على الوسائل الرقمية بالشركة الى تقليص وقت التخطيط.					
	<b>التوظيف الرقمي للموارد البشرية</b>					
1	تتوفر لدى الشركة خطة واضحة حول استقطاب القوى العاملة رقمياً؛					

					تستخدم الشركة حاليا التكنولوجيا والوسائط الرقمية لاستقطاب القوى العاملة؛	2
					يتم الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي في عملية البحث عن القوى العاملة بالشركة؛	3
					يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة بالشركة عن طريق البوابة الرقمية لها؛	4
					يتم تقديم طلبات التوظيف عن طريق البوابة الرقمية للشركة.	5
					<b>التدريب الرقمي للموارد البشرية</b>	
					يتم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة (الانترنت، الحواسيب... الخ) في تدريب العاملين بالشركة؛	1
					يتزايد الاعتماد في عملية التدريب بالشركة على التقنيات الرقمية؛	2
					توفر الشركة بيئة رقمية ملائمة للعملية التدريبية؛	3
					يتم الاعتماد على التقنيات الرقمية في تحليل الاحتياجات التدريبية بالشركة.	4
					<b>التقييم الرقمي للموارد البشرية</b>	
					تتوفر الشركة على نظام معلومات محوسب خاص بتقييم اداء العاملين؛	1
					يتم تسجيل الحضور والانصراف الكترونيا؛	2
					تتوفر الشركة على قاعدة بيانات رقمية تحفظ فيها الحركة اليومية للعاملين؛	3
					تتوفر الشركة على برامج رقمية تستخدم في تقييم اداء العاملين.	4
					<b>النظام الرقمي للأجور والحوافز</b>	
					يتم الاعتماد على الحاسب الآلي في نظام الاجور بالشركة؛	1
					يتم الاطلاع على موعد تسديد الاجور بالشركة عبر الوسائط الرقمية (تطبيقات ذكية، الشبكات الاجتماعية... الخ)؛	2

					3	يتم الاطلاع على الخصومات الخاصة بأجرك عبر الوسائط الرقمية (تطبيقات ذكية، الشبكات الاجتماعية... الخ)؛
--	--	--	--	--	---	--

### المحور الثاني: أداء وظيفة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	الوضوح		الملائمة		اقتراحات، تعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
1	تتعامل ادارة الموارد البشرية بالشركة بطريقة عادلة مع العاملين؛					
2	تستجيب ادارة الموارد البشرية بالشركة لاحتياجات ومتطلبات العاملين؛					
3	تقدم ادارة الموارد البشرية بالشركة الدعم اللازم للعاملين لتحقيق اهدافهم المهنية					
4	تقدم ادارة الموارد البشرية بالشركة فرص التدريب والتطوير المناسبة للعاملين؛					
5	تتعامل ادارة الموارد البشرية بالشركة مع المشاكل والشكاوى بشكل فعال					
6	تعمل ادارة الموارد البشرية بالشركة على تعزيز مشاركة العاملين لتقليل معدلات الاستقالة؛					
7	تعمل ادارة الموارد البشرية بالشركة على تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر سلامة؛					
8	تعمل ادارة الموارد البشرية بالشركة على رفع اداء العاملين بصفة مستمرة؛					
9	تقدم ادارة الموارد البشرية بالشركة اجور تنافسية لجذب العمال المهرة؛					
10	تقدم ادارة الموارد البشرية بالشركة حوافز للحفاظ على العاملين؛					
11	تضمن ادارة الموارد البشرية بالشركة امتثال العاملين للقانون الداخلي الخاص بالشركة.					

**ملاحظة: سيتم ادراج شرح لكل المصطلحات المذكورة في العبارات**

### القسم الثاني: البيانات الشخصية والوظيفية

النوع	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> انثى
السن	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> من 30 الى أقل من 50 سنة <input type="checkbox"/> 50 سنة فما فوق
عدد سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل <input type="checkbox"/> من 6 الى 15 سنة <input type="checkbox"/> أكبر من 15 سنة
المنصب الحالي	<input type="checkbox"/> إطار <input type="checkbox"/> عون تحكم <input type="checkbox"/> أخرى .....
مستوى التحكم في المهارات الرقمية	<input type="checkbox"/> مبتدئ <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> متقدم
مجال العمل	<input type="checkbox"/> ادارة الموارد البشرية <input type="checkbox"/> غير ذلك .....
الوحدة أو الفرع	<input type="checkbox"/> وحدة الاسفنج <input type="checkbox"/> وحدة الاسفنج (2) وانتاج البلاستيك <input type="checkbox"/> وحدة استرجاع المواد غير المعدنية البلاستيكية <input type="checkbox"/> وحدة الالياف الصناعية <input type="checkbox"/> وحدة الاشغال العمومية الكبرى والري <input type="checkbox"/> فرع عنابة <input type="checkbox"/> فرع مفتاح (ولاية البليدة) <input type="checkbox"/> فرع حمادي (ولاية بومرداس) <input type="checkbox"/> فرع باب الزوار (الجزائر العاصمة) <input type="checkbox"/> فرع وهران

الملحق رقم (03): استبيان الدراسة النهائي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

استبانة بحثية لإعداد أطروحة الدكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية الموسومة بـ:

"أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الفتح ذات أسهم"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، سيدي الكريم ، سيدي الكريمة: تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لإعداد الدراسة التطبيقية الخاصة بأطروحة الدكتوراه طور ثالث الموسومة بـ: " أثر التحول الرقمي

في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الفتح ذات

أسهم"، نرجو منكم التعاون معنا والمساهمة في هذا العمل من خلال الإجابة على هذه الاستبانة مع التحلي بالدقة

والموضوعية في الإجابة على العبارات وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة الأنسب، مع العلم أن هذه البيانات

سيتم التعامل معها بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولن تستخدم لأي غرض آخر.

الباحثة: وفاء زوقار/ طالبة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية بجامعة بسكرة

نرجو التكرم بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة لآرائكم وتصوركم والإجابة عن جميع الأسئلة

القسم الأول: عبارات الاستبيان

المحور الأول: التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية (الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية)



الرقم	البعد الأول: التخطيط الرقمي للموارد البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم الشركة بالتخطيط للموارد البشرية بالشركة عن طريق قاعدة بيانات رقمية للموارد البشرية؛					
2	يتم جمع البيانات الضرورية لتخطيط الموارد البشرية بالشركة عن طريق الوسائل رقمية؛					
3	تعتمد الشركة في توقع الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية على قواعد البيانات الرقمية؛					
4	تعتمد الشركة في توقع الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية على قواعد البيانات الرقمية؛					
5	تعتمد الشركة في تقليص وقت التخطيط على الوسائل الرقمية؛					
الرقم	البعد الثاني: التوظيف الرقمي للموارد البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يوجد لدى الشركة خطة واضحة حول استقطاب الموارد البشرية رقمياً؛					
2	تستخدم الشركة التكنولوجيا والوسائط الرقمية لاستقطاب الموارد البشرية؛					
3	تعتمد الشركة على وسائل التواصل الاجتماعي ضمن عملية البحث عن الموارد البشرية المناسبة؛					
4	تعلن الشركة عن الوظائف الشاغرة عن طريق البوابة الرقمية لها؛					
5	يتم تقديم طلبات التوظيف عن طريق البوابة الرقمية للشركة.					
الرقم	البعد الثالث: التدريب الرقمي للموارد البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توظف الشركة التقنيات الرقمية في تحليل احتياجاتها التدريبية؛					

					تعتمد الشركة على التكنولوجيا الحديثة (الانترنت، الحواسيب... الخ) في عملية تدريب مواردها البشرية؛	2
					تتم عملية التدريب بالشركة من خلال اللقاءات التقليدية مع المدربين وفي نفس الوقت بالاعتماد على التقنيات الرقمية؛	3
					توفر الشركة بيئة رقمية ملائمة للعملية التدريبية؛	4
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية	الرقم
					يتم تسجيل حضور وانصراف العاملين إلكترونياً؛	1
					تتوفر الشركة على قاعدة بيانات رقمية تحفظ فيها الحركة اليومية للعاملين؛	2
					تتوفر الشركة على نظام رقمي يستخدم في تقييم أداء الموارد البشرية.	3
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس: النظام الرقمي للأجور والحوافز	الرقم
					لدى الشركة نظام معلومات خاص بإدارة الأجور والمكافآت؛	1
					نستطيع الاطلاع على موعد تسديد الأجور عبر الوسائط الرقمية (تطبيقات ذكية، الشبكات الاجتماعية... الخ)؛	2
					نستطيع الاطلاع على الخصومات المرتبطة بالأجر عبر الوسائط الرقمية (تطبيقات ذكية، الشبكات الاجتماعية... الخ)؛	3

## المحور الثاني: أداء وظيفة الموارد البشرية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أداء وظيفة الموارد البشرية	الرقم
------------	-------	-------	-----------	----------------	----------------------------	-------

					1 تتعامل إدارة الموارد البشرية بالشركة بعبادة مع جميع مواردها البشرية؛
					2 تستجيب إدارة الموارد البشرية بالشركة لاحتياجات ومتطلبات الموارد البشرية؛
					3 تقدم إدارة الموارد البشرية بالشركة الدعم اللازم للموارد البشرية لتحقيق اهدافهم المهنية؛
					4 تقدم إدارة الموارد البشرية بالشركة فرص التدريب والتطوير المناسبة للموارد البشرية؛
					5 تتعامل إدارة الموارد البشرية بالشركة مع مشاكل وشكاوى الموارد البشرية بشكل فعال؛
					6 تحرص إدارة الموارد البشرية بالشركة على تمكين واستقرار مواردها البشرية؛
					7 تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر سلامة؛
					8 تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة باستمرار على رفع اداء الموارد البشرية؛
					9 تعتمد إدارة الموارد البشرية بالشركة في جذب الموارد البشرية المتميزة على تقديم اجور تنافسية؛
					10 تعتمد إدارة الموارد البشرية بالشركة في الحفاظ على مواردها البشرية على تقديم حوافز ومكافآت جيدة؛
					11 تحرص إدارة الموارد البشرية بالشركة على ضمان امتثال العاملين للقانون الداخلي الخاص بالشركة.

القسم الثاني: البيانات الشخصية والوظيفية

	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> انثى
--	---

<p><input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة</p> <p><input type="checkbox"/> من 30 الى أقل من 50 سنة</p> <p><input type="checkbox"/> 50 سنة فما فوق</p>	<p>السن</p>
<p><input type="checkbox"/> مهني</p> <p><input type="checkbox"/> ثانوي</p> <p><input type="checkbox"/> جامعي</p> <p><input type="checkbox"/> ليسانس</p> <p><input type="checkbox"/> دراسات عليا</p>	<p>المستوى التعليمي</p>
<p><input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل</p> <p><input type="checkbox"/> من 6 الى 15 سنة</p> <p><input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة</p>	<p>عدد سنوات الخبرة</p>
<p><input type="checkbox"/> إطار</p> <p><input type="checkbox"/> عون تحكم</p>	<p>المنصب الحالي</p>
<p><input type="checkbox"/> مبتدئ</p> <p><input type="checkbox"/> متوسط</p> <p><input type="checkbox"/> متقدم</p>	<p>مستوى التحكم في المهارات الرقمية (القدرة على استخدام الاجهزة والتقنيات الرقمية)</p>
<p><input type="checkbox"/> وحدة الاسفنج</p> <p><input type="checkbox"/> وحدة الاسفنج (2) وانتاج البلاستيك</p> <p><input type="checkbox"/> وحدة استرجاع المواد غير المعدنية البلاستيكية</p> <p><input type="checkbox"/> وحدة الالياف الصناعية</p> <p><input type="checkbox"/> وحدة الاشغال العمومية الكبرى والري</p> <p><input type="checkbox"/> فرع عنابة</p> <p><input type="checkbox"/> فرع مفتاح (ولاية البليدة)</p> <p><input type="checkbox"/> فرع حمادي (ولاية بومرداس)</p> <p><input type="checkbox"/> فرع باب الزوار (الجزائر العاصمة)</p> <p><input type="checkbox"/> فرع وهران</p>	<p>الوحدة أو الفرع</p>

## الملاحق رقم (04): دليل المقابلة

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية وأعاون التحكم بالقسم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، سيدي الكريم، سيدي الكريم: تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لإعداد الدراسة التطبيقية الخاصة بأطروحة الدكتوراه طور ثالث الموسومة ب: " أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الفتح ذات أسهم"، نرجو منكم التعاون معنا والمساهمة في هذا العمل من خلال الإجابة على هذه الأسئلة التي تهدف إلى جمع البيانات اللازمة؛

مع العلم أن هذه البيانات سيتم التعامل معها بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولن تستخدم لأي غرض آخر.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

1. ماهي البرامج المستخدمة في تسيير الأجور، تقييم أداء الموارد البشرية؟ وماهي أهم خصائص هذه

البرامج؟

2. هل من برمجيات أخرى مستخدمة في باقي ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

3. ماهي أهم الأدوات الرقمية المستخدمة في عمليات التدريب بالشركة؟ وهل يتم الاعتماد على تقنية

التحاضر عن أم لا؟

4. ماهي أهم التطبيقات المستخدمة للتواصل داخل الشركة وبين الوحدات والفروع؟

5. هل هناك توجه للشركة نحو الأرشفة الإلكترونية باستخدام الحوسبة السحابية؟

6. ماهي التغيرات في الجانب التقني والتكنولوجي التي تسعى إدارة الموارد البشرية بالشركة لتحقيقها؟

الملحق رقم (05): قائمة المحكمين للاستبانة

المؤسسة	الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة بسكرة	أحلام خان	01
المركز الجامعي بريكمة	سمية نصري	02
جامعة بسكرة	اسماعيل حجازي	03
جامعة الملك فيصل - السعودية	يحييه سملاي	04
جامعة ورقلة	الحاج عرابة	05
جامعة باتنة	ايمان بن زيان	06
مدير قسم الموارد البشرية بشركة الفتح	حمزة سعودي	07

الملحق رقم (06): مخرجات برنامج spss v22

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	31

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	20

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,978	11

## Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الممارسات الرقمية لإميش	,069	55	,200*	,988	55	,841
أدار وظيفة ميش	,066	55	,200*	,988	55	,871

\* . Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,831	,375		4,878	,000
التخطيط الرقمي للمب	-,304	,134	-,290	-2,271	,028
التوظيف الرقمي للمب	,107	,126	,092	,851	,399
التدريب الرقمي للمب	,078	,138	,083	,562	,577
التقييم الرقمي للمب	-,116	,117	-,133	-,992	,326
النظام الرقمي للأجور والحوافز	,826	,104	1,008	7,913	,000

a. Variable dépendante : أداء وظيفة مب

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
1 التخطيط الرقمي للمب	,321	3,118
التوظيف الرقمي للمب	,449	2,227
التدريب الرقمي للمب	,242	4,133
التقييم الرقمي للمب	,292	3,419
النظام الرقمي للأجور والحوافز	,322	3,102

a. Variable dépendante : أداء\_وظيفة\_مب :

## Comparaisons multiples :

Variable dépendante: أداء\_وظيفة\_مب

## Scheffé

المستوى التعليمي (I)	المستوى التعليمي (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
مهني	ثانوي	-,43182	,33155	,791	-1,4922	,6286
	جامعي	-,23232	,27568	,949	-1,1140	,6494
	ليسانس	-,56459	,24842	,286	-1,3591	,2299
	دراسات عليا	-,73737	,24986	,085	-1,5365	,0617
ثانوي	مهني	,43182	,33155	,791	-,6286	1,4922
	جامعي	,19949	,29701	,977	-,7504	1,1494
	ليسانس	-,13278	,27190	,993	-1,0024	,7368
	دراسات عليا	-,30556	,27321	,868	-1,1793	,5682
جامعي	مهني	,23232	,27568	,949	-,6494	1,1140
	ثانوي	-,19949	,29701	,977	-1,1494	,7504
	ليسانس	-,33227	,20000	,602	-,9719	,3074
	دراسات عليا	-,50505	,20178	,198	-1,1504	,1403
ليسانس	مهني	,56459	,24842	,286	-,2299	1,3591
	ثانوي	,13278	,27190	,993	-,7368	1,0024
	جامعي	,33227	,20000	,602	-,3074	,9719
	دراسات عليا	-,17278	,16257	,888	-,6927	,3471
دراسات عليا	مهني	,73737	,24986	,085	-,0617	1,5365



ثانوي	,30556	,27321	,868	-,5682	1,1793
جامعي	,50505	,20178	,198	-,1403	1,1504
ليسانس	,17278	,16257	,888	-,3471	,6927

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1 النظام الرقمي للأجور و الحوافز	(Constante)	1,481	,275	5,385	,000				
		,686	,062	,837	11,118	,000	,837	,837	,837
2 النظام الرقمي للأجور و الحوافز التخطيط الرقمي للمب	(Constante)	1,993	,322	6,196	,000				
		,822	,077	1,003	10,656	,000	,837	,828	,758
		-,267	,099	-,255	-2,704	,009	,403	-,351	-,192

a. Variable dépendante : أداء وظيفة مب

**Corrélations**

		الممارسات الرقمية لإمب	أداء وظيفة مب
الممارسات الرقمية لإمب	Corrélation de Pearson	1	,641**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	55	55
أداء وظيفة مب	Corrélation de Pearson	,641**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	55	55

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