

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الاغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

بعنوان:

التحول الرقمي في وظائف إدارة الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة  
حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS  
"الاغواط"-

الأستاذة المشرفة:

د.د. عائشة صفرائي

من إعداد الطالبين:

محمد اسلام أولاد حيمودة

نعيمة بالعربي

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة عمار ثليجي بالاغواط	أستاذ	أ.د. فاطمة الزهراء بوداود
مشرفا ومقررا	جامعة عمار ثليجي بالاغواط	أستاذ	أ.د. عائشة صفرائي
مناقشا	جامعة عمار ثليجي بالاغواط	أستاذ محاضر -ب-	د. محمد الأمين جوير

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ  
الْمَاءِ الْحَيَاةَ كُلَّ  
شَيْءٍ حَيٍّ إِنَّهُ لَعَلِيمٌ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ  
الْمَاءِ الْحَيَاةَ كُلَّ  
شَيْءٍ حَيٍّ إِنَّهُ لَعَلِيمٌ

# الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ووهبنا الثبات وأعاننا على اتمام هذا العمل. نتقدم بالشكر والاحترام والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "عائشة صفرائي" الذي تشرفنا بقبولها الإشراف على عملنا

هذا، وعلى الجهد الذي بذلته إذ أحاطتنا بتوجيهاتها القيمة لإنجاز المذكرة.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، ونختص بالذكر الاستاذة "ربيعة كيرد"

على مجهوداتها المبذولة في خدمة طالب العلم.

إلى كل رفقاء الدراسة، وأخص بالذكر "نسرين"، "خلود"، "فاطمة الزهراء"، "العقون لطفي"،

"اسماعيل بن علي"، "الياس القاوي"،

و بدون أن ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل موظفي CNAS "المعمورة" ولاية

"الاغواط" الذين ساعدونا في إجراء هذه الدراسة الميدانية.

# الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك  
اهدي ثمرة جهدي إلى والدي الغاليين حفظهما الله ورعاهما، وأطال في عمرهما.  
إلى إخوتي وسندي في هذه الدنيا.  
إلى كل من درسني خلال مسيرتي الدراسية، وخاصة إلى استاذة الطفولة "خيرة فيلاي"  
والاستاذ "نواصر" الذي درسني في الثانوية.  
إلى كل الأهل والاقارب.  
إلى كل أصدقائي، وبالأخص "أمين الهيري"، "يوسف شيادي"، "مهدي بسيس"  
إلى كل من ساهم في انجازي هذا ولو بكلمة طيبة.

"محمد إسلام"

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، وعلى آله وصحبه الميامين ومن تبعهم  
ياحسان إلى يوم الدين وبعد، يسعدني أن أهدي عملي هذا:

إلى التي إقترن اسمها بالجنة إلى التي أردتني أن أضع بصمتي في الوجود إلى سندي وقوتي في هذه  
الحياة....

" أمي الحبيبة "

إلى الذي علمني أن الحياة صبر وكفاح إلى الذي زرع في روحي حب النجاح...  
"أبي الغالي"

إلى من اشد بهم أزرى إخوتي وأخواتي حفظهم الله ولكل من أكن لهم معاني الحب والتقدير وكل  
من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

" نعيمة "

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر
I	الإهداء
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
IX	ملخص الدراسة
أ-م	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثالث: ممارسات (وظائف) إدارة الموارد البشرية
19	المبحث الثاني: الإطار النظري للتحويل الرقمي
19	المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي
22	المطلب الثاني: أهمية ودوافع التحويل الرقمي
24	المطلب الثالث: متطلبات ومحددات التحويل الرقمي
27	المبحث الثالث: التحويل الرقمي في وظائف إدارة الموارد البشرية
27	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الرقمية)
28	المطلب الثاني: نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

## فهرس المحتويات

31	المطلب الثالث: انعكاسات التكنولوجيات الرقمية على إدارة الموارد البشرية
37	المبحث الرابع: الاداء الوظيفي
37	المطلب الأول: مفهوم الاداء الوظيفي
41	المطلب الثاني: مقومات الاداء الوظيفي
44	المطلب الثالث: تقييم الاداء الوظيفي
47	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء
50	المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS
52	المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
56	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة
56	المطلب الأول: أداة الدراسة
59	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
63	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية
63	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
69	المطلب الثاني: عرض متغيرات الدراسة
73	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة
81	المطلب الرابع: مناقشة النتائج
82	خلاصة الفصل
83	الخاتمة

## فهرس المحتويات

87	قائمة المصادر والمراجع
----	------------------------

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين التوظيف التقليدي والالكتروني	33
02	ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "الجنس"	57
03	ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "السن"	57
04	ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "المستوى الدراسي"	58
05	ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "عدد سنوات الخدمة"	58
06	ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "المسمى الوظيفي"	58
07	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لسلم ليكارت الخماسي.	59
08	معاملات الارتباط لعبارات محور الاستقطاب والاختيار الالكتروني	60
09	معاملات الارتباط لعبارات محور التدريب والتطوير الالكتروني	60
10	معاملات الارتباط لعبارات محور تقييم الاداء الالكتروني	60
11	معاملات الارتباط لعبارات محور الجهد المبذول	60
12	معاملات الارتباط لعبارات محور قدرات الفرد	61
13	معاملات الارتباط لعبارات محور أداء المهمة	61
14	نتائج اختبار ألفا كرونباخ	62
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	63
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	64
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	66
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	67
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	68

## قائمة الجداول

69	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الاستقطاب والاختيار لالكتروني	20
70	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور التدريب والتطوير الالكتروني	21
70	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور تقييم الاداء الالكتروني	22
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور الاداء الوظيفي	23
73	معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع	24
74	معامل الارتباط بيرسون بين المحاور (التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية و الاداء الوظيفي)	25
75	اختبار معنوية النموذج	26
76	اختبار الفرضيات الفرعية	27
80	نتائج اختبار (independent sample T-test) للعينات المستقلة لمتغير لجنس	28
80	نتائج تحليل التباين الاحادي للاداء الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	29

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	د
02	عملية إدارة الموارد البشرية	9
03	ارتباط عملية تحليل الوظائف ببعض الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية	13
04	عملية تخطيط الموارد البشرية	14
05	يوضح مراحل عمليتي الاختيار والتعيين	16
06	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS بمدينة الأغواط	54
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
08	توزيع أفراد العينة حسب العمر	65
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	66
10	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	67
11	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	68

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	الاستبيان قبل التحكيم
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	الاستبيان بعد التحكيم (الموزع)
04	اختبار ثبات صدق اداة الدراسة
05	معاملات الارتباط لكل البعاد
06	خصائص عينة الدراسة "التكرارات والنسب المئوية"
07	الاحصائيات الوصفية
08	معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع
09	الانحدار المتعدد والتباين الاحادي ANOVA
10	اختبار الفروقات

# ملخص الدراسة

## الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة للبحث في تأثير التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والاختيار الالكتروني، التدريب والتطوير الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني) على الاداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS "الاغواط" ولتحقيق ذلك تم تطوير نموذج وفقا لاشكاليتنا بالاستناد إلى الدراسات السابقة في هذا المجال واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وزعت على عينة مكونة من 68 عامل وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي-spss24 – لمعالجة بياناتها إذ أظهرت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي للتحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي تجسد في الأبعاد التالية: الاستقطاب والاختيار الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني.

كما أظهرت الدراسة كذلك بأنه لا توجد فروق معنوية في اتجاهات أفراد العينة حول الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفة.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، إستقطاب وإختيار إلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم أداء إلكتروني، أداء وظيفي، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS.

### Abstract:

This study aimed to investigate the impact of digital transformation on human resources management functions with their dimensions (E-Recruiting, E-Training, E-Assessment) on the performance of the employees of the national social insurance fund At Laghouat, To achieve this goal, a model has been developed according to our problem based on previous studies in this field. The questionnaire was also used as the main data collection tool. distributed to a sample of 68 workers, and relied on the statistical programme - spss24 - to process the data. The results showed a positive significant impact of digital transformation in functions on functionality reflected in the following dimensions: E-Recruiting and E-Assessment.

The study also showed that there are no significant differences in the average of the sample individuals about job performance attributable to personality and function variables.

**Key words:** digital transformation, E-human resources management, E-Recruiting, E-Training, E-Assessment, job performance, national social insurance fund

مكتبة

## تمهيد

تعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم الجوانب التي تؤثر في أداء المنظمات ونجاحها. فبالإدارة الفعالة للموارد البشرية، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما تتسم إدارة الموارد البشرية بالتحديات والمتغيرات المستمرة في سوق العمل والبيئة التنظيمية، مما يتطلب من المدراء الاستراتيجيين في هذا المجال أن يكونوا على دراية بأحدث الممارسات والاتجاهات العالمية، وأن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الصائبة والملائمة في سياق المؤسسة التي يعملون بها.

حيث أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية في عصر تقنية المعلومات المتقدمة والتحول الرقمي الذي نشهده اليوم، أداة أساسية لتحقيق النجاح والتفوق في بيئة العمل المعاصرة. واستخدام التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية خطوة لتسهيل وتعزيز عمليات إدارة الموارد البشرية. وتشمل هذه الممارسات استخدام قواعد البيانات الإلكترونية لتخزين وتحديث المعلومات الشخصية للموظفين، واستخدام نظم التوظيف الإلكترونية لإعلان الوظائف وتلقي طلبات التوظيف، واستخدام نظم إدارة الأجور والمزايا الإلكترونية لإدارة الرواتب، واستخدام منصات التعلم الإلكتروني لتطوير مهارات الموظفين، واستخدام نظم إدارة أداء الموظفين الإلكترونية لتقييم الأداء.

كما يعد الأداء الوظيفي مفهومًا شائعًا في إدارة الموارد البشرية، حيث يشير إلى قدرة الموظفين على تنفيذ المهام والواجبات المطلوبة بكفاءة وفعالية. ومن أجل تحقيق أداء متميز، تعتبر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وسيلة حديثة ومبتكرة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

## أولاً: إشكالية الدراسة

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تشير إلى فوائد استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك حاجة لفهم أكثر عمقاً للأثر الفعلي لهذه الممارسات وما إذا كانت تؤدي فعلاً إلى تحسين الأداء الوظيفي. ومما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية: ما مدى تأثير التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي لدى عينة من عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS "الاعواط"؟

ومن خلال هذا التساؤل يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالتحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية؟ وماهي أبعاده؟
- ماذا نقصد بالاداء الوظيفي؟ وما هي أبعاده؟
- هل يؤثر التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية بأبعاده على الاداء الوظيفي للأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS "الاعواط"؟

## ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوع التحول الرقمي الذي يظهر دوره في تحسين وتطوير أعمال المنظمة بصفة عامة، وعمليات إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة. مما ينعكس ذلك على الاداء وتحقيق الأهداف وتوجيه الجهود للوصول للنتائج المطلوبة.

## ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى الإجابة على إشكالية البحث كما تهدف الى:

- محاولة إلقاء الضوء على ماهية التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية والمفاهيم المختلفة والأساسية، وكذا مفهوم الاداء الوظيفي والتعرف أكثر على علاقة التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية بالاداء الوظيفي.
- تحديد طبيعة الانظمة المستخدمة في عملية التحول الرقمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء "الاعواط".
- تحديد مستوى الاداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء "الاعواط".
- تحديد أثر التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي لدى العاملين.

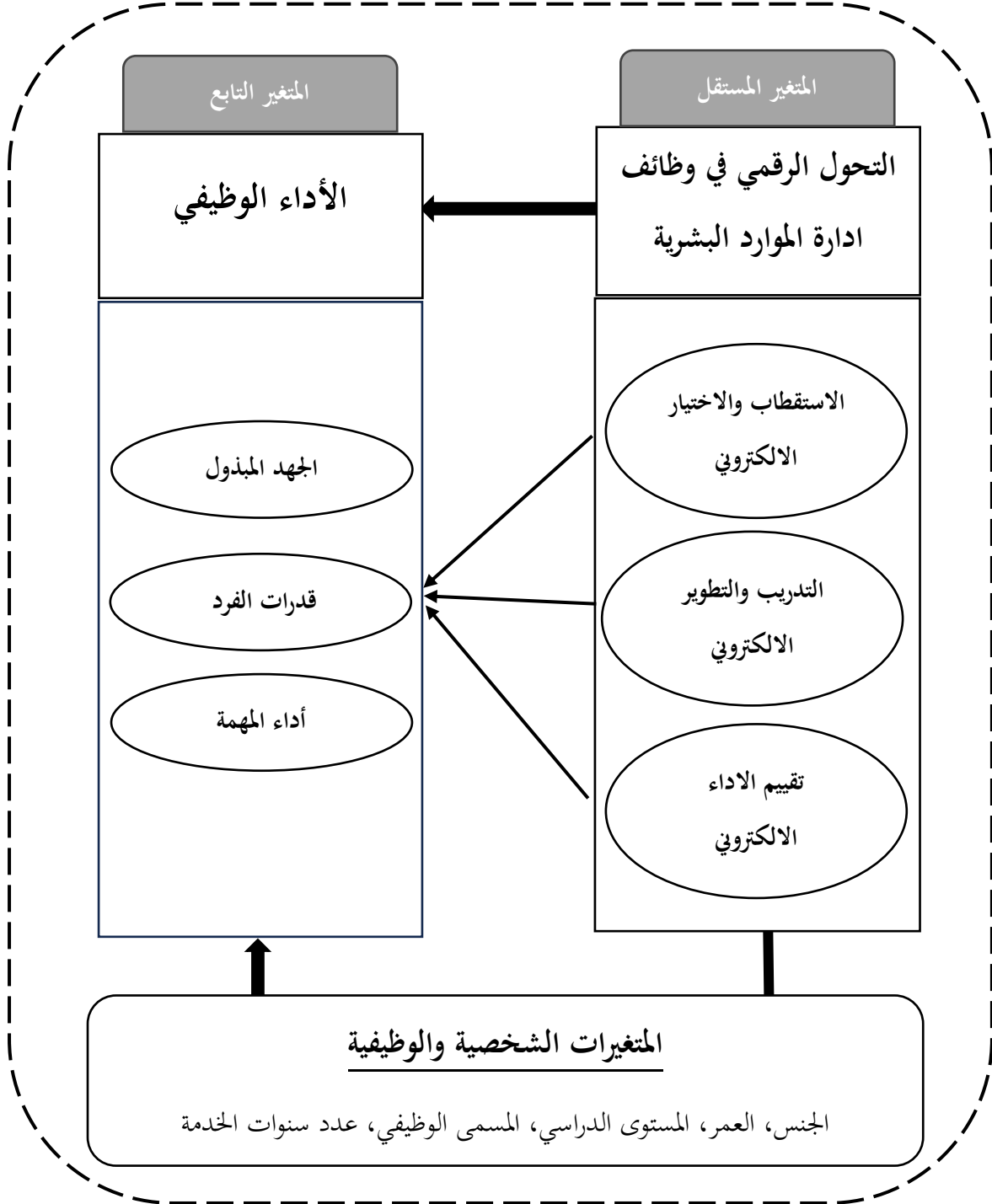
## رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار دراسة هذا الموضوع لعدة أسباب موضوعية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- يعتبر موضوع التحوّلات الرقمية من المواضيع الراهنة التي لم تتشبع من جانب البحث العلمي ولا تزال تحتاج الى الكثير من الدراسة والتعمق فيها وذلك كون التركيز على دراسة هذه المواضيع بدأ مؤخراً.
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البلدان العربية وباللغة العربية يجعل لنتائج هذا البحث قيمة علمية تحفّز الباحث على المبادرة بدراسته.
- الميل الشخصي لهاته المواضيع التي تتضمن استخدام التكنولوجيا والانظمة الرقمية والذي اعتبرناه تحدياً لنا بالرغم من صعوبة دراسة هاته المواضيع في بيئة بدأت في تحقيقه مؤخراً.

خامسا: متغيرات الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

سادسا: فرضيات الدراسة

### 1. الفرضية الرئيسية الاولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS "الاغواط" عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### - الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار الالكتروني في الاداء الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS "الاغواط" عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الالكتروني في الاداء الوظيفي للأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS "الاغواط" عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الاداء الالكتروني في الاداء الوظيفي للأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS "الاغواط" عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### 2. الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد فروقات في اتجاهات اجابات أفراد العينة حول الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### سابعا: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS بالمعمورة "الاغواط". حيث قدر عدد العاملين ب 200 عامل بالتقريب موزعون على مختلف الأقسام من اطرار وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ كما تم اختيار عينة عشوائية ب 68 من مجموع العاملين في المؤسسة.

## ثامنا: حدود الدراسة

لمعرفة أثر التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي تم اختيار مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS "الاغواط".

وقد تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من فيفري 2023 إلى غاية ماي 2023
- الحدود المكانية: تمت الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط

## تاسعا: أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات المتمثلة في الآتي:

- الجانب النظري: اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية (الكتب، المجلات، الأطروحات الجامعية، الرسائل، المواقع الالكترونية...)
- الجانب التطبيقي: وهو الجانب الذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان كاداة رئيسية لجمع البيانات بالاضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي Spss24. لمعالجة بيانات الدراسة بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية التالية الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

## عاشرا: منهج الدراسة

اعتمدنا على مجموعة من المناهج المعروفة في العلوم الاجتماعية، كالمنهج الوصفي والتحليلي من خلال وصف الظاهرة كما ونوعا بجمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى الأهداف المحددة، ثم تحليل المخرجات واستخلاص النتائج.

## الحادي عشر: هيكل الدراسة

تم تقسيم الموضوع إلى فصلين تسبقهما مقدمة تتضمن النقاط الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة (المشكلة، الفرضيات، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة... ) وفي الأخير خاتمة تتضمن النتائج التي تم التوصل إليها.

تناولنا في الفصل الأول مدخل نظري للتحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي، حيث قسم الفصل إلى أربعة مباحث، المبحث الأول حاولنا تقديم الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية (مفهومها، مراحلها أهميتها، أهدافها، وممارستها) وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي (ماهيته،

مراحله، أهميته، دوافعه، متطلبات تحقيقه وعوامل نجاحه). أما بالنسبة للمبحث الثالث فقد تطرقنا الى انعكاسات التحول الرقمي على وظائف ادارة الموارد البشرية أو ما يسمى بالادارة الالكترونية (الرقمية) للموارد البشرية من خلال (تعريفها، نظام معلومات المورد البشري، ممارسات الادارة الرقمية للموارد البشرية)، وفي المبحث الاخير تطرقنا الى الاداء الوظيفي (ماهيته، أنواعه، مقوماته والى تقييمه).

أما الفصل الثاني بدوره كان إسقاطا لما تناولناه من الناحية النظرية على أرض الواقع من خلال القيام بدراسة حالة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء للإجابة على مشكلة البحث واختبار صحة الفرضيات من خلال تقسيمه إلى مباحث تناولنا فيها (تقديم عام للمؤسسة، منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداء نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية).

## الثاني عشر: الدراسات السابقة

### 1. الدراسات المتعلقة بالمتغير الاول (التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية)

➤ دراسة فغول جنات بعنوان ادارة الموارد البشرية في ظل الرقمية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة الموارد البشرية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على سبل اندماج التكنولوجيا الرقمية في المنظمة عموما وفي إدارة الموارد البشرية خصوصا ومدى تقبل المورد البشري لها والعلاقة بين هذين الأخيرين من خلال زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء في المنظمة وكذا لمواجهة التحديات التي تعترضها في عمليات التوظيف التقييم التدريب والرفاهية في العمل. من خلال القيام بدراسة ميدانية مكونة من 100 مفردة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والذي تم تصميمه لتشخيص واقع تنمية الموارد البشرية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل التغيرات التكنولوجية الرقمية.

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- التزام مؤسسة اتصالات الجزائر باستخدام الرقمية وإشراك الموارد البشرية في التحول الرقمي من خلال متابعة ممارسة التدريب الرقمي الذي أقيم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تحليل مخرجات النظام وتقييم أداء ممارسة التدريب.
- عدم انتشار الرقمية بشكل واسع في ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

➤ دراسة سلطنة أحمد الزهراني بعنوان: أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي، أطروحة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة جدة، السعودية، 2020.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي لما تحتله من أهمية كبيرة لأي منظمة خدمية كانت أو سلعية حكومية كانت أو خاصة، ولتحقيق اهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بالإستعانة باستبانة شملت 33 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 88 مفردة حيثُ اختيرت امانة مدينة جدة مجتمعًا لدراسة الحالة فيها وقد تم الإستعانة ببرنامج SPSS واستخدام العديد من الإساليب الإحصائية لتحقيق اهداف الدراسة ومنها تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد، وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الباحثة الى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والإختيار الإلكتروني في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير الإلكتروني في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء الإلكتروني في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات الإلكترونية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للإتصال الإلكتروني في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمات.
- تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لا تقتصر فائدته على إدارة الموارد البشرية فقط بل على المنظمة ككل وموظفيها وحتى خدماتها لعملائها (الموظفين) الخارجيين والداخليين.

## 2. الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني (الاداء الوظيفي)

➤ دراسة فطوم بوزيدي بعنوان: أثر القيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيك بـرج بوعريـريـج - الجزائر، أطروحة دكتوراه، علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، أكتوبر 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى القيم الثقافية (الفردية والتنظيمية) وقيم العدالة التنظيمية السائدة لدى شركة كوندور إلكترونيك بـرج بوعريـريـج وكذلك مستوى الأداء، والتعرف على أثر القيم الثقافية (الفردية والتنظيمية) وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالشركة محل الدراسة، حيث افترضت هذه الدراسة عدم وجود أثر للقيم الثقافية الفردية والتنظيمية) وقيم العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

وقد تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، وعليه فقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 112 تم استبعاد 12 منها، وباستخدام SPSS تمت معالجة وتحليل نتائج الدراسة. حيث أظهرت النتائج ما يلي:

- وجود قيم ثقافية فردية وتنظيمية وقيم العدالة التنظيمية بمستوى متوسط.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من: القيم الثقافية (الفردية والتنظيمية) على الأداء الوظيفي.

وأوصت هذه الدراسة بتقديم مختلف القيم الفردية والتنظيمية من خلال زيادة الاهتمام بمجال القيم الثقافية الفردية والتنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين لان الاهتمام بالقيم الثقافية يساهم في تنمية وتطوير مستوى الاداء، وذلك من خلال تطوير وتحديث اساليب التوظيف الاستقطاب العاملين الذين لديهم أكبر قدر من القيم الفردية والشخصية، كذلك التحديث المستمر للعناصر التي تشكل القيم التنظيمية ويتم ذلك من خلال تحديد نقاط القوة، والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف، والعمل على تطويرها والنهوض بها.

➤ دراسة ربيعة كيرد بعنوان: تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - بالأغواط-، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير الموارد البشرية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2023.

هدفت هذه الدراسة للبحث في تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، ولتحقيق ذلك تم تطوير نموذج وفقا لإشكاليتنا بالاستناد إلى الدراسات السابقة في هذا المجال واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وزعت على عينة مكونة من (500) مفردة تم استرجاع (437) استبانة، واستبعاد (55) منها، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي smart-pls 3 - spss 26 لمعالجة بياناتها.

وأظهرت النتائج ما يلي:

- وجود أثر معنوي سلبي لكل من الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي تجسد في الأبعاد التالية: العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات، وبعد فقدان الاستقرار الوظيفي، كما تبين أن للاغتراب الوظيفي دور وسيط في العلاقة بينهما.

- أظهرت الدراسة كذلك وجود فروق معنوية في اتجاهات أفراد العينة حول الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير المستوى العلمي والمسمى الوظيفي، وأيضا وجود فروق معنوية في اتجاهات أفراد العينة حول فقدان الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المستوى العلمي، ووجود فروق معنوية في اتجاهات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع عقد العمل،

في الأخير أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالجانب النفسي للعامل من خلال تشجيعه على إنجاز مهامه ومدحه وتقديم عبارات الشكر له وإشراكه في عملية اتخاذ القرارات، والعدالة في توزيع الحوافز والتعويضات.

### 3. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

➤ دراسة عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال بعنوان: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)،  
المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، - العدد العاشر -، يناير 2013

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية أنظمتها الحالية ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفات تتألف من (248) موظفة ولقد بلغ العائد من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (240) مفردة أي ما يعادل 97% من عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز.
- وجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط.
- وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة.
- حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.

وكان من أهم توصيات الدراسة العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية.

➤ دراسة سارة بن غيدة وسعيدة حركات بعنوان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM - وحدة أم البواقي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 01، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، جوان 2018.

هدفت هذه الدراسة الى قياس اثر استخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية على الاداء الوظيفي، ومن خلال الاعتماد على أسلوب الاستبيان تم تصميم وتوزيع استبانة تعبر عن آراء عينة قدر حجمها بـ : 84 عامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي، وتمت معالجة تلك البيانات باستخدام برمجية "SPSS 20" واستعمال أدوات التحليل الإحصائي.

تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وانعكس ذلك بالإيجاب على الأداء الوظيفي لكافة عمالها.

➤ دراسة ظريفة سمير السيد بعنوان: واقع تطبيق نظم الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين في مجمع الشفاء الطبي، أطروحة ماجستير، تخصص القيادة والادارة، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة نحو واقع تطبيق الموارد البشرية الإلكترونية، وأثرها في تحسين أداء العاملين في وزارة الصحة بقطاع غزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات من خلال مجتمع الدراسة المكون من العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة، والبالغ عددهم (558)، وتم اختيار عينة البحث من المجتمع بطريقة عشوائية طبقية، وبلغ حجم عينة البحث (186) من العاملين في مجمع الشفاء الطبي، كما تم تحليل الاستبانات من خلال استخدام برنامج SPSS V.26 الإحصائي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني وأداء العاملين في وزارة الصحة بقطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار الإلكتروني وأداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الإلكتروني وأداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإلكتروني وأداء العاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويض الإلكتروني وأداء العاملين.
  - توجد فروق بين متوسطات استجابات المفحوصين حول واقع تطبيق نظم الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين في مجمع الشفاء الطبي في قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق بين متوسطات استجابات المفحوصين حول واقع تطبيق نظم الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة بقطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.
  - توجد فروق بين متوسطات درجات الباحثين في أداء العاملين في وزارة الصحة بقطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة، كما توجد فروق بين متوسطات درجات الباحثين في تطبيق نظم الموارد البشرية الإلكترونية تعزى إلى المؤهل العلمي.
  - يوجد تأثير لكل من: الاختيار الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، والاتصال الإلكتروني، والتعويض الإلكتروني على أداء العاملين في مجمع الشفاء الطبي في قطاع غزة.
- أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:**
- تشابهت دراستنا واختلفت مع الدراسات السابقة في العديد من النقاط نوردتها كما يلي:**
- تشابهت مع دراسة "فغول جنات" في دمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي اختيار الأبعاد التالية: التوظيف والتدريب بينما اختلفت في بيئة المؤسسة محل الدراسة وطبيعة نشاطها وحجم العينة.
  - كما تشابهت دراستنا مع دراسة "سلطانة أحمد الزهراني" في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، واستخدام الأبعاد التالية: الاستقطاب والإختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، كما تم استخدام الاستبيان وبرنامج SPSS كأداة للدراسة، في حين اختلفت في بيئة المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجم العينة محل الدراسة كما أضافت الباحثة أبعاد أخرى كالتعويضات الإلكترونية والاتصال الإلكتروني.
  - وتشابهت مع دراسة "فطوم" و"ربيعة" في دراسة الاداء الوظيفي كمتغير تابع وتم استخدام الاستبانة وبرنامج SPSS لمعالجة الاحصائيات في حين اختلفت دراسة كيرد بإضافتها لبرنامج SmartPLS وكلا الدراستين اختلفا عن دراستنا في حجم العينة وبيئة عمل المؤسسة.

- وقد تشابهت مع جميع الدراسات بالنسبة للمتغيرين في اداة جمع البيانات وهي الاستبيان والاعتماد على برنامج SPSS ، وتشابهت مع دراسة "ظريفة" في الابعاد التالية: (الاستقطاب والتدريب وتقييم الاداء) الالكتروني، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، في حين اختلفت دراستنا في بيئة عمل المؤسسة محل الدراسة وحجم العينة.

**الفصل الأول:**

**الإطار النظري**

**للدراسة**

### تمهيد

شهدت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في المجال التكنولوجي حيث اقتحم الاقتصاد الرقمي العالم بأسره، وما صاحبه من تحول رقمي جذب اهتمام الحكومات والمنظمات في جميع أنحاء العالم، خاصة وأنه مس مختلف الجوانب في المنظمات ولعل أهمها التحول الرقمي في وظائفها ومن ضمنها وظيفة الموارد البشرية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوجيه وأداء جميع أو جل ممارسات إدارة الموارد البشرية.

من جهة أخرى تسعى المنظمات اليوم إلى تحسين الأداء المنظمي بصفة عامة والأداء الوظيفي بشكل خاص في بيئة عمل تشهد تطور ملحوظ في الأساليب الإلكترونية وذلك من خلال الاستفادة من الإمكانيات الإلكترونية المتاحة في إدارة الموارد البشرية بطريقة تعزز من كفاءتها وتساعد في توفير الوقت والتكلفة في اتخاذ القرارات التي تتعلق باستقطاب أكفأ الموظفين والعمل على تدريبهم وفق أساليب تكنولوجية حديثة واستمرار عملية تدريب وتطوير المورد البشري في المنظمة لتحقيق مستويات أداء عالية لكل موظف.

سنتناول في هذا الفصل إدارة الموارد البشرية بشكل عام كمدخل مبسط ثم سنتطرق الى التحول الرقمي ومحاولة ربطه بإدارة الموارد البشرية أو ما يسمى بالادارة الالكترونية للموارد البشرية وفي الاخير سيتم التطرق الى الأداء الوظيفي. وقد تم تقسيم هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الاطار النظري للتحول الرقمي

المبحث الثالث: التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية

المبحث الرابع: الاداء الوظيفي

### المبحث الأول الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية تخصصا متعدد الفروع، يستند إلى مفاهيم نظرية وأدوات عملية، إذ تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة واسعة من الأدوات والمفاهيم والممارسات التي تهدف إلى إستخدام الموارد البشرية بشكل فعال ومستدام.

سنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم إدارة الموارد البشرية وذلك انطلاقا من نشأتها ومراحل تطورها وصولا الى تعريفها ثم نتطرق الى أهميتها وأهدافها في المؤسسة، وفي الاخير سنذكر أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر هذا المبحث مدخلا لمفهوم إدارة الموارد البشرية، فلقد اختلف على تعريفها المفكرين منذ القدم الى يومنا هذا، ومن خلال هذا البحث سنتطرق الى بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية انطلاقا من نشأتها.

#### أولا: النشأة التاريخية

إن ظهور إدارة الموارد البشرية كان نتيجة لتطورات المجال الصناعي منذ نشأته، وقد تغير مفهومها عبر حقبات زمنية مختلفة والتي سنأتي على ذكرها كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية. وفي عام (1890) ظهر في الدول الصناعية المانيا، وبريطانيا فرنسا والولايات المتحدة مفهوم يدعى بتحقيق الرفاهية الصناعية "INDUSTRIAL WELFAR" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2015، ص ص42، 47.

## 2. ولادة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية:

إن أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة فورد "FORD" لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان ذلك عام (1914) بمسمى أطلقه عليها مؤسس هذه الشركة HENRY FORD هو: "إدارة الإستخدام EMPLOYMENT DEPRATMENT" فمع توسع حجم أعمال هذه الشركة وإستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية إختيار وتعيين وتأهيل، وتحديد رواتبهم وأجورهم... الخ، وجد "فورد" بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة لرعاية شؤون الإستخدام والتوظيف بدلا من المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، فمع تزايد حجم العمل والعمال لم يعد لدى هؤلاء متسع من الوقت لأداء هذه المهمة.

قامت العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية بعد أن وجدت بأن تجربة شركة فورد كانت ناجحة فيها بإحداث إدارات لإستخدام إدارة الموارد البشرية وخاصة من أجل التفاوض مع النقابات العمالية.

## 3. المرحلة الثالثة الحرب العالمية الأولى (1914 - 1918):

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل وانتشار وجود إدارة الاستخدام (المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية، فبسبب توجه الشبان الى جبهات القتال أدى ذلك إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع، لتوفير مكان عمل صحي ومناسب ومريح وأجور جيدة تساعد على رفع انتاجية القوى العاملة، فقد اقتضت ظروف الحرب ما يلي:

- زيادة ساعات العمل.
- بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل.
- تسريع وتيرة العمل.
- آلات وتجهيزات أفضل.
- إدارة أفضل.

هذه الأمور تطلبت من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال وتحسين ظروف عملهم في المصانع وحياتهم المعيشية فقد عجلت هذه الحرب من انتشار إدارة الاستخدام إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية "INDUSTRIAL RELATION".

**4. التاييلورية:** مصطلح اطلق على حركة (مدرسة) الإدارة العلمية التي كان يتزعمها المهندس "فريدريك ونسلو تاييلور"، حيث تزامن ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى. لقد قدمت هذه المدرسة دراسات حول العمال وسبل زيادتها كدراسة الحركة والزمن وتحسين ظروف ومناخ العمل المادي كالتهووية والاضاءة والأجور التشجيعية... الخ، هذه الأفكار كانت بمثابة صحيحة لضرورة وجود إدارة استخدام لتعنى بها ومما عزز من وجود هذه الإدارة، قيام إضرابات في المصانع الأمريكية تنادي بالغاء أفكار التاييلورية التي تعامل العمال وكأنهم آلات، هذا الوضع عجل من إحداث إدارة الاستخدام لتخفف من حدة الصراع بين المنظمات التي تطبق أفكار التاييلورية والنقابات والوصول إلى اتفاقات حولها وحول ظروف العمل والاستخدام فيها.

**5. مدرسة العلاقات الانسانية (1927 - 1932):** قدمت هذه الحركة للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك بالهوثورن HAWTHORN \* وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهداف وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، ولقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال الى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام، وإيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية، يشرفون على هذه الادارات لجعل أداؤها أكثر فاعلية.

**6. الحرب العالمية الثانية (1939-1945)** يمكن القول بأن ظروف هذه الحرب تشابه ظروف الحرب الأولى، فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الانسانية من أجل رفع انتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات. وكانوا يسمون آنذاك ب: PERSONNEL OFFICER ضابط (موظف) الأفراد، وكان دورهم ينحصر في الاشراف على إدارة شؤون الاستخدام.

**7. ولادة إدارة الأفراد (1950-1980)** بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الافراد PERSONNEL له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام الى تسمية جديدة هي إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية PERSONNEL MANAGEMENT AND

\* دراسات HAWTHORN: أجريت في عام 1927 الى غاية 1932 سلسلة من الدراسات الاجتماعية في مصنع هوثورن للتليفون في شيكاغو، الولايات المتحدة الأمريكية. قامت هذه الدراسات بتحليل تأثير العوامل البيئية والاجتماعية على الإنتاجية والأداء في مكان العمل. بدأت هاته الدراسات بتوجيه الاهتمام إلى تأثير الإضاءة على أداء العمال في المصنع. ومع ذلك، تبين أن النتائج لم تكن متوقعة، حيث زادت معدلات الإنتاجية بغض النظر عن مستوى الإضاءة. أثارت هذه النتائج تساؤلات حول العوامل الأخرى التي قد تؤثر في الأداء.

INDUSTRIAL RELATIONS " حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية. ومما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب الثانية، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي تعويض بطالة...الخ).

ما بين عامي (1960-1980) نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل والدافعية الانسانية، وقدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد التي تعنى بشؤونهم. وقد ظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد والحفز الإنساني وممارسات هذه الإدارة مع النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية حيث تزايدت في الفترة كثيرا.

**8. ولادة إدارة الموارد البشرية (1980 وحتى الآن) بعد عام 1980** تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد المسمى الى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية HUMAN RESOUCRE MANAGEMENT التي يرمز لها ب (HR) وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا الى دور المخطط والمنفذ بآن واحد. لقد أصبح لهذه الإدارة استراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة العامة. وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة. ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيون درسوا واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا ما دفع الجامعات إلى إلغاء تسمية إدارة الأفراد واحداث تغيير في مضمونها تماشيا مع هذا الاتجاه . لقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية هذه الإدارة، التي كان يطلق عليها بعضهم تسمية إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين.. الخ، ولم يعد يستخدم مصطلح وظائف الأفراد PERSONNEL FUNCTIONS " بل يستخدم عوضا عنه أنشطة الموارد البشرية HUMAN RESOURCE ACTIVITES.

### ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية

عند تعريف إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري، ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة. لذلك سنعمد في البداية إلى تعريف المورد البشري، ومن ثم نتقل إلى تعريف هذه الإدارة.

## 1. المورد البشري

تعرف الموارد البشرية بأنها مجموع العاملين من مختلف الفئات المستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها. غير أن Jean Marie.Peretti\* يؤكد على إطلاق اصطلاح الموارد البشرية على الأفراد لا يعني أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد (المهارات والمواهب..)<sup>1</sup>.

وتتضمن الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف الأصناف والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات مهاراتهم وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل هيئة الإدارة العاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة.<sup>2</sup>

وتأسيسا على ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها:<sup>3</sup>

جميع الناس اللذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.

## 2. إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية وممارستها هي الوظيفة المحورية في إدارة المنظمات كافة، حيث يعتمد نجاح تلك المنظمات وفشلها على مستوى فاعلية وكفاءة تلك الممارسات.<sup>4</sup>

تتبع صعوبة تحديد مفهوم "إدارة الموارد البشرية" من كثرة المرادفات لتعبير الموارد البشرية والاختلافات حول مجالات الموارد البشرية وتوجيهاتها والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرياً ومفهومها في الممارسة والتطبيق فبعض الكتب تتحدث عن "إدارة الأفراد" أو "إدارة شؤون الموظفين" أو "إدارة شؤون العاملين" أو "إدارة شؤون العاملين في الخدمة العامة" أو "إدارة الموارد العاملة".

\* Jean. Marie. Peretti: أستاذ تسيير الموارد البشرية والعلاقات العامة في الجامعة الباريسية الثانية ومدير المعهد العالي لإدارة المؤسسات في نفس الجامعة. وهو من الشخصيات المعروفة في مجال إدارة الموارد البشرية وله العديد من المساهمات العلمية في هذا المجال.

<sup>1</sup> إسماعيل حجزي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2013، ص19.

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمن، ادارة الموارد البشرية: المفاهيم والاسسس الابعاد والاستراتيجيات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2005، ص48.

<sup>3</sup> نزار عزني اللبدي، ادارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، الاردن، 2015، ص ص9، 10.

<sup>4</sup> محمد كرم عبيد التميمي، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك الاردنية، رسالة ماجستير، ادارة اعمال، قسم ادارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2016/2017، ص22.

كذلك فإن بعض المراجع تضيق مجالات إدارة الموارد البشرية فتقتصرها على نشاطات محدودة. وبعضها يتوسع في مجالات تلك الإدارة ويعدد أنشطة متعددة لها. ومن ناحية ثالثة فإن بعض المراجع تعالج إدارة الموارد البشرية من منظور المشروع التجاري أو الصناعي أو إدارة الأعمال أو تركز على الخدمة المدنية أو الخدمة العامة.<sup>1</sup>

حيث عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها نهج استراتيجي و متماسك لإدارة أئمن الأصول لدى المنظمة وهم الأشخاص العاملون فيها الذين يساهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

كما يمكن القول بأنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم، والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد.<sup>3</sup>

كما ان يوجد بعض التعريفات الإدارية الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ومنها ما يلي:<sup>4</sup>

هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية وبتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات. فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتواءم واحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى، كإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج... الخ، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين مادياً وعلمياً ووظيفياً.

ومن خلال ما سبق فإن إدارة الموارد البشرية تشير إلى العمليات والممارسات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المؤسسات والمنظمات. تهدف إلى تطوير وإدارة القوى العاملة بشكل فعال، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات الموظفين.

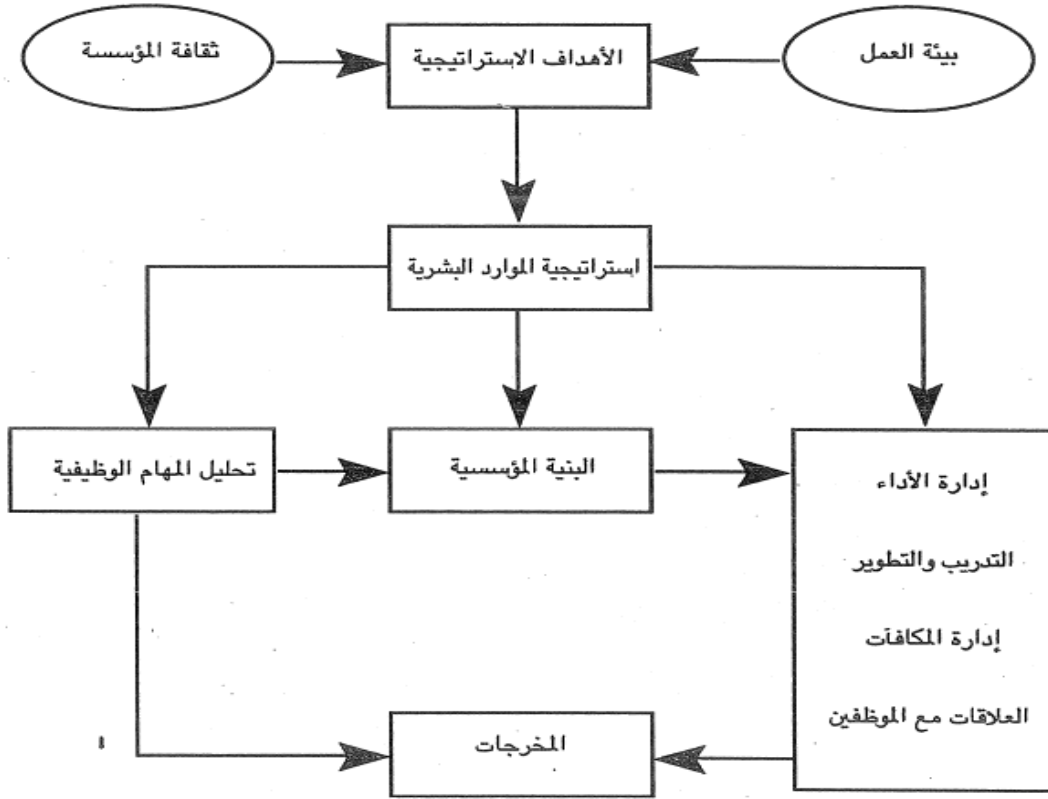
<sup>1</sup> عبد الحميد الخليل، ادارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2018، ص6.

<sup>2</sup> Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Cambridge University Press, 10<sup>th</sup> ed, United Kingdom, p27.

<sup>3</sup> مصطفى الجربوعة، ادارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2018، ص22.

<sup>4</sup> محمد سرور الحريري، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2012، ص13.

شكل رقم (02): عملية إدارة الموارد البشرية



المصدر: باري كوشاي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2006، ص11

يتضح من الشكل أعلاه أن عملية إدارة الموارد البشرية تتم انطلاقاً من الأهداف الاستراتيجية بناءً على ثقافة المؤسسة وبيئة العمل، وتتمثل مخرجاتها في تحقيق أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

### أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في مايلي:<sup>1</sup>

تعتبر احدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس اهمية تلك الوظائف (الانتاج، التسويق، التمويل) وذلك لأهمية العنصر الانساني على الكفاية الانتاجية للمنظمة.

جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة.

المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المنظمة.

صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها.

تحفيز القوى العاملة وتطويرها.

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:<sup>2</sup>

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.

- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.

- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

كذلك تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الإلمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات مثل:<sup>3</sup>

- تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.

- المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.

<sup>1</sup> عبد الرحمن سيار، ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، ط1، مصر، 2014، ص ص12، 13.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كاتي، ادارة الموارد البشرية: من منظور اداري تنموي تكنولوجياي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2014، ص36.

<sup>3</sup> نفسه، ص36.

- عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
- تعرض المنظمة للمساءلة القانونية نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين، أو نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية.

## ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمثل اهداف إدارة الموارد البشرية في مايلي:<sup>1</sup>

### 1. الاهداف التنظيمية: Organizational Objectives

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية اذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير ادائهم، ويبقى المديرون مسؤولين عن اداء مرؤوسيههم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق اهداف المنظمة.

### 2. الاهداف الوظيفية: Functional Objectives

لكي تتوفر الادارات والاقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب ان تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الافراد. ان الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها اذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الاكمل.

### 3. الاهداف الاجتماعية Societal Objectives

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الاهداف على تحقيق مجموعة من الاهداف الاجتماعية والاخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية. ومن هنا تسعى الى تحقيق الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

### 4. الاهداف الشخصية Personal Objectives

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز همهم للعمل والانتاج. ان اشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج الى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008، ص16.

كما أن هناك أيضا مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية على تحقيقها أهمها:<sup>1</sup>

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.

زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.

إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.

المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.

إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.

السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

### المطلب الثالث: ممارسات (وظائف) إدارة الموارد البشرية

نظرا لتطور إدارة الموارد البشرية ومفهومها الواسع فإنها تشمل العديد من الوظائف تتمثل أهمها في:

#### أولاً: تحليل ووصف وتصميم الوظائف

وتعرف عملية تحليل الوظائف بأنها العملية الخاصة ب<sup>2</sup>:

- تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بكل من طبيعة الوظيفة كالمهام التي تتكون منها الوظيفة وواجبات هذه الوظيفة ومسؤولياتها، وظروف العمل المحيطة بها.
- كذلك تحديد الشروط الواجب توافرها في الفرد شاغل هذه الوظيفة كالمهارات والمعرفة والقدرات، الخبرة العلمية، وغيرها بما يكفل الاداء الناجح لهذه الوظيفة.
- يضاف الى ذلك ان عملية تحليل الوظائف لا تقتصر فقط على تحليل محتويات الوظيفة بل تتضمن ايضا نتائج عملية التحليل.

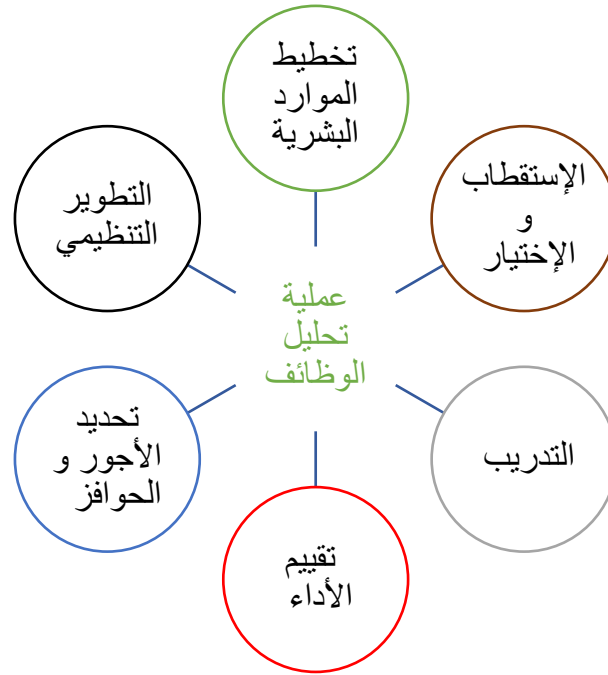
تعتبر "الوظيفة" الركيزة الاساسية في إدارة الموارد البشرية، فلا يوجد نشاط تقريبا من أنشطة أو ممارسات إدارة الموارد البشرية الا وكانت الوظيفة طرفا فيه، وهو ما يوضح أهمية القيام بعملية تحليل ووصف وتصميم الوظيفة، اذ تعتبر بمثابة حجر الاساس لعمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث انه لا بد منها لوضع المعايير الموضوعية لاختيار الافراد الذين

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الاداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2015، ص ص43، 44.

<sup>2</sup> محمد أمين عبد اللطيف عشعوش وآخرون، أساسيات ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص ص213، 214.

سيشغلون الوظائف، ولا بد منها لتحديد احتياجاتهم التدريبية، ولا بد منها ايضا لبناء هيكل الاجور والتعويضات المختلفة (المادية وغير المادية) التي تدفعها المنظمة مقابل اداء الاعمال، .... وهكذا بالنسبة للانشطة والممارسات الاخرى لإدارة الموارد البشرية.

شكل رقم(03): ارتباط عملية تحليل الوظائف ببعض الانشطة الاخرى لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على محمد أيمن عبد اللطيف عشعوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص215.

نستخلص من الشكل اعلاه ان عملية تحليل الوظائف تعتبر حجر الزاوية لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن الاعتماد على المعلومات التي يسفر عنها هذا التحليل كاساس لتحديد وتخطيط العديد من الانشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية.

### ثانيا: تخطيط الموارد البشرية

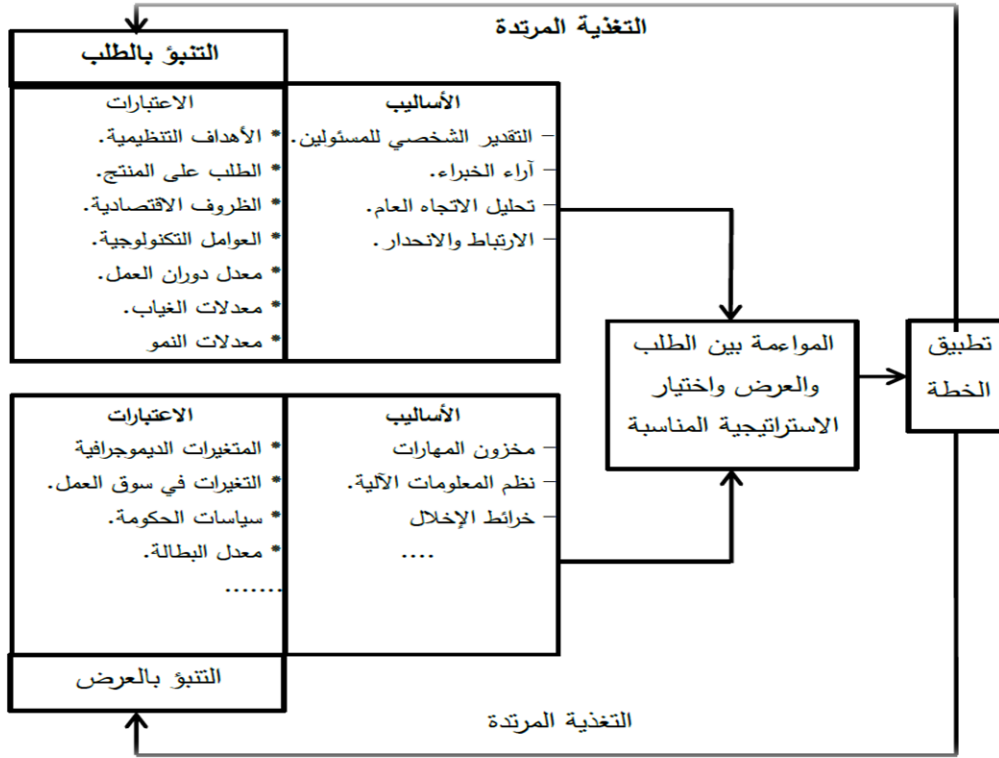
ان تخطيط الموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء منظمات جديدة وذلك لتحديد الأفراد المطلوبين وهو ضروري أيضاً في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة<sup>1</sup>، حيث يكمن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه "التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تناسب احتياجات المنظمة وتحقيق رضی

<sup>1</sup> كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 1997، ص70.

العاملين فيها. وهو وسيلة لضمان حصول المنظمة على الأفراد اللازم لسير العمليات لإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة".<sup>1</sup>

وتمر عملية تخطيط الموارد البشرية بعدد من الخطوات. يوضحها الشكل رقم (03):

الشكل رقم (04): عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، 2018، ص93

يتضح من الشكل أن عملية تخطيط الموارد البشرية تشتمل على الخطوات التالية<sup>2</sup>:

- التنبؤ بالطلب على العمالة (المورد البشري).
- التنبؤ بالعرض من العمالة (المورد البشري).
- المواءمة بين الطلب والعرض واختيار الاستراتيجية المناسبة.
- تطبيق الاستراتيجية.
- التغذية المرتدة.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008، ص85.

<sup>2</sup> مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، 2018، ص93.

### ثالثا: التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)

تحتاج المؤسسات إلى التواصل مع مجموعة مستهدفة من الأفراد لإعلامهم بوجود شاغر وظيفي، وطبيعة المهام ونطاق الوظيفة، والخبرات والمعرفة المطلوبة لأداء الدور بنجاح. كما يتعين على المؤسسة توضيح كيفية التقدم للوظيفة.<sup>1</sup>

وتتضمن عملية التوظيف : الاستقطاب والاختيار، إضافة إلى التعيين.<sup>2</sup>

1. الاستقطاب: يعرف الاستقطاب بأنه عملية استكشاف المترشحين للوظائف الشاغرة حاليا او مستقبلا. بالبحث المُنظَّم عن الافراد المؤهلين وتشجيعهم للعمل في المنشأة بالعدد المناسب في الوقت المناسب، وهو عملية اجتذاب و إغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل او خارج المنظمة.

2. الاختيار: الاختيار مصطلح يطلق على تلك العملية التي تتضمن عدة خطوات تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة تنتهي بإصدار قرار التعيين للأفراد الذين توفرت فيهم صفة الصلاحية لشغل تلك الوظائف.

وتستخدم المنظمات العديد من الإجراءات والأدوات التي تساعدها في الاختيار، بما في ذلك طلبات التوظيف والامتحانات والمقابلات الشخصية. وتستخدم هذه الأدوات لتكون بمثابة مقاييس لتقويم المتقدمين جميعهم لتحديد مدى مناسبتهم للوظيفة، ومن ثم اختيار الأفراد المناسبين بما يحقق مصلحة المنظمة والأفراد، وبما يسهم في كشف الطاقات الكامنة لديهم، ومن ثم تحقيق الكفاية والفاعلية في المنظمات، وتأكيد أن الاستثمار المالي في الموظفين يحقق العوائد المرجوة منه.<sup>3</sup>

3. التعيين (استلام الوظيفة) : بعد اجتياز المترشح لخطوات الاختيار فإن مرحلة التسكين (التعيين) تحاول وضع الشخص في المكان والعمل الملائم لمؤهلاته وخبراته وصفاته الشخصية، كما تحدد لها بطاقة وصف الوظيفة، وعلى الرغم من أنه من الطبيعي أن لا يتم اختيار الشخص قبل أن يتم تحديد الموقع -أو الوظيفة التي سوف يشغلها - إلا أنه من عادة بعض المنظمات كبيرة الحجم أن تقوم بتعيين أكبر عدد ممكن من الكفاءات المتميزة دون أن تشغل نفسها بالتفكير المسبق - في تحديد نوع الوظيفة التي سوف يشغلها كل منهم بالضبط-، الأمر الذي يجعل من الاختيار والتسكين مرحلتين مختلفتين.<sup>4</sup>

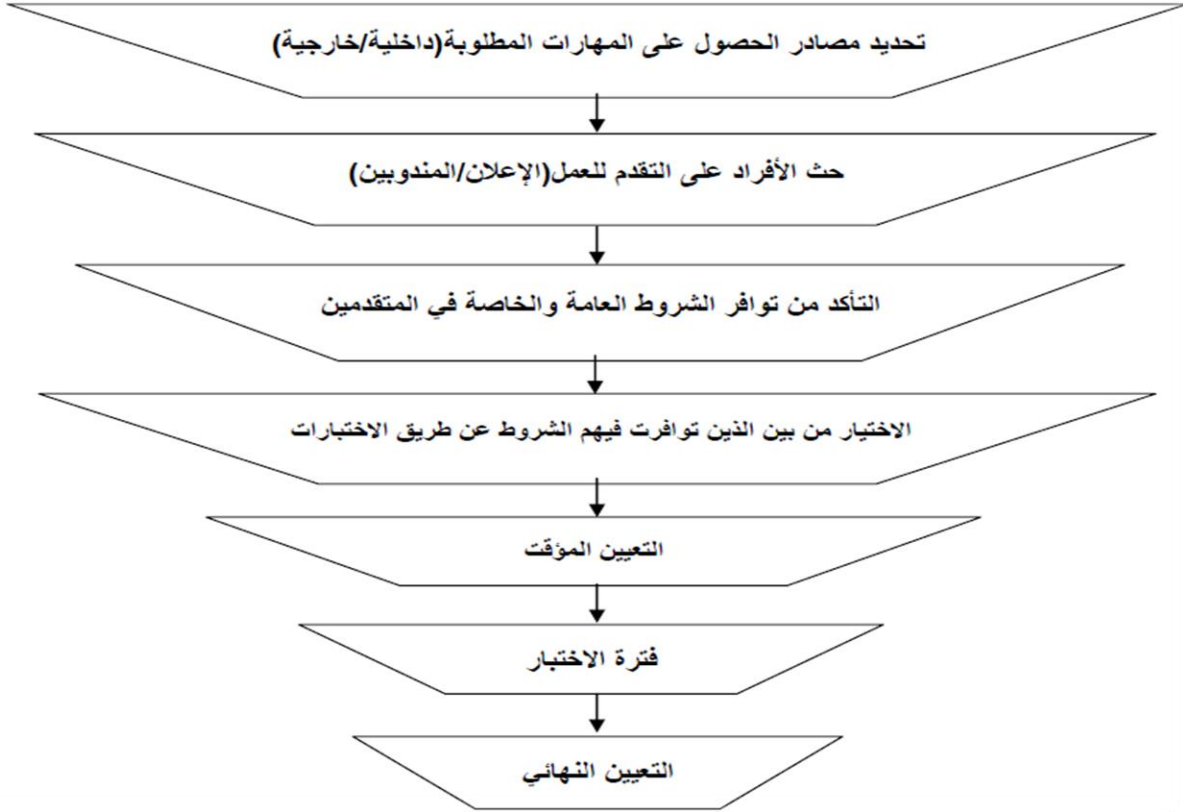
<sup>1</sup> Bernard O'meara, Stanley Petzall, **The Handbook Of Strategic Recruitment And Selection (A SYSTEMS APPROACH)**, Emerald Group Publishing Limited, 1st Ed, UK, 2013, p6

<sup>2</sup> حكيمة وشنان، التوظيف: الية لنجاح المؤسسة وتميزها ومقاربة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 02، جامعة زيان بن عاشور، الجزائر، 2018، ص232

<sup>3</sup> مازن فارس رشيد، ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ط1، السعودية، 2001، ص492

<sup>4</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعات للنشر، ط1، مصر، 2013، ص126.

الشكل رقم (05): يوضح مراحل عمليتي الاختيار والتعيين



المصدر: هالة محمد لبيب، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص 289

يتضح من الشكل ان عملية الاختيار تمر بمراحل معينة ليتم في الاخير مرحلة التعيين النهائي

رابعا: التدريب (التطوير أو التكوين)

يعرف التدريب على انه:

مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني العملية المستمرة التي تكسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والأفكار اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حاليا أو مستقبلا وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه وبالتالي زيادة كفاءة الشركة التي يعملون فيها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى الجربوعة، مرجع سبق ذكره، ص 247.

وتتمثل بعض اساليب التدريب في:<sup>1</sup>

1. المحاضرات: هي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع والحقائق والمفاهيم او يقوم باستطلاع المشكلة، وتقتصر مشاركة المتدربين على الاستماع. ومن مزايا المحاضرة انها توفر الوقت اذا ما خطط لها بشكل جيد وتم القاؤها بمهارة، ومن عيوبها انها تحد من فعالية المتدرب بحيث يكون مستمعا فقط.
2. التمارين التدريبية: يقوم المدرب بتكليف المتدربين بالقراءات في كتب او دوريات او يكلفهم باعداد مشروع او بحث، او يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارة معينة. ومن مزايا هاته الطريقة تغطية كمية أكبر من المادة التدريبية ومعالجتها بشكل تفصيلي وفي وقت قصير.
3. الزيارات الميدانية: هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التدريب الاساسي وتهدف الى اتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للمتدربين للاشياء والعمليات والمواقف التي لا يمكن انتاجها او نقلها الى مكان التدريب.
4. لعب الادوار (تمثيل الادوار): لعب الادوار هي طريقة معملية للتدريب تتضمن التمثيل التلقائي لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرب، اما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فانهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين، وبعد التمثيل فان المجموعة تقوم بالمناقشة.
5. التعليم المبرمج: هو طريقة للتعلم الذاتي، وفيها يقوم المتدرب في اكتساب معارف ومهارات لتحقيق الاهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات، ويتم تصميم البرنامج لمادة يؤدي الى تعلم المتدربين حتى يتمكن من المعارف والمهارات المطلوبة.

### رابعاً: تقييم الاداء

يقصد بتقييم الاداء:

انه تقييم منتظم يشمل كل اوجه السلوك الوظيفي اخذاً في الاعتبار ديناميكية فعالية العاملين ومدى استجابتهم لمتطلبات الوظيفة وقبولهم لتحمل مسؤولياتها، وتشير كلمة منتظم الى الانتظام والاستمرار في اجراء عملية التقييم وهذا الانتظام والاستمرار سيؤدي الى وجود تغذية باستمرار عن سير العمل ومدى تحقق الاهداف، وكذلك الشمول حيث ستكون عملية التقييم شاملة لكافة الجوانب المرتبطة باداء الوظيفة والواجبات والمسؤوليات. وكذا فان تقييم الاداء يختص بسلوك العاملين في اداء واجباتهم ومسؤولياتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد حسن الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2007، ص75، 78.

<sup>2</sup> أحمد ابو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم اداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، 2004، ص14.

نظرا لكون عملية تقييم الأداء على درجة بالغة من الأهمية كما أنها عملية متداخلة العناصر فيما بينها وبين مجموعة من العمليات الأخرى، كما تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم من الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم ذلك. وهي كالتالي<sup>1</sup>:

1. تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا .
2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد معايير الأداء اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم.
3. قياس الأداء: تكون هذه الخطوة تقوم بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي:
  - ملاحظة الأفراد العاملين.
  - التقارير الإحصائية.
  - التقارير الشفوية.
  - التقارير المكتوبة.
4. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: وذلك بتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع
5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: تتم من خلال مناقشة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يودعها العامل.
4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي الخطوة الأخيرة في الأداء وهي تتعلق باتخاذ المسؤول للإجراءات من شأنها تحسين الأداء .

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص244.

## المبحث الثاني:الاطار النظري للتحويل الرقمي

الرقمنة هي أحد أشكال التكنولوجيا التي مرت بها المجتمعات في العصر الحديث، ولها تأثير على حياة الفرد والمنظمة، وقد أصبحت تجبر الباحثين الاجتماعيين على فهم الحياة الرقمية في جوانبها الثقافية والتعليمية والاجتماعية والادارية، فلقد كان للتقدم العلمي و التقني وانتشار شبكة الانترنت تأثيرات على الخدمات الادارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يتركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال، وبالتالي التحويل نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني واختراق الحدود.

### المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي

يعد التحويل الرقمي من اهم متطلبات العصر الحالي الذي يتميز بالتكنولوجيا والسرعة في الوصول الى المعلومة لاتخاذ القرار، ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المطلب الى مراحل التحويل الرقمي ثم سنذكر بعض التعريفات الشاملة للرقمنة بشكل عام، ثم ننتهي الى مفهوم التحويل الرقمي.

### أولاً: مراحل التحويل الرقمي

في سنوات الاربعينيات من القرن الماضي، كان عالم الاقتصاد الاسترالي كولن غزانت كلارك " Colin Grant Clark" قد تحدث بالفعل وبشكل واضح عن ظهور مجتمع المعلومات والخدمات ومجتمع ذي اقتصاد جديد وتكنولوجيا جديدة، وفي الخمسينيات استبق عالم الاقتصاد الامريكي فريتز ماكلوب "Fritz Machlup" أمر الحديث عن اقتصاد المعلومات وتحويل المعلومات الى سلع، وفي نهاية الستينيات تنبأ زعيم ما بعد الصناعة الامريكية دانيال بيل "Daniel Bell"، بتحول المجتمع الصناعي الى مجتمع المعلومات، والذي يعني ببساطة ذلك المجتمع الذي يشارك معظم افراده في العمليات المرتبطة بانتاج المعلومات والمعارف ومعالجتها وتخزينها وبيعها، هذه اذن ثورة المعلومات التي ولدت من رحم الابتكار التكنولوجي، غير انها ليست مقتصرة عليه فقط، اذ ان الثورة الرقمية هي العنصر التكنولوجي في حد ذاته، حيث انتشر الابتكار الرقمي تاريخيا في جميع انحاء العالم منذ الستينيات وقد اقتصررت الخطوة الاولى في تطوير الابتكار الرقمي على جعل التكنولوجيات

\*دانيال بيل (10 مايو 1919-25 يناير 2011) كان عالم اجتماع وكاتبًا ومحرمًا وأستاذًا أمريكيًا في جامعة هارفارد ، اشتهر بإسهاماته في دراسة ما بعد الصناعة . وقد وُصف بأنه "أحد كبار المثقفين الأمريكيين في فترة ما بعد الحرب."

والمهن القائمة تشتغل بشكل الي، ثم جاءت المرحلة الثانية في منتصف التسعينيات، والتي تميزت بدخول الانترنت والاتصالات المتنقلة عالميا الى المجتمع.<sup>1</sup>

### ثانيا: تعريف الرقمنة

تنوعت المفاهيم المتعلقة بمصطلح "الرقمنة"، وفقا للاطار أو السياق الذي يستخدم فيه المصطلح. تعرف الرقمنة على انها:

من أهم إنجازات التكنولوجيا الرقمية للمعلومات وتعني اسقاط الحواجز الفاصلة بين انساق الرموز المختلفة من نصوص وأصوات وأنغام وصور ثابتة ومتحركة، وتحويل هذه الانساق الى سلاسل رقمية قوامها الصفر والواحد، حتى تتلاءم مع نظام الاعداد الثنائي أساس عمل الكمبيوتر.<sup>2</sup>

وتشير "شارلوت بيرسي" "Charlette Buresi" الى الرقمنة على انها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري الى النظام الرقمي

ويقدم "دوج هودجز" "Doug Hodges" مفهوما اخر تبنته المكتبة الوطنية الكندية، ويعتبر فيه الرقمنة عملية او اجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل (مقالات الدوريات، والكتب، والمخطوطات والخرائط...) الى شكل رقمي.<sup>3</sup>

وكثيرا ما يتم ربط الرقمنة الادارية بالإدارة الالكترونية بحيث يشير الكثير من الباحثين الى نفس معنى للمفهومين، فالرقمنة هي نفسها الإدارة الالكترونية وتعرف بأنها " استراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات، مع استخدام أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة في اطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت و المال والجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد حاج قاسي، التحول الرقمي في ظل تحديات رقمنة الاقتصاد والادارات العمومية، مجلة الدراسات القانونية، العدد02، جامعة البلدة02، الجزائر، 17ديسمبر2022، صص1103،1104.

<sup>2</sup> يونس قرواط، ممارسات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي وتحدياته، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصر، العدد02، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2022، صص326،327.

<sup>3</sup> احمد فرج أحمد، دراسات في تحليل وتصميم مصادر المعلومات الرقمية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الثانية، السعودية، 2009، صص23،24.

<sup>4</sup> عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 07، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2017، صص62،63.

## ثانيا: تعريف التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي بأنه:<sup>1</sup>

1. لغة: وهو عبارة عن مفهوم مركب من شقين "التحول" و "الرقمي"؛ التحول: تحول الشيء أي تنتقل من موضع إلى آخر أو من حال إلى آخر وتحويل الشيء أي انصرف إلى غيره. الرقمي: من الرقمنة وأصل الكلمة هي الرقم وهو العلامة، وفي علم الحساب هو الرمز المستعمل للتعبير عن أحد الأعداد البسيطة

2. اصطلاحا: في هذا الصدد سنشير إلى بعض التعريفات التي قيلت في التحول الرقمي وذلك على النحو التالي:

التحول الرقمي هو العملية التي يتم فيها تحويل المواد المكتوبة والمطبوعة (الكتب، المخطوطات، الجرائد) وحتى المواد السمعية والمواد البصرية إلى شكل ملفات يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحسابات عن طريق استخدام المساحات الضوئية أو أي معدات أو أجهزة أخرى

كما يعرف Michael Wade التحول الرقمي بأنه "إحداث التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء". في حين يرى Mark Samuels أن التحول الرقمي عملية تنطوي على استخدام التقنيات لإعادة صنع العمليات والأنشطة لتصبح أكثر كفاءة وفعالية<sup>2</sup>

ويرى Matt التحول الرقمي على أنه يتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تغيير مدخل الاعمال، العمليات، الخدمات، الهياكل التنظيمية ويعبر عن تغيير جوهري في نماذج وسياسات العمل داخل المؤسسة: مثل ابتكار منتجات جديدة.<sup>3</sup>

ومن منظور آخر، يعرف التحول الرقمي بأنه "عملية نقل المنظمة من نهج تقليدي إلى نهج حديث بطرق جديدة والتفكير باستخدام التقنيات الرقمية. ويتضمن تغيير القيادة والتفكير المختلف وقيادة الابتكار ونماذج الأعمال الجديدة ودمج رقمنة الأصول وزيادة استخدام التكنولوجيا لتحسين تجربة الموظفين والعملاء والموردين والشركاء وأصحاب المصلحة في المؤسسة".<sup>4</sup> وعرفه "Fitzgerald" بأنه الإفادة من التقنيات الرقمية الحديثة، (ووسائل

<sup>1</sup> عتيقة سالمى، أثر التحول الرقمي على دعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية، مذكرة الماستر: علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2020، ص13،14.

<sup>2</sup> ياسر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الاعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، جوان 2019، ص213

<sup>3</sup> طارق عمر الفاروق، دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية تطبيق على البنوك الحكومية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد 01، جامعة حلوان، مصر، مارس 2022، ص15.

<sup>4</sup> EL YAACOUBI YOUSSEF, Du e-learning au digital learning: enjeux et perspectives à l'ère de la transformation digital, Revue Internationale des Sciences de Gestion, N°01, Université sidi Mohamed ben Abdellah, Maroc, P168

التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول أو الأجهزة المدججة) لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية (مثل تعزيز تجربة العملاء، تسهيل العمليات، خلق أعمال جديدة).

ويرى علي محمد الخوري\* أن التحول الرقمي يشير الى تحويل كل المعاملات والإجراءات والوثائق الى معاملات الكترونية أوسع نطاقاً، من خلال التوظيف الأمثل والمتكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الأعمال.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية ودوافع التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أهم العوامل التي تؤثر على العديد من المجالات في العصر الحالي. يشير التحول الرقمي إلى العملية التي يتم فيها تبني التقنيات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب الحياة البشرية، سواء في الأعمال التجارية، أو الحكومة، أو المجتمعات. انطلاقاً مما سبق سنستعرض في هذا المطلب أهمية التحول الرقمي ودوافعه.

### أولاً: أهمية التحول الرقمي

يعمل التحول الرقمي على المساعدة في تنفيذ تحويل كافة الإجراءات والعمليات والتقنيات الجديدة للحفاظ على القدرة التنافسية في عالم التكنولوجيا سريع التغير. تعتبر فترة جائحة كورونا التي مر بها العالم فترة عصبية وبالغة الأثر على جميع المجتمعات والتي كان لها الدور البالغ في لفت انتباه العالم أجمع إلى ضرورة التحول الرقمي وأهميته في إتاحة الفرصة لبعض الأفراد والشركات من تنفيذ عملياتهم دون أي تأثير بما يجري حولهم، وحتى في فترة ما بعد الجائحة أصبح لدى باقي المؤسسات والأفراد شغف ورغبة قوية لمواكبة هذا التغير التقني وتفاذي أي معوقات مستقبلية تحول دون تنفيذ مهامهم واستبدالها ببديل تقني سريع يسهل من تنفيذها. ومن مزايا التحول الرقمي: زيادة الإنتاجية، تحسين تجربة العملاء التسويقية، خفض التكاليف التشغيلية، مواكبة التغير السريع، الحصول على فرص توظيفية جديدة.<sup>2</sup>

\*علي محمد الخوري (1974) هو أحد القيادات العالمية المفكرة والمؤثرة في ميدان التطوير والتحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي، وبخبرة تصل 30 عاماً في القطاعين الحكومي والخاص. يشغل الخوري حالياً منصب مستشار مجلس الوحدة الاقتصادية العربية ومسؤولاً عن ملف الاقتصاد الرقمي العربي في جامعة الدول العربية. كما أنه يشغل وظيفة مستشار لدى نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، كما ويشرف على تنفيذ مجموعة من المشروعات الرقمية في المنطقة العربية والإفريقية.

<sup>1</sup> طارق عمر الفاروق، مرجع سبق ذكره، ص15

<sup>2</sup> محمد الديب، الرقمنة والتحول الرقمي وأثرهما على المؤسسات والموظفين، بتاريخ 2023/05/27 سا : 10 : 15، متوفر على الرابط

[/https://ae.linkedin.com/](https://ae.linkedin.com/)

- كما ان للتكنولوجيا الرقمية أهمية كبيرة في الحياة الاجتماعية يمكن حصرها في العناصر الآتية:<sup>1</sup>
- سهولة تبادل المعلومات ونقلها في أي وقت ومكان وبأقصى سرعة، ودون مجهود وبأقل تكلفة ممكنة.
  - سهولة الوصول إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة.
  - الانتشار الواسع واللامحدود للمعلومات بين دول العالم.
  - سرعة الأداء وسهولة الاستخدام والاستعمال.

### ثانيا: دوافع التحول الرقمي

أثبتت نتائج دراسة شركة ديلويت التي شملت 1200 هيئة حكومية عبر دول العالم باستعمال المقابلة كأداة للدراسة، أن للهيئات في القطاع العام ثلاثة دوافع رئيسية تتمثل في تقليص التكاليف بالنظر إلى الضغوط المفروضة على الميزانية، وعلى وجه الخصوص الدول التي يقوم اقتصادها على المحروقات بالنظر للانخفاض الحاد الذي عرفته أسعار البترول منذ 2014 ، وكذلك تحقيق متطلبات المتعاملين بضرورة رفع مستوى الخدمات الحكومية، بالإضافة إلى تنفيذ التوجيهات الحكومية التي تقتضي بضرورة التحول الرقمي في الخطط.<sup>2</sup>

إن التحولات التي يشهدها العالم اليوم وتغلغلها في الحياة اليومية والمدنية يؤكد أن تكنولوجيا المعلومات والتحول نحو استخدام الوسائل الرقمية ضرورة لا تستغني عنها المؤسسات المدنية وأفراد المجتمع بشكل عام أين لاقت انتشارا هائلا كان وراءه مجموعة من الدوافع والعوامل.<sup>3</sup>

ومن أهم الأسباب أيضا التي دفعت إدارات اليوم للتحول نحو الرقمنة:<sup>4</sup>

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق.

<sup>1</sup> أوماحي عائشة، بوادي مصطفى، دور التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية الواقع والمعمول، دفاثر السياسة والقانون، العدد 01، جامعة سعيدة، الجزائر، 2019، ص197.

<sup>2</sup> سهام لعشب، أمال بلحمير، مقاومة التحول الرقمي في منظمة الاعمال الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 02، جامعة علي لونيسسي، الجزائر، سبتمبر 2022، ص726.

<sup>3</sup> عتيقة سالمى، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>4</sup> رأفت رضوان، الادارة الالكترونية مركز المعلومات واتخاذ القرارات، دار العطاء للنشر والتوزيع، مصر، 2019، ص05.

- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المنظمة.
  - صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
  - ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
  - التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات .
  - ازدياد المنافسة بين المنظمات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل منظمة تسعى للتنافس وأخلق القيمة.
  - حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- ومن أهم العوامل التي تدفع الشركات إلى اعتماد التحول الرقمي أيضا هي التنافسية، وتوقعات العملاء، ونمو الأعمال وابتكار نموذج الأعمال.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: متطلبات ومحددات التحول الرقمي

إن تحول العالم إلى الرقمية أصبح أمراً لازماً في العصر الحالي، ويشمل ذلك مجموعة من المتطلبات والمحددات التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء التحول الرقمي. حيث سنأتي على ذكرها في هذا المطلب كالتالي:

#### أولاً: متطلبات التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي توفير مجموعة من الحاجيات الضرورية والبنية الأساسية المشكّلة لهذا التحول وتمثل في الظروف الناشئة عن المزاوجة بين الحاسبات الآلية و شبكات الاتصالات الرقمية، و التي يمكن استعراضها من خلال الأدوار التي تقوم بها كالاتي:<sup>2</sup>

1. **المتطلبات البشرية** يعد العنصر البشري من العناصر الهامة في قيام أي مشروع، ذلك أنه لا بد من وجود العنصر البشري مهما كانت درجة تقنية وحدثا المشروع الرقمي.
2. **العمليات** وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة والمتراطة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معين للمستهلكين. يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على

<sup>1</sup> Teixeira, A.F. ; Gonçalves, M.J.A. ; Taylor, M.d.L.M. **How Higher Education Institutions Are Driving to Digital Transformation : A Case Study.** Educ. Sci. 2021, 11, 636.  
<https://doi.org/10.3390/educsci11100636>

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر، اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2020/2019، ص73.

الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحويل الرقمي، ويتضمن ذلك الموازنة الداخلية والخارجية في إنجاز العمليات مع وجود رقابة في إنجاز العمليات.

**3. التقنيات** يتم التحويل الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، البيانات، والتخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعملائها ومورديها عبر فرق عمل مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة.

**4. البيانات** يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وتلك التوفير معلومات وإجراءات توعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

### **5. المتطلبات الادارية: ومن أهمها<sup>1</sup>**

- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس، ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو لجنة عليا تتولى وضع الاستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات تدريجياً وذلك بإعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات للإدارات والأقسام في المؤسسات التي يتقرر أن تقدم خدماتها إلكترونياً.
- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتنقيف المتعاملين الدخول في العالم الإلكتروني يتطلب تنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد إطارات متخصصة، وعلى درجة عالية من المهارات البشرية المختلفة والمرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات، وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الانترنت، أي ضرورة إعداد موظفي المعرفة في مجال الإدارة الإلكترونية.
- وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية، وتضفي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

### **ثانياً: محددات نجاح التحويل الرقمي**

من أبرز محددات نجاح التحويل الرقمي ما يلي:<sup>2</sup>

1 محمد قريشي وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم والمتطلبات ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 47، جامعة محمد خيضر، الجزائر، جوان 2017، ص ص152، 153.

2 سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحويل الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية الاقتصاد والسياسة، العدد 14، المعهد العالي للدراسات المتطورة، مصر، ابريل 2022، ص ص63، 64.

- العمل على تحسين جاهزية الدولة وتطوير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة.
- التوسع في إنتشار واستخدام الإنترنت عن طريق توصيل الخدمات إلى كافة المناطق داخل لدولة، والحرص على الصيانة المستمرة للشبكات وتطويرها بالإضافة إلي تقليص تكلفة الاتصال حتي تصبح متاحة للجميع.
- وضع مجموعة من السياسات المعلنة التي ترسم بموجبها الإطار الوطني العام لعملية التحول الرقمي.
- تبني المؤسسات رؤية واستراتيجية تحول رقمي خاصة بها تتصل بالرؤية الاستراتيجية الحكومية كما يجب أن تشمل أيضاً جميع المؤسسات العامة والخاصة داخل الدولة.
- الاهتمام بتطبيق نموذج البيانات المفتوحة مما يساعد على المشاركة و التعاون بين الحكومة و المواطنين وباقي الأطراف المعنية مع ضمان جودة البيانات المنشورة وإدارتها وتقييمها دورياً.
- القيام بحصر الخدمات الرقمية والخدمات المرتبطة بها بالإضافة إلى حصر الخدمات التي يمكن تطويرها وتحويلها إلي خدمات رقمية.
- تطوير الأطر التشريعية و التنظيمية بما يتناسب مع طبيعة الاقتصاد الرقمي.
- نشر الوعي لدي الجمهور ولدي العاملين في الحكومة بأهمية عملية التحول الرقمي وفوائده التنموية من خلال عمليات التوعية في الإعلام المرئي والمسموع.

### المبحث الثالث: التحول الرقمي في وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد أصبح تحسين أداء الموارد البشرية يحظى بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسية التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد لأي مؤسسة للبقاء هو العمل على تحسين وتطوير كفاءاتها البشرية المتاحة والكامنة داخله، وفي هذا المجال ساهمت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال مساهمة فعالة في إحداث التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية هي درجة الإتاحة والتحكم في هذه التكنولوجيات.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية (الرقمية)

ساد استعمال الحرف (e) مع عدة مفاهيم، الى غاية انتقاله لوظيفة إدارة الموارد البشرية التي اصبح يطلق عليها الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (e-hrm) لتعبر عن اندماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

وقبل ان نتطرق الى مفهوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية، يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر شاملة ترى أنه يمكن تقسيم هذا المصطلح إلى مقطعين أساسيين:<sup>1</sup>

" الإدارة" وهو مصطلح يعبر عن نشاط انجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة. بينما يقصد بالمقطع الثاني "الإلكترونية" بأنه نوع من التوصيف كمجال لأداء النشاط في المقطع الأول، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة.

في حين تعددت المصطلحات التي أطلقت على الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، فهناك من يشير إليها بالمصطلح (E-HRM)، وهناك من يشير إليها بالمصطلح (Web-Based HR)، وهناك من يطلق عليها مصطلح (Computer-Based HRM)، وهناك من يسميها (Virtual HRM).<sup>2</sup>

هذه الاختلافات تدعو إلى عرض مجموعة من التعاريف المتعلقة بمفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية حتى يتسنى لنا أخذ صورة واضحة ودقيقة عنه وذلك كما يلي:

يعرّف كاراكانيان (Karakanian) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها «استراتيجية الموارد البشرية الشاملة التي تزيد من اداء الموارد البشرية، وتحوّلها من إدارة الموارد البشرية وأنشطة الموارد البشرية المعزولة، وتعيد توزيعها على المنظمة وشركائها الموثوق بهم القدامى والجدد». حيث وصف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

<sup>1</sup> عامر طارق عبد الرؤوف، الادارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص28.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الادارة الالكترونية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص125.

بأنها طريقة لتنفيذ مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسياساتها وممارساتها داخل المنظمات من خلال الاستخدام الامثل لتكنولوجيا القائمة على الإنترنت.<sup>1</sup>

علاوة على ذلك، يذكر إرنست بيسالسكي (Ernst Biesalski) أن «الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) هي أداة قائمة على الويب لأتمتة ودعم عمليات الموارد البشرية».<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على أنها شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية في المنظمات من حيث الاختيار والتوظيف الإلكتروني أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء، حيث يتم الإعلان عن الوظائف والتقدم لها فوراً بالإنترنت ويتم التدريب والتنمية باستخدام الإنترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة، ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الإلكترونية والاتصالات والمفاوضات بين العاملين والأداء والمديرين والنقابات والحكومة عن طريق شبكات الأعمال.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية لابد من تعريف أصل هذا المصطلح وهو نظام المعلومات:

فنظام المعلومات يشير إلى كلمتين "النظام والمعلومات"، حيث تشير الأولى إلى مجموعة من العناصر التي يكون تركيبها ووظائفها منظمة، أما الثانية فتشير إلى حقيقة أو ملاحظة أو إدراك يستخدم في التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين. و من ثم يمكن القول أن نظام المعلومات هو تفاعل مجموعة الموارد المختلفة من الأشخاص والبيانات والعمليات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير وتحسين أداء ودعم احتياجات متخذي القرار سواء كان للإداريين أو المستخدمين للنظام لإمدادهم بالمعلومات في الوقت المناسب. ومن هذا المنطلق يمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه أحد التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الإلكترونية والبرامج الجاهزة، التي تستهدف تحقيق الكفاءة والفعالية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد قريشي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 154، 155.

<sup>2</sup> Fındıklı Mine, Rofcanın Yasin, **The concept of e-HRM, its evolution and effects on organizational outcomes, Technological Challenges and Management: Matching Human and Business Needs, N°3, fev2016, P38,39.**

<sup>3</sup> سارة بن غيدة، سعيدة حركات، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الاداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم بواقي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد01، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ماي 2018، ص 256، 257.

<sup>4</sup> صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام نعلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وادارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، الجزائر، جوان 2015، ص 227.

كما يمكن تعريفه بأنه تركيبة من الأفراد والمعدات والإجراءات المصمم بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزي معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة.<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه "عبارة عن نظام مصمم تكنولوجياً لدعم ومساندة الإدارة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كإدارة أنشطة الاستقطاب، وتوصيف الوظائف والتدريب والتطوير، والتحفيز وتقويم الأداء، والمحافظة عليهم، وتحديث بياناتهم باستمرار في كافة المستويات الادارية، من خلال الدعم في تخطيط القوى البشرية للمستوى الاستراتيجي، ودعم قرارات المدراء، وتحليل الموقع، والتنقل للمسوى الفني، وتوثيق وحفظ وترتيب الموظفين للمستوى التشغيلي، وانجاز كافة عملية الافراد في المؤسسة".<sup>2</sup>

### ثانياً: عناصر نظام معلومات الموارد البشرية

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من مجموعة من المكونات المرتبطة مع بعضها البعض من المدخلات الى المخرجات والتغذية العكسية ويمكن تحديدها فيما يلي:<sup>3</sup>

1. المدخلات: وتمثل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية التي يراد ادخالها للحاسب الالي ومعالجتها لجعلها صالحة للاستخدام فهي تمثل المادة الخام بالنسبة لعمل نظام معلومات الموارد البشرية.

وتتمثل مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية في البيانات فقط والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>4</sup>

- البيانات المتعلقة بالموظف كاليانان الشخصية المؤهلات الدراسية، الخبرات العلمية السابقة، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالحياة الوظيفية كتاريخ التحاق الموظف بالوظيفة، التدرج الوظيفي .... الخ.

- البيانات المتعلقة بالوظائف والتي تشمل مثلاً مسميات الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية و كذا التعديلات التي تطرأ عليها.

<sup>1</sup> ادريس تواتي، نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 27، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2013، ص64.

<sup>2</sup> مسعود كسرى، زهبة ايضولاح، تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد28، جامعة الجزائر03، 2013، ص192، 193.

<sup>3</sup> أيوب شيكر، خالد قاشي، نظام معلومات الموارد البشرية الالي كمجال لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13، جامعة البليدة، الجزائر، جوان2018، ص66.

<sup>4</sup> سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، اطروحة دكتوراه، علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014/2015، ص82.

- البيانات المتنوعة كبيانات سياسات التوظيف والسياسات الخاصة بسوق العمل.

هذه البيانات يتم الحصول عليها من مصدرين هما:

أ. المصادر الداخلية: وهي البيانات التي تعكس واقع البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها نظام معلومات الموارد البشرية. ويتم الحصول على هذه البيانات من أنظمة المعلومات الفرعية الأخرى كنظام معلومات الإنتاج، نظام معلومات التسويق، نظام معلومات الموارد البشرية .... الخ

ب. المصادر الخارجية: وهي المصادر التي تقع في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والتي تعكس الجهات التي تتفاعل معها المنظمة بوصفها نظام مفتوح. وهذه الجهات تتمثل في: الموردين، المنظمات المنافسة، المؤسسات المالية الداعمة للعمالة، المنظمات الحكومية .... الخ

2. **المعالجة (العمليات):** وهي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات و المتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد وتشمل العمليات: تشغيل ورصد و تخزين البيانات، تدقيق و مراجعة تحديث البيانات، تحليل و تفسير البيانات.

3. **المخرجات:** وهي الحصول على المعلومات بعد اجراء العمليات التحويلية عليها.

ومن الأمثلة المتعددة لهذه المخرجات نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- خطط وبرامج عن الوظائف والموظفين.

- معلومات عن الأنشطة الإدارية كالتوظيف، التكوين، الترقية، تقييم الأداء..... الخ

- تقارير عن أوضاع الموارد البشرية والمهارات حاليا و سابقا و مستقبلا.

4. **التغذية العكسية:** يتم من خلاله قياس مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على وفق معايير محددة، ويرتكز على المقارنة بين المعلومات التي تم توفيرها فعليا من قبل النظام و بين المعلومات المستهدفة و المخطط توفيرها بهدف تحديد الانحرافات فيما بينها و تشخيص أسبابها و تصحيحها. وتكتسب المعلومات المرتدة أهمية خاصة في نظام معلومات الموارد البشرية نظرا لارتباط مخرجاته بمهمة صنع القرارات و التي تعد المعيار

<sup>1</sup> يسود مبارك، أمينة بوخني، دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية، مذكرة الماجستير، إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2020/2019، ص9.

في قياس فاعلية هذا النظام، كما تسمح بمتابعة التغييرات في سياسات وإجراءات شؤون الأفراد و كذا تدعيم الرقابة عليه.

**5. التحكم:** يقصد به التحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها وتنبه عند حدوث أي عطل أو ثغرة أو خطأ في مخرجات سير البرامج أو توظيف البيانات المدخلة.

**6. الذاكرة:** هو الوعاء الذي تخزن فيه المخرجات ومدخلات النظام، أي انه ذاكرة النظام.

### المطلب الثالث: انعكاسات التكنولوجيات الرقمية على إدارة الموارد البشرية

تنعكس تكنولوجيات التحول الرقمي على ادارة الموارد البشرية وذلك عن طريق ممارستها كالتخطيط والتوظيف والتدريب والتطوير ونظام الاجور والتعويضات وغيرها من الممارسات، وهذا ما سنأتي على ذكره في هذا المطلب من خلال التطرق الى مكونات ادارة الموارد البشرية الالكترونية:<sup>1</sup>

#### أولاً: تخطيط الموارد البشرية الالكتروني (E-Human Resource Planning)

تلعب نظم تخطيط الموارد البشرية الالكترونية دوراً جوهرياً في إدارة الموارد البشرية من حيث التخطيط التنبؤي للموارد البشرية اعتماداً على برامج حاسوبية يمكن من خلالها تخطيط الإحتياج من المورد البشري والتنبؤ به على المدى الطويل والقصير والمتوسط. ويمثل الدور الذي تلعبه نظم تخطيط الموارد البشرية الالكترونية في قدرتها على توفير المعلومات اللازمة حيث تنقسم المعلومات الى معلومات عن الوظائف تشمل المهارات المطلوبة لشغل كل وظيفة وتصنيف الوظائف من حيث الدوائر والاقسام التي تتبع لها والمستويات وكيفية أداء المهام بشكل صحيح.

إن كل هذه الخطوات او المراحل التي يؤديها تخطيط الموارد البشرية يحتاج الى نظم معلومات تتعلق بالتخطيط وبكل مرحلة من مراحلها ابتداء من التنبؤ بالطلب ومن ثم تحقيق توازن بينه وبين العرض وصياغة وتنفيذ الخطة والرقابة عليها كل هذه الخطوات تحتاج لهذه النظم الالكترونية لتسهيل عملية التخطيط بكل مراحلها.

<sup>1</sup> سلطنة أحمد الزهراني، أثر تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي، مشروع ماجستير تنفيذي، ادارة الموارد البشرية، كلية الاعمال، جامعة جدة، السعودية، 2020، ص ص10، 12.

وهناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وهما:<sup>1</sup>

تخطيط التعاقب، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا. يؤكد تخطيط التعاقب على أن المؤسسة لديها عمال لا بد أن تعيدهم الى المواقع التي تشغروا بسبب التقاعد والترقية والتنقلات والغاء الخدمة أو التوسع في الأنشطة، لذلك فانه لا بد أن تكون هنالك العديد من الملفات منها ملف للعاملين مصنفيين حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، وكذلك حسب الجنس والعمر ومدة الخدمة والخبرة، إذ أن هذه الملفات تحدد امكانية حركة العاملين، كما أنه بالامكان الاستفادة منها في الحصول على ملفات أخرى، ومن أهمها ملف تحليل قوة العمل وتحليل حركية قوة العمل الذي يتضمن تحليل حركة العاملين من ترقية الى تنقلات ومعدلات دوران وغيرها.

ويمكن استخدام البيانات الخاصة بحركية العاملين في التنبؤ بأثر التعيينات والاستغناء على قوة العمل المستقبلية، ولذلك فان تحليل قوة العمل يوفر المعلومات التالية :

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا.
- عدد التعيينات الجديدة، كذلك التنقلات والترقيات من قسم الى آخر.
- عدد العاملين الذين ستفقدتهم المؤسسة مستقبلا لأي سبب من الأسباب كالتقاعد والاقالة والاستقالة والنقل... الخ. ويساهم نظام تخطيط الموارد البشرية في عملية صناعة القرارات بفاعلية، سواء أكانت هذه القرارات ملء الشواغر فيها أو لإعادة توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي يكون فيها فائض الى تلك الوظائف التي تشكو من عجز أو نقص في الموارد البشرية.

### ثانيا: الاستقطاب والاختيار الإلكتروني (E-Recruiting)

الفكرة من عملية الإستقطاب الإلكتروني هي أن تستخدم الإنترنت في جذب الموظفين الجدد وتشمل عملية الإستقطاب الإلكتروني على جميع الأنشطة التي توفر من خلالها المنظمة ما تحتاجه من المورد البشري وذلك بناء على ما تحتاجه او الغرض من هذه العملية، وإدخال التكنولوجيا ونظم المعلومات والبرمجيات والإنترنت والبريد الإلكتروني إليها بكل مراحلها كأحد مقومات نجاح عملية استقطاب الموارد البشرية.

<sup>1</sup> مسعود كسرى، زهية ايضولاح، مرجع سابق، ص 198، 199.

ونتيجة لذلك، فإن المصطلحات المتعلقة بالموارد البشرية في ظل وجود الإنترنت قد تغيرت من وجهة نظر المنظمات والأفراد والباحثين عن الوظائف لذا فإن أحد أهم اشكال ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية شيوعا هو الإستقطاب الإلكتروني.

ومن جهة أخرى فالإستخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات التوظيف العديد من الإيجابيات على غرار السرعة في التنفيذ وزيادة فاعلية التوظيف كما يمكن استخدام الإنترنت في الإعلان عن الوظائف الشاغرة واستقبال الطلبات من خفض التكاليف والوصول لمختلف المواهب وتجاوز الحدود الجغرافية إضافة إلى اختصار وقت التوظيف الى 50 %<sup>1</sup>.

جدول رقم (01): مقارنة بين التوظيف التقليدي والالكتروني

عملية التوظيف	تقليدي	الالكتروني
جذب المترشحين	الاعتماد على الاعلانات، نشرات، ناطقون رسميون، تقديم الطلبات مع احتمال السحب واتصال المنظمة،	الاعتماد على تقنيات الانترنت والانترانات، من خلال عرض لوظائف المنظمة، سمعتها، وتحتياجاها.
تصنيف مقدمي الطلبات	استعمال اختبار أساسه الورق لمقدمي الطلبات لجمع عدد معين من مقدمي الطلبات.	استعمال الاختيار بالانترنت بغرض تصفية عدد محدد من مقدمي الطلبات.
عملية الاتصال	الاتصال يكون بالهاتف ثم محادثات وجها لوجه	اعتماد نظام استنجاز اداري للاتصال بالمرشح الاكثر رغبة بسرعة كبيرة جدا قبل فقداه وتوجهه لمنظمة أخرى.
اغلاق العملية	اعتماد على الهاتف بديا التعارف والاجتماعات	المقابلة الشخصية وبداية التوظيف

المصدر: خالصة زواوي، هدى معيوف، تأثير التوظيف الالكتروني على الاستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة في ولاية سطيف الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، العدد 01، جامعة الشهيد حمه الاخضر، الجزائر، جوان 2019، ص51.

<sup>1</sup> حوصة مصطفى، التحول الرقمي واشكالية تطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية في الجزائر، اطروحة دكتوراه، تخصص المنظمة والتحول الرقمي، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي، الجزائر، 2021/2022، ص96.

نستنتج من الجدول أعلاه أن التوظيف الالكتروني هو استعمال التقنية لجذب وتحديد مصادر المرشحين كما يساعد في اجراءات التوظيف، ومن الوسائل المساعدة التي تستخدمها المؤسسة في التوظيف الالكتروني نجد موقع ويب خاص، قاعدة بيانات للمواصفات، ماكينة بحث، أجهزة اعلام اجتماعية، أرصفة لملء المناصب الشاغرة، وتتم عملية الاعلان عن هذه الوظائف عن طريق الشبكة العالمية، في حين يتبع التوظيف التقليدي الاساليب التقليدية المتمثلة في الاعلانات الورقية، والاستخدامات البسيطة للانترنات والانترنات، والمقابلات الشخصية.

ويعتمد التوظيف على عدة خطوات:<sup>1</sup>

1. **الخطوة الاولى:** استقطاب اكبر عدد ممكن من المترشحين وهذا يعتمد على سمعة المنظمة وصورة المنتج، تقنية الانترنت، وطرق اخرى يمكن اعتمادها من قبل المنظمة لاستقطاب مقدموا الطلبات الى موقع الويب الخاص بها، حيث هناك منظمات تزود الموقع الخاص بها بمعلومات عن وظائفها، مواردها البشرية، شروط العمل... الخ.
2. **الخطوة الثانية:** تقوم بتصنيف مقدمي الطلبات بشكل متطور من خلال عرض المترشحين على اختبار قياسي على الانترنت بغرض التصفية، والحصول على عدد متميز من مقدموا الطلبات لسهولة قيادة عملية الاختيار.
3. **الخطوة الثالثة:** من خلال الانترنت تكون هناك سرعة رد من قبل المنظمة على المترشحين المرغوبين، أيضا بالاعتماد على المصادر الالكترونية الممكنة مع القدرة على التحكم في هذه المصادر تكون هناك سرعة أكثر في اقتناص فرصة أخذ المترشحين قبل المنظمات الاخرى.
4. **هذه الخطوة لا تعتبر خطوة في عملية التوظيف الالكتروني** وانما تعتبر ضرورية في كل خطوة فيه، وهي تتعلق بإتمام عملية التوظيف، وتركز على تدخل رأس المال البشري في نهاية عملية التوظيف، أين يتم الاعتماد عليه في عملية المقابلة الشخصية، وعقد الاجتماعات.

1 خالصة زواوي، هدى معيوف، تأثير التوظيف الالكتروني على الاستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة في ولاية سطيف الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، العدد 01، جامعة الشهيد حمه الاخضر، الجزائر، جوان 2019، ص 51.

### ثالثا:التدريب الالكتروني (E-Training)

يساعد نظام التدريب الإلكتروني في اعداد الخطط التدريبية والتطويرية للموظفين حسب الوظائف التي يشغلونها والمهارات التي يحتاجونها بعد متابعة مؤهلاتهم التعليمية وعلى أساسها يتم تخطيط الإحتياج التدريبي وأهدافه ومحتواه وتحديد الوقت الزمني المناسب لها كل هذه الخطوات تحتاج لبرمجيات ونظم حاسوبية لضمان إتمام العملية التدريبية والتخطيط لعملية التدريب بكفاءة وفاعليه ورفع جودة العملية التدريبية

ويتم تنفيذ التدريب الإلكتروني في بيئة افتراضية، تتيح نوعاً من المرونة في اختيار مكان التدريب وزمانه. ويتطلب ذلك التنفيذ تجهيز مواقع التدريب بمتطلبات منظومة التدريب الإلكتروني ووسائطها التي تشمل الإنترنت، والوسائط المتعددة، والقاعات الذكية وبرامج التدريب الإلكتروني. ويرتبط التنفيذ بتكوين فريق التدريب الإلكتروني، الذي يتكون من:<sup>1</sup>

- مديري إدارات التدريب.
- مصممي البرامج التدريبية.
- مجموعة من الفنيين في مجالات تقنية المعلومات والبرمجة، والشبكات، وأمن المعلومات.

### رابعا: تقييم الاداء الالكتروني (E-Assessment)

توفر نظم تقييم الإداء الإلكتروني للمنظمة المرونة في النماذج والإختيارات بالإضافة الى معايير عالمية مفصله لعملية إدارة الأداء لكل موظف من موظفين المنظمة وذلك ضمن استراتيجيات المنظمة التي تطبقها. كما انها توفر على المنظمة سهولة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين والأقسام وتوفير الكثير من الوقت في التغذية الراجعة والتي تعتبر أداة هامة بيد الإدارة العليا لاتخاذ الكثير من القرارات. كما ان التكامل Integration المترابط مع وجود بيانات الموظف الجوهرية في نظم إدارة الموارد البشرية مساعدة هامة للإدارة في تحقيق دفع جيد باتجاه الأداء الفعال كما يعزز من وقت التعلم والتطوير والتخطيط للمسار المهني علاوة على أن التكامل مع الأداء الجيد وبيانات الكفاءة يعزز من فعالية الإتصال.

<sup>1</sup> حنان سليمان الزنبقي، التدريب الالكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2011، ص31.

حيث يتم تخزين بيانات تقييم أداء وإنتاجية العاملين وسلوكياتهم في قاعدة بيانات تساعد الإدارة على تحقيق الملائمة بين تقييم الأداء وطبيعة الوظائف والسمات المميزة لها، وبالتالي تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء، كما تمكنها من تحديد الطريقة المناسبة للتقييم ومعرفة الفروقات بين الأداء المحقق والمعايير المحددة له<sup>1</sup>.

كما يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول أداء العاملين مما يساعد المؤسسة في ربط نظم التقييم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد وضع الحلول لمشاكل الأداء، بحيث أن البرمجيات الخاصة بتقييم الأداء يمكن أن تحدد نوع الطريقة المناسبة للتقييم بحيث تساهم في تحديد أو توفير معلومات حول الفروقات الموجودة في أداء العمال مما يساعد إدارة الموارد البشرية في تصحيح مشاكل أداء هؤلاء العمال<sup>2</sup>.

### خامسا: نظام التعويضات الإلكتروني (E-Compensation Systems)

تستعمل أنظمة التعويضات الإلكترونية لأغراض تنفيذ ودفع الاجور في المؤسسات وتقديم منافع للمستخدمين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات حيث، تكون هذه الأنظمة ذات كفاءة وقدرة على تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة<sup>3</sup>.

تحتوي نظم المعلومات سجلات رواتب الموظفين العاملين في المنظمة سواء الموظفين الداخليين أو من كانوا بعقود خارجية كالمستشارين مثلا والموظفين الموسمييين او من تتعامل معهم المنظمة بنظام الساعات او أي نظام تتبعه وتشمل هذه السجلات اجازات الموظفين وخطط التقاعد والتأمين الصحي وأي فوائد وحوافز تخص الموظفين.

وفي الاخير لابد من الاشارة الى ان الممارسات الالكترونية لإدارة الموارد البشرية التي تم اعتمادها في بحثنا تتمثل في: الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني.

<sup>1</sup> زاوي صورية، تومي ميلود، مرجع سابق، ص231.

<sup>2</sup> شيكر ايوب، قاشي خالد، مرجعةسابق، ص69.

<sup>3</sup> وهبية جليل، منير نوري، نظام الادارة الالكترونية ودوره في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية دراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية لولاية غليزان، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، العدد01، جامعة حسينية بن بوعللي، الجزائر، ديسمبر 2021، ص568.

## المبحث الرابع: الاداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين والاداريين في المجالات الادارية. إذ انه يعد الوسيلة لتحقيق أهداف عمل المنظمات، فضلاً عن أن الأداء يعبر عن مستوى التقديم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على سواء ومن هنا نجد ان غالبية المسؤولين الاداريين يعطون موضوع الاداء الاهمية القصوى نظرا لان أداء ادارتهم ماهو الا انعكاس للاداء الفردي داخليا.

ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث الى ماهية الاداء الوظيفي، وكذا مقوماته المتمثلة في محددات الاداء والعوامل المؤثرة فيه، ثم سنذكر عملية تقييم الاداء وكيف يتم قياسه.

## المطلب الاول: مفهوم الاداء الوظيفي

في هذا المطلب سنتطرق الى تعريف الاداء الوظيفي وقبل ذلك لا بد ان نعرف الاداء بشكل عام، ثم سنذكر أنواعه.

### أولاً: تعريف الاداء

يعرف الاداء:<sup>1</sup>

من الناحية اللغوية، يقابل مصطلح (أداء) اللفظة اللاتينية (Performare) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية (Performance) التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. أما من حيث الاصطلاح فقد تنوعت وتعددت تعاريف الأداء، والاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات. وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أو أثناء سعيها لتحقيق أهدافها. كما أن مفاهيم الأداء تتعدد بتعدد الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونها. فبالنسبة لمدير المنشأة، فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة. وبالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة. فالأداء مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر ومن فئة لأخرى.

<sup>1</sup> عيسى رواجية، فريد كورتل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05، جامعة 20 اوت 1955، الجزائر، جوان 2016، ص 41.

وإجمالاً يبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعاً لاستعماله:

- قد يعني نتيجة العمل أي درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة أو الفرد.
  - قد يعني النجاح أي دالة لتمثيل النجاح ذو دلالة ذاتية ترتبط بالحكم الخاص للمؤسسة أو للفرد.
  - وقد يعني العمل الذي يقود إلى النجاح؛ وهو ما يجعل الأداء سيروية تستخدم فيها القدرات الكاملة في المؤسسة أو في الفرد.
- من خلال التعريفات السابقة يمكن اعتبار الأداء بشكل عام على أنه مسألة إدراكية تختلف من فرد إلى آخر ومن فئة إلى أخرى.

### ثانياً: مفهوم الاداء الوظيفي

تعددت مفاهيم الاداء الوظيفي وفقاً لآراء الكتاب والباحثين في اعطائهم مفهوماً واحداً، ولعل مراد ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم، فمنهم من يعرف الاداء الوظيفي بأنه: "مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مسبقاً".<sup>1</sup>

كما عرف الاداء الوظيفي بأنه: "كل ما يتمتع به الافراد العاملين من مهارات وقدرات وامكانيات خدمية مميزة فان كان الاداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فانه يحقق الغرض منه، اما اذا كان الاداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فان ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى ادائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الاداء".<sup>2</sup>

وعرف خضير كاظم الاداء "بأنه المسؤوليات والواجبات والانشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام به".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عطية العربي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة، مجلة الباحث - العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2012، ص 323.

<sup>2</sup> موفق عدنان عبد الجبار الحميري، امين احمد محبوب المرصي، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار اثراء للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2011، ص 207.

<sup>3</sup> خضير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، اثراء للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2009، ص 63.

ويشير الأداء الوظيفي إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها، أو يُشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".<sup>1</sup>

أما بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالأداء فتشمل<sup>2</sup>:

**الكفاءة** وتمثل العلاقة بين الموارد والمخرجات المتحققة وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتتجسد في مقدار المدخلات المتمثلة بالموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وتعبير آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وبموجبها تكون المنظمة كُفئة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أي تحقيق أعلى الأرباح وفضل مستوى من الجودة. وتصاغ معادلة الكفاءة بشكل رياضي كما يلي:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

**الفاعلية** وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، وتقاس في قدرتها إلى بلوغ نتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعية، وبذلك فإن الفاعلية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها.

وعلى ضوء ما سبق فإن الأداء الوظيفي يتمثل في تنفيذ المهام والمسؤوليات المحددة بشكل صحيح وفعال. ويشمل ذلك مطابقة العمليات الإنتاجية للخطط والاحتياجات المطلوبة، واكتساب المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب، و تحقيق الأهداف المحددة في إطار الوظيفة.

### ثالثاً: أنواع الاداء

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع: حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1. **حسب معيار المصدر:** وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> معتز سليمان محمد سليمان، أثر اخلاقيات العمل على التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف السودانية، اطروحة دكتوراه، ادارة أعمال، قسم الادارة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية والسياسية، جامعة افريقيا العالمية، السودان، 2018، ص77، 78.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مؤشرات الاداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2020، ص31.

<sup>3</sup> مريم أرفيس، الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة:دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد 06، جامعة محمد خيضر، الجزائر، جوان2018، ص484.

أ. الأداء الداخلي ويسمى أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج مما تملكها المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني وتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي: وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارج وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

### 2. حسب معيار الشمولية وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:<sup>1</sup>

أ. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره على عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد من قبل المنظمة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء الوظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الانتاج، أداء وظيفة التسويق.

<sup>1</sup> ربيعة كيرد، تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط، أطروحة دكتوراه، تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة عمار ثليجي، الجزائر، 2021/2022، ص72.

## المطلب الثاني: مقومات الاداء الوظيفي

تتضمن مقومات الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر التي تحدد مدى نجاح شخص ما في أداء مهامه الوظيفية بكفاءة وفعالية. وفيما يلي سنتطرق الى بعض المقومات الأساسية للأداء الوظيفي:

### أولاً: محددات الاداء الوظيفي

إنطلاقاً من إعتبار أن الأداء الوظيفي ممارسة الفرد للأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة المسؤول عليها للقيام بها، وأن ذلك يعتبر سلوكاً، فإن لهذا السلوك عناصر مكونة له، وهذا الأخير عرضة للتأثير سلباً وإيجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، وهذه العوامل عادة ما تسمى بمحددات وتنقسم إلى محددات داخلية وأخرى خارجية. وتتمثل في ما يلي: <sup>1</sup>

#### أ. المحددات الداخلية

- الجهد : هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. والجهد يختلف من مهنة أو عمل إلى آخر حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة، كما أن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.
- التدريب والتكوين : ونعني بها تلك البرامج التي تنمي الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بتنمية الكفاءات أو السمات الشخصية، وهي تؤثر مباشرة في الأداء، وهي كذلك عبارة عن تحديد الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله وتدريبه لتأدية العمل بالطريقة الصحيحة، حتى تكون هناك القدرة على تنفيذ ما هو مخطط له، القدرة على الإتصال لتحسين النتائج من خلال إكتساب أكبر قدر من المهارات والقيام بالعمل كما هو بشكل صحيح، هذه القدرات التي يتم بناؤها عن طريق عملية التدريب.
- إدراك الدور والمكانة: هو الاتجاه الذي يوجه سلوك وجهود الفرد في العمل فالأنشطة والسلوكيات التي يراها الفرد مهمة في أداء مهامه تسمى إدراك الدور ومعرفة الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في عمله وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، فمفهوم الدور والمكانة من المتغيرات الهامة المؤثرة على السلوك وهو عامل أساسي في تحديد عملية تحول الجهد إلى أداء حسن.

<sup>1</sup> محمد عزوز، أثر تدقيق محددات الاداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الادارة الرياضية: دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي "01نوفمبر" ولاية الجلفة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد05، جامعة زيان عاشور، الجزائر، أكتوبر2020، صص55، 56.

### ب. المحددات الخارجية

- متطلبات العمل (الوظيفة): تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من الفرد العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.
- إلتزام الإدارة العليا وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، والتزام الادارة العليا بالمؤسسة بتوفير مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة، التدريب.
- الدعم التنظيمي: يشير الدعم التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على رعاية ورفاهية أعضائها من خلال الدعم والإنصات لشكاويهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم ومعاملتهم بعدالة، المساهمة في تقديم المساعدات إدراك وفعالية المؤسسة في استمرارية العناية بأفرادها والإهتمام بصحتهم النفسية و الدعم الإيماني.
- البيئة الخارجية : تؤثر البيئة الخارجية للمؤسسة على الأداء كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الإقتصادية إلى التأثير على الأداء كإنخفاض الرواتب والحوافز وإختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى، فتؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابا في حالة ارتفاعها.
- ويجدر الإشارة الى أن أبعاد الاداء الوظيفي محل الدراسة تتمثل في: الجهد المبذول، أداء المهمة، ادراك الدور.

### ثانيا: العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني والأداء. فالأداء يتأثر بعوامل:<sup>1</sup>

- داخلية تتعلق بالفرد منها ( الحاجات الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية ، الدوافع ... الخ).
  - خارجية تتعلق بالمؤسسة منها أهدافها ثقافتها ، نمط القيادة السياسات المتبعة ... الخ).
- كما قد يتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية لا تؤثر في الأداء. وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذلك العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه، ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه حيث تم حصرها بالعنصر البشري المميز والإدارة ومساهمتها بزيادة معدلات الأداء في المؤسسة، والتنظيم بتوزيع

<sup>1</sup> ميمي علا، سويطي شبلي، نظام تقييم الاداء الوظيفي وأثره على اداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، العدد01، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، جويلية2019، ص264.

العمل على العاملين حسب مهاراتهم. وبيئة العمل المحيطة بالعمل أثناء تأدية العامل لعمله، وطبيعة العمل من حيث أهمية الوظيفة التي يشغلها الفرد والعوامل الفنية من تكنولوجيا وآلات ووسائل اتصال والأهداف الإدارية التي تتعلق بالمكافئة والجزاء والترقيات ونقاط القوة والضعف لدى الفرد وإمكانيات الشخص الفنية التي تساعد على تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.

وبالإضافة الى العوامل التي ذكرت سابقا يوجد أيضا عوامل أخرى منها:<sup>1</sup>

- الصراع بين القيم الشخصية ومتطلبات العمل: اذ يتأثر سلوك المورد البشري بالعوامل الخارجية وكذلك العوامل الداخلية مثل القيم والمعتقدات التي يعتنقها، ففي حالة اختلافها مع متطلبات عمله فإنه يفضل ترك العمل دون التفريط بها.
- ضعف الرغبة في العمل: ان عدم استقرار وقناعة المورد البشري بالعمل ناتج عن ضعف المنظمة في اشباع حاجاته ورغباته.
- التدريب: ان أي قصور من قبل المنظمة في تحديد احتياجاتها التدريبية بشكل صحيح ودقيق سوف يضعف من فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية وتعتمد المنظمة على مجموعة من المؤشرات في تحديد الاحتياجات التدريبية منها معدلات الانتاج والمدر في المواد الاولية المستخدمة في العملية الانتاجية ودوران العمل والغياب والشكاوى وغيرها من المؤشرات.
- ضعف الانضباط: ان عدم التطبيق الجيد للاجراءات الانضباطية بحق المقصرين من الموارد البشرية يدفعهم الى التكاسل والتباطؤ في المجاز المهام المكلفين بها.
- ضعف الادارة اذا كانت ادارة المنظمة ضعيفة وتتم بطريقة غير علمية فان ذلك سيجعل عملية مراقبة اداء الموارد البشرية عملية صعبة، حتى وان ادوا اعمالهم فانهم سيكونون غير متحمسين وغير ملتزمين.

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2014، ص ص77، 78.

## المطلب الثالث: تقييم الاداء الوظيفي

يعتبر التقييم الوظيفي أداة فعالة لقياس الأداء الفردي والجماعي، وتحديد القواعد الأساسية للتطوير والتحسين المستمر للموظفين والمؤسسة بشكل عام. ومن هذا المنطلق عمدنا في دراستنا الى ذكره لما له من أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة اليوم وبالتالي سنتطرق الى تعريف تقييم الاداء ومفهومه، كما سنشير الى بعض طرق قياسه ومناهجه.

### أولاً: مفهوم وأهداف تقييم الاداء

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية حاسمة في إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تقييم أداء الموظفين وتقييم تحقيقهم للأهداف وتنفيذ واجباتهم الوظيفية. وهذا ما سنتعرف عليه من خلال:

#### أ. مفهوم تقييم الاداء

يعرف تقييم الأداء بأنه " نظام تفرضه حتمية الوظيفة الرقابية للتقييم و قياس أداء العاملين وفقاً للأبعاد الوظيفية أو المعايير الإدارية التي يجب أن تؤدي بها الوظيفة للحكم على مدى فاعلية وكفاءة العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، على أن يتم في فترات زمنية مناسبة تعكس الصورة الواقعية للأداء الفعلي و على أن يتم وفقاً لإجراءات تضمن الحياد و الواقعية والموضوعية، ويكون على درجة من المرونة للتكيف مع كافة المتغيرات التي تؤثر على المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، ومن خلال "تقويم الأداء" يمكن قياس النتائج الفعلية، ومقارنتها بأهداف الخطة و النتائج المتوقعة وكذلك تشخيص الانحرافات و إجراء التعديلات الملائمة من خلال الوسائط المناسبة.<sup>1</sup>

#### ب. أهداف تقييم الاداء

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً.

<sup>1</sup> محمود سمالي وآخرون، الاساليب الحديثة في تقويم الاداء التدريسي للاستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 02، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، الجزائر، ديسمبر 2019، ص 111.

<sup>2</sup> كمال بالشرش، استراتيجية تقييم الاداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة عنابة، الجزائر، جوان 2017، ص 298.

- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل و الضعف في النشاط الذي يضطلع بها وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً الأمر الذي من شأنه جعل منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.

### ثانياً: طرق ومناهج تقييم الاداء

توجد عدة طرق لتقييم أداء العاملين في المنظمة، منها الطرق الكلاسيكية ومنها الحديثة، ونذكر منه على

سبيل المثال: <sup>1</sup>

1. طريقة مقارنة أداء الموظف بالوصف الوظيفي للوظيفة: يسعى الوصف الوظيفي إلى توضيح جميع المتعلقات الوظيفية المراد إنجازها، وذلك من حيث ( المهام الوظيفية، خطواتها، إجراءاتها، أدواتها، معداتها، وسائل وأساليب الاتصال، صلاحياتها، حجم المسؤولية الخطورة التسلسل الوظيفي لها.....إلخ).
2. طريقة اختبار الموظف: ويشمل ثلاث صور: الاختبار النظري ويتعلق ببعض الإجراءات النظرية لإنجاز مهمة معينة وخاصة تلك الإنجازات التي تعتمد على التسلسلية والترتيب لإنجازها، وقد يكون هذا الاختيار تحريراً (كتابة)، أو شفويّاً بالكلام و التوضيح. الاختيار العملي: ويعنى ببعض المهام والوظائف العملية. المقابلة: وغالباً ما تستخدم للكشف عن قدرة وإمكانية الموظف في إدارة الموقف.
3. طريقة الاستناد إلى التقارير الدورية لرؤساء العمل المباشرين: هذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً في العالم النامي، إذ يعتمد على ملاحظة ووجهة نظر المسؤول المباشر على الموظف في العمل. يقوم المسؤول بمراقبة ومتابعة عمل وإنجاز الموظف، ثم يثمن هذا الأداء ويحرره بتقرير يتضمن كلمات توضح رأي المسؤول إزاء إمكانيات ومهارات إنجاز الموظف لعمله مقارنة مع ما هو مقدر ضمن الوصف الوظيفي للوظيفة .

<sup>1</sup> قصير بن عودة، مختار يوب، نظام تقييم الاداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير الايزو9000: دراسة ميدانية بمؤسسة للصناعات الميكانيكية غليزان، مجلة التنمية البشرية، العدد11، جامعة وهران2، الجزائر، مارس2019، ص107.

وأورد "السالم و صالح" طرق لتقييم أداء الموظفين و هي كالتالي:<sup>1</sup>

1. طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق و أكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل المظهر، التعاون.

2. طريقة الترتيب Ranking Scale : حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة أو اقلهم.

3. طريقة الوقائع الحرجة (الأحداث) Critical Incident Method : الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل.

4. طريقة قائمة الاختبار Checklist Method : تعتمد هذه الطريقة على "قائمة مراجعة" بأسئلة و عبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقويم) وفقاً لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال.

5. طريقة التقرير المكتوب Essay Method يقوم المدير في هذه الطريقة أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً.

6. طريقة التدرج البياني السلوكي Behavioral Anchored Rating Scales الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني و لكن بإدخال العامل السلوكي في التقييم و الوقائع الحرجة للموظف المراد تقويم أدائه، ومثله ( مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة، طريقة تعامله مع الزبائن، مدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله... )، حيث تعتمد الطرق الكلاسيكية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، و مختلف الصفات الشخصية، وتركز على العمل في فريق.

<sup>1</sup> قصير بن عودة، مختار يوب، مرجع سابق، ص108.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل المقسم إلى أربع مباحث تم الإشارة في المبحث الأول إلى ادارة الموارد البشرية بشكل عام والتي تعرف على أنها العمليات والممارسات التي تهدف إلى إدارة وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات، مع الإشارة إلى التطور التاريخي لها كما تكمن أهميتها في الاستخدام الأمثل للمورد البشرية من خلال التسيير الأمثل لرأس المال البشري ويتمثل هدفها في التعرف على وضع الموارد البشرية والوظائف حاليا ومستقبليا، مع الإشارة إلى ممارسات ادارة الموارد البشرية كالتخطيط وتحليل الوظائف والاستقطاب والتدريب تقييم الاداء.

وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى التحول الرقمي والذي يعرف بأنه عملية تبني المؤسسات والمنظمات للتكنولوجيا الرقمية واستخدامها بشكل استراتيجي لتحسين العمليات وتحقيق الابتكار وتحسين خدمة العملاء، كما تمثلت أهميته البالغة في تحسين الكفاءة وتعزيز الابتكار وتحقيق النمو المستدام، حيث يهدف التحول الرقمي إلى تحويل العمليات التقليدية والورقية إلى عمليات رقمية أكثر فعالية وتفاعلية ويتطلب تحقيق التحول الرقمي الناجح استراتيجية واضحة تشمل التخطيط والتنفيذ والتدريب وتغيير ثقافة المؤسسة لتكون متجاوبة مع التحول التقني.

أما بالنسبة للمبحث الثالث فقد تطرقنا الى انعكاسات التحول الرقمي على وظائف ادارة الموارد البشرية والذي من خلاله تطرقنا الى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) حيث تعني استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات لتنفيذ وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات. وتهدف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تحويل وتبسيط عمليات إدارة الموارد البشرية التقليدية وتحسين كفاءتها وفعاليتها من خلال استخدام التقنيات الرقمية. حيث شملت دراستنا الوظائف الإلكترونية للموارد البشرية العمليات التالية: التخطيط الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الاداء الالكتروني، نظام التعويضات الالكتروني والتواصل الالكتروني.

وبالنسبة للمبحث الرابع فقد تمت الإشارة الى مفهوم الاداء الوظيفي حيث يستخدم لوصف مستوى أداء الموظفين في أداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية. ويتعلق الأداء الوظيفي بقدرة الموظف على تحقيق الأهداف والتوجيهات المحددة، وتنفيذ المهام بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية CNAS

### تمهيد:

قصد إثراء دراستنا وإعطاء صورة واضحة عن الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث قمنا بدراسة تطبيقية من أجل إسقاط الجانب النظري للموضوع على الواقع وبعد عرض الفصل الأول المتعلق بالجانب النظري يأتي هذا الفصل من أجل إظهار الجوانب التطبيقية لمحاو الدراسة ومن أجل هذا قمنا بإختيار الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS "المعمورة" بمدينة الأغواط لإجراء الدراسة الميدانية وعرض النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الاول: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

### المبحث الاول: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء

إن الضمان الإجتماعي بالجزائر ومنذ إستعادة البلاد لسيادتها قد عرف عدة إصلاحات، ومر بعدة مراحل إذ يعتبر الضمان الإجتماعي من أهم الآليات الحديثة التي تسعى إلى معالجة الآثار الناجمة عن مختلف الحوادث التي يتعرض لها العامل أثناء حياته المهنية وذلك لإيجاد بديل للأجر في حالة توقفه عن العمل بسبب المرض أو العجز... إلخ وقد يكون هذا على شكل تعويض أو معاش مما يضمن للعامل حقه وإستقرار حياته وحياته أسرته حتى بعد وفاته إذ تعطي الجزائر أهمية فائقة للعامل وسلامة دخله من المخاطر المهنية والحوادث التي قد يتعرض لها عبر تطوير النظام الوطني للضمان الإجتماعي وفق ما يتطلبه العصر.

### المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

وفيما يلي نستعرض بعضا من اللمحات التاريخية التي مر بها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية:<sup>1</sup>

#### أولا: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS غداة الإستقلال

شكّل في بعده العصري سنة 1949 و امتد هذا النظام إلى غاية 1962. وقد اتسم بتنوع الأنظمة التي استندت على أسس مهنية مكيفة وفق حاجيات المستعمر من خلال تباين الامتيازات والحقوق وإقصاء الغالبية الساحقة من الشعب الجزائري ، مقابل خدمة المستعمر والساكنين من الأصول الأوروبية.

وعرفت منظومة الضمان الإجتماعي بالجزائر تطورا مكثفا ومتواصلا منذ نيل البلاد إستقلالها سنة 1962، مسجلة بذلك تحسنا كبيرا، نذكر وعلى سبيل المثال، التوجه نحو تعميم الحماية الاجتماعية عبر توسيع نطاقها لتشمل فئات واسعة من المواطنين توحيد الأنظمة، المساواة في الحصول على الإمتيازات كتسهيل إجراءات الحصول على الحقوق.

#### ثانياً: تطور المنظومة من 1962 إلى 1983

ظهرت فكرة إعادة هيكلة المنظومة ابتداء من سنة 1963، مما قاد إلى تبني سلسلة من الإجراءات، التي أسست بدورها إلى إصلاحات سنة 1983، ويتعلق الأمر بضم الصناديق القديمة للنظام العام ودمجها في ثلاث صناديق جهوية كبرى وهي كالتالي:

صندوق الضمان الإجتماعي بناحية قسنطينة خلال جانفي 1963، و كل من صندوق الضمان الاجتماعي بوهران، وصندوق الضمان الاجتماعي لناحية الجزائر خلال شهر ماي 1963، و ثم إستكمال هذا الإجراء عن

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS، المعمورة، الأغواط.

## الفصل الثاني: .....داسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

طريق إعادة تنظيم الصندوق، وفي سنة 1964 أنشئ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الذي إستخلف الصندوق القديم، وكانت هذه الهيئة تتكفل على وجه الخصوص بتعويض الأداءات والقيام ببعض النشاطات لحساب صناديق الضمان الاجتماعي وترقية النشاط الاجتماعي والصحي، وفي سنة 1970 تم إصدار المرسوم المؤرخ في 1970/08/01 والذي جاءت أحكامه لتنسق سير النظام العام والذي نص ولأول مرة على المنع المطلق للإستيلاء على موارد الضمان الاجتماعي وعدم إمكانية حجزها.

وخلال شهر جويلية سنة 1972، تم تنصيب مجالس لتسيير الصناديق في ثلاثة، وخلال شهر جانفي 1974 صدر الأمر الذي ينص على توحيد الوصاية على جميع أنظمة الضمان الاجتماعي، ثم في سنة 1977 أطلقت عملية اللامركزية تمثلت في إنشاء هيئة للضمان الاجتماعي على مستوى كل ولاية، هدفها تقريب المؤسسة من المنتسبين ووضع شروط توحيد الضمان الاجتماعي التي تم تجسيدها في مجال الأنظمة الخاصة التي تقع تحت وصاية وزارة الصحة.

وعلى ضوء ما سبق تم إعداد محتوى مشروع الإصلاح العام للضمان الاجتماعي الذي بادرت به وصاية هيئات الضمان الاجتماعي مع جميع الممثلين النقابيين وإدارات قطاعات النشاط، وإرتكز على توحيد الهياكل والإمكانيات وتوسيع فئات المستفيدين.

جعلت قوانين سنة 1983 من الضمان الاجتماعي عاملا للتطور الاجتماعي وأداة مميزة لسياسة التضامن الوطني، وتم تجسيد منظومة ضمان اجتماعي قوية لفائدة أكبر عدد ممكن من المؤمن لهم إجتماعيا، عبر سلسلة هامة من النصوص القانونية الصادرة خلال شهر جويلية 1983، ويتعلق الأمر بالقانون رقم 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

### ثالثاً: الإنجازات في الفترة الممتدة من 1983 إلى 1999

- توحيد أنظمة تقوم على مبادئ التضامن والتوزيع؛
- الإنتساب الإجباري لكل العمال الأجراء، وغير الأجراء، والشبهيين بالأجراء وفئات أخرى تدعى فئات خاصة؛
- توحيد القواعد المتعلقة بحقوق وواجبات المستفيدين؛
- توحيد عملية التمويل؛

رابعا: الإصلاحات الكبرى لمنظومة الضمان الاجتماعي ابتداء من سنة 2000

خلال سنوات الـ2000، أطلق قطاع الضمان الاجتماعي بالجزائر برنامجا إصلاحيا طموحا، تمثلت أهم محاوره

حول:<sup>1</sup>

1. تحسين نوعية الأداءات: تطوير الهياكل الجوارية ونظام الدفع من قبل الغير (الأدوية وجهاز التعاقد مع الطبيب المعالج)، والنشاطات الصحية ( المراكز الجهوية للتصوير والعيادات المتخصصة، تحسين القدرة الشرائية للمتقاعدين).

2. العصرية: ونعني بها تحديث البنية الهيكلية، وتعميم العمل بالإعلام الآلي، وتأهيل الموارد البشرية، وعلى وجه الخصوص إدراج البطاقة الإلكترونية للمؤمن لهم اجتماعيا "الشفاء".

3. الحفاظ على التوازنات المالية لهيئات الضمان الاجتماعي: إصلاح آليات تحصيل الإشتراكات في الضمان الاجتماعي، والإصلاح الهيكلي لتمويله، فضلا عن سياسة تعويض الأدوية، التي تهدف إلى ترشيد نفقات التأمين عن المرض عبر ترقية الدواء الجينيس وتشجيع تصنيع المنتجات الصيدلانية محليا.

هذه لمحة عن مسيرة الإصلاحات الشاملة للمنظومة الوطنية لضمان الاجتماعي والتحديات التي ساهمت في مجال ديمومتها ودعمها وتعزيز دورها وإدارتها، منذ استقلال البلاد وحتى يومنا هذا ، خدمة للمواطن الجزائري الذي وجد فيها إستجابة لتطلعاته المشروعة، في إنتظار المزيد من الإصلاحات التي لن تتوقف في سبيل تقديم أفضل وأرقى الخدمات للمواطن والوطن.

### المطلب الثاني : مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية إذ يقوم هذا الصندوق بتحصيل الإشتراكات من المنتسبين لهذا الصندوق وفي حال تعرضهم لحوادث أثناء العمل أو مرض يقوم بالتعويض لهم وتمثل مهام هذا الصندوق فيما يلي:<sup>2</sup>

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية؛

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> مصلحة المستخدمين، مرجع سبق ذكره.

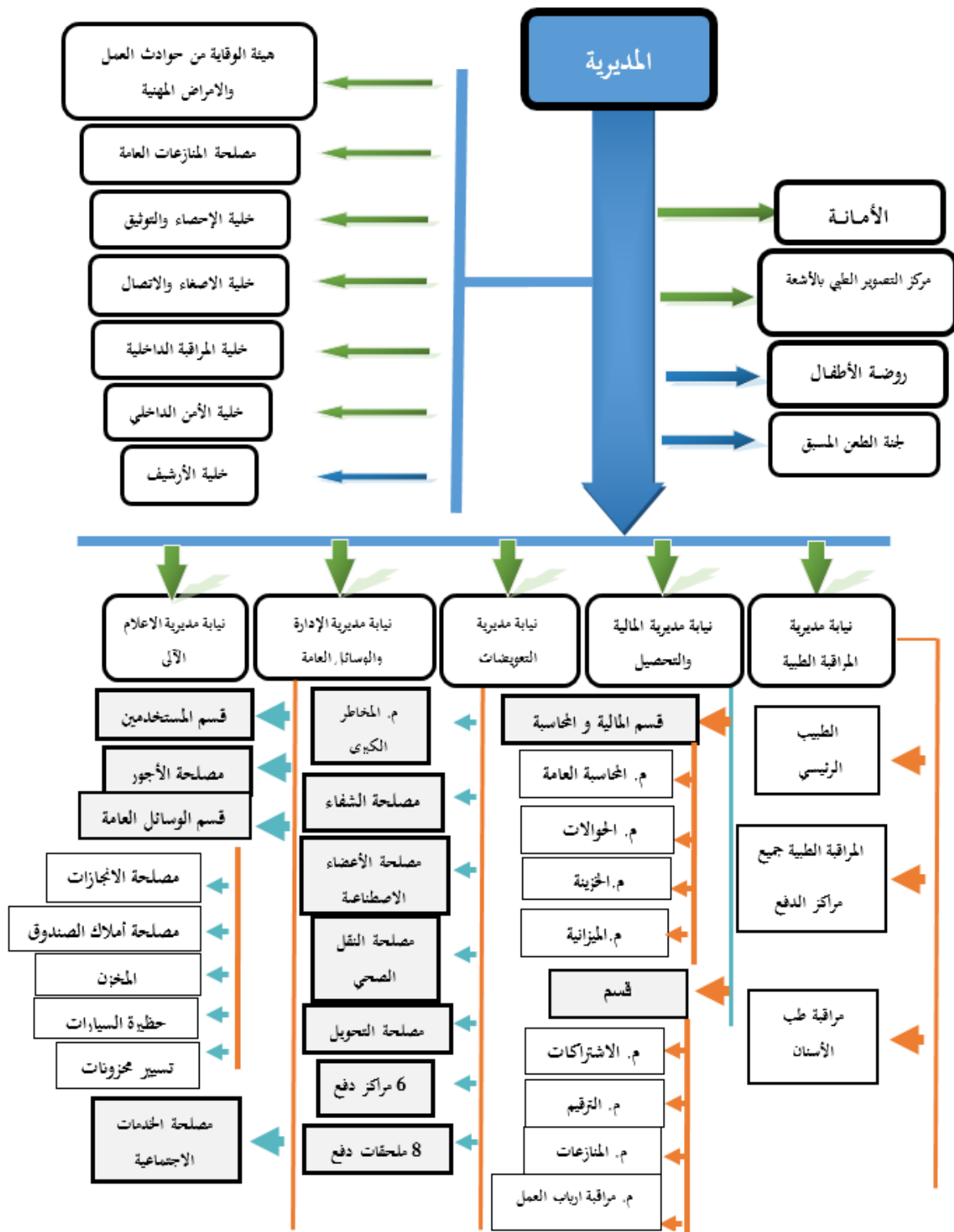
- سير المنح العائلية؛
  - تحصيل الاشتراكات؛
  - الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات؛
  - منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل؛
  - المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية؛
  - تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي؛
  - إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين؛
  - القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية ، على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي؛
  - تسيير صندوق المساعدة والنجدة؛
  - إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج؛
  - إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم؛
- ويشمل النظام كل فروع الضمان الاجتماعي المنصوص عليها ضمن الاتفاقيات الدولية، ومنها التأمين على: المرض، الأمومة، العجز، الوفات، حوادث العمل والأمراض المهنية، التقاعد (الشيخوخة)، البطالة، والأداءات العائلية.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

تتميز الخريطة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة بعدم الإستقرار، وذلك من خلال إضافة، حذف، او دمج بعض المصالح، حيث سنوضح في الشكل التالي آخر ما استقرت عليه هذه الخريطة:

## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لـ CNAS

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS بالأغواط



المصدر: مصلحة المستخدمين للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط

## الفصل الثاني: .....داسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

تتكون مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط من خمس أقسام (نيابات) والمتمثلة في :

- نيابة مديرية الاعلام الالي: قسم المتخدمين، مصلحة الاجور، مصلحة الخدمات الاجتماعية
- قسم الوسائل العامة الذي يتكون من مصلحة الانجازات، مصلحة أملاك الصندوق، المخزن، حظيرة السيارات، تسيير المخزونات
- نيابة مديرية الادارة والوسائل العامة
- نيابة مديرية التعويضات
- نيابة مديرية المالية والتحصيل
- نيابة مديرية المراقبة الطبية

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لنتقل بعدها لإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها، ونختتم هذا المبحث بإظهار طبيعة تأثير المتغيرات المستقلة الاستقطاب الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني وتقييم الاداء الإلكتروني على المتغير التابع الاداء الوظيفي.

#### المطلب الأول: أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) لمعرفة أثر التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالمعمورة "الاغواط"، وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

1. الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته المتعلقة بالمحورين المتغير المستقل التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية والمتغير التابع الاداء الوظيفي.
  2. استشارة ومراجعة الأستاذة المشرفة وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
  3. تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (02) الذي يعرض قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين.
- وفي ضوء آراء المحكمين وتوجيهات الأستاذة المشرفة تم تعديل بعض فقرات الاستبيان بالتعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 29 فقرة كما هو موضح في الملحق رقم (03).

## الفصل الثاني: .....داسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

وقد تم تصميم الاستبيان على النحو التالي:

القسم الأول: يضم البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى الوظيفي، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخدمة) وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها لبرنامج SPSS والجدول التالية توضح ذلك :

الجدول رقم 02: ترميز الموصفات الشخصية والوظيفية "الجنس"

الرمز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبين.

الجدول رقم 03: ترميز الموصفات الشخصية والوظيفية "السن"

الرمز	المعلومات
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 إلى أقل من 50 سنة
3	50 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبين.

## الفصل الثاني: ..... دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعية CNAS

الجدول رقم 04: ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "المستوى الدراسي"

الرمز	المعلومات
1	ثانوي فما أقل
2	جامعي
3	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالبين.

الجدول رقم 05: ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "عدد سنوات الخدمة"

الرمز	المعلومات
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 سنوات الى أقل 10 سنة
3	10 سنوات فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبين.

الجدول رقم 06: ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "المسمى الوظيفي"

الرمز	المعلومات
1	اطار
2	عون تحكم
3	عون تنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبين.

## الفصل الثاني: .....دائرة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

القسم الثاني: المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية وقد تم اختيار ثلاث أبعاد والمتمثلة في:

البعد الأول: الاستقطاب والاختيار الالكتروني ويتكون من خمس عبارات (من العبارة 1 الى العبارة 5).

البعد الثاني: التدريب والتطوير الالكتروني ويتكون من خمس عبارات (من العبارة 6 الى العبارة 10).

البعد الثالث: تقييم الاداء الالكتروني ويتكون من خمس عبارات (من العبارة 11 الى العبارة 15).

أما فيما يخص المحور الثاني الذي يتضمن المتغير التابع المتمثل في الاداء الوظيفي فيتكون من 14 عبارة (من العبارة 16 الى العبارة 29).

كما تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي ذو خمس درجات لتقييم إجابات الموظفين بالمؤسسة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس، من أجل تسهيل عملية معالجتها كالتالي:

الجدول رقم 07 : توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لسلم ليكارت الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5
1.00 الى 1.80	1.81 الى 2.60	2.61 الى 3.40	3.41 الى 4.20	4.21 الى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبين.

### المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً: صدق الأداة

هي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستبانة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ومدى تعبير فقراتها عن أبعاد الدراسة، وأن كل بعد ممثل بشكل مجموعة من الأسئلة تعكسه فعليا، ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصة، وذلك للتأكد والتعرف على مدى فهم العبارات والكلمات المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها أنظر الملحق رقم (03).

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية: الملحق رقم (05)

## الفصل الثاني: .....داسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

الجدول رقم 08: معاملات الارتباط لعبارات محور الاستقطاب والاختيار الالكتروني

Q5	Q4	Q3	Q2	Q1	العبارة
0.826**	0.872**	0.910**	0.918**	0.899**	المتوسط

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

\* ذات دلالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.01$

\*\* ذات دلالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

الجدول رقم 09: معاملات الارتباط لعبارات محور التدريب والتطوير الالكتروني

Q10	Q9	Q8	Q7	Q6	العبارة
0.813**	0.889**	0.811**	0.923**	0.832**	المتوسط

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

\* ذات دلالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.01$

\*\* ذات دلالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

الجدول رقم 10: معاملات الارتباط لعبارات محور تقييم الاداء الالكتروني

Q15	Q14	Q13	Q12	Q11	العبارة
0.602**	0.833**	0.824**	0.828**	0.824**	المتوسط

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

\* ذات دلالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.01$

\*\* ذات دلالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

الجدول رقم 11: معاملات الارتباط لعبارات محور الجهد المبذول

Q20	Q19	Q18	Q17	Q16	العبارة
0.595**	0.398**	0.367**	0.500**	0.542**	المتوسط

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

\* ذات دلالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.01$

\*\* ذات دلالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

الجدول رقم 12: معاملات الارتباط لعبارات محور قدرات الفرد

Q24	Q23	Q22	Q21	العبرة
0.398**	0.367**	0.500**	0.542**	المتوسط

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

\* ذات دلالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.01$

\*\* ذات دلالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

الجدول رقم 13: معاملات الارتباط لعبارات محور أداء المهمة

Q29	Q28	Q27	Q26	Q25	العبرة
0.595**	0.398**	0.367**	0.500**	0.542**	المتوسط

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

\* ذات دلالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.01$

\*\* ذات دلالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل الارتباط جاءت جيدة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 1% لكل عبارة مع البعد الذي ينتمي اليه، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها، وهذا خير دليل على أن العبارات جاءت معبرة عن البعد الذي تنتمي من أجله.

ثانيا: ثبات الأداة

يعرف الثبات على أنه "الاتساق في ثبات نتائج الأداة"، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة في نفس الظروف، وقد قمنا بقياس الثبات باستعمال معامل Alpha Cronbach وذلك باستخدام برنامج spss v24 ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 14: نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

ألفا كرونباخ	العبارات	المتغير
0.937	15	التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية
0.952	14	الاداء الوظيفي
0.926	29	الكلي

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

يظهر من الجدول أعلاه، أن معامل الثبات Alpha Cronbach لمقياس الدراسة الكلي 0.926 وعليه يمكننا القول أن أداة القياس تمتاز بثبات جيد ودرجة تجانس داخلي مرتفعة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدراته على إعطاء نتائج موافقة لإجابات المستجوبين تجاه عبارات الاستبيان عبر الزمن، بناء على ذلك الاداة المستخدمة للدراسة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق والثبات مما يجعلها صالحة لهاته الدراسة وتجعل الباحثين مطمئنين لتطبيقها (مخرجات برنامج spss v24).

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة التطبيقية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الأربعة والمتمثلة في محور المتغير المستقل التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده المدروسة ( الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الاداء الإلكتروني)، ومحور المتغير التابع ممثلا في الاداء الوظيفي.

#### المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

سننظر لتوزيع نتائج القسم الأول من الاستبيان والمخصص للمعلومات التعريفية الخاصة بأفراد العينة، والتي تم تقسيمها على حسب الخصائص التالية: أنظر (الملحق رقم 06)

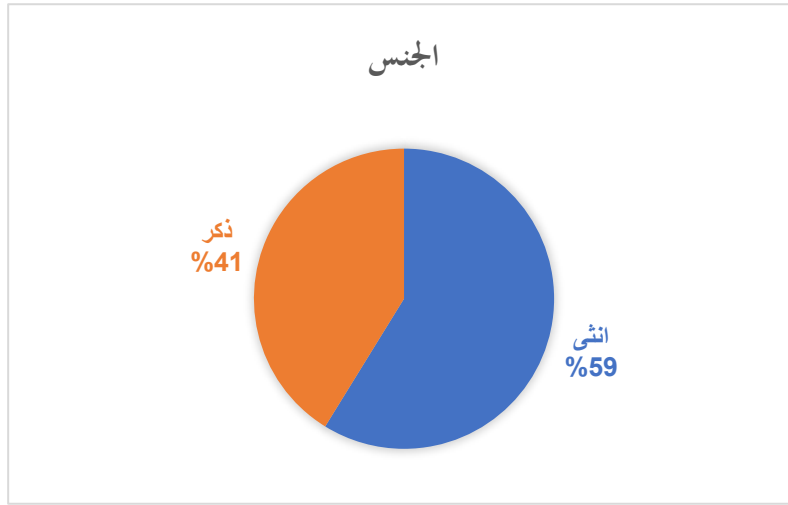
توزيع العينة حسب الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الجنس كما يلي:

#### الجدول رقم 15: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
41.2%	28	ذكر
58.8%	40	أنثى
100%	68	المجموع

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

الشكل 07: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور في العينة المدروسة هي 41.2% ونسبة الإناث 58.8% وهذا يفسر باستجابة الإناث أكثر من الذكور.

توزيع العينة حسب العمر:

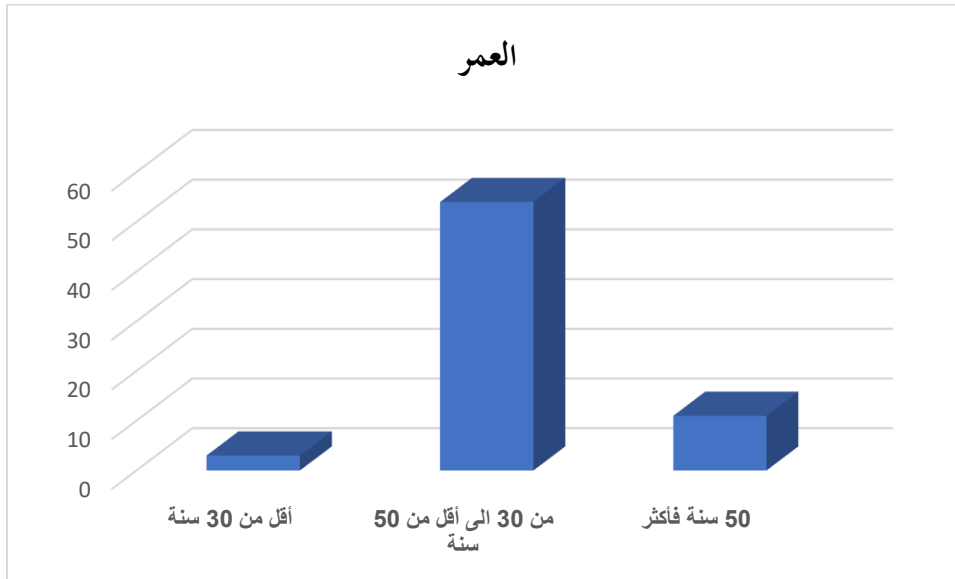
الجدول رقم 16 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسب المئوية	التكرار	الفئات العمرية
4,4%	3	أقل من 30 سنة
79,4%	54	من 30 الى أقل من 50 سنة
16,2%	11	50 سنة فأكثر
100%	68	المجموع

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

ويمكن توضيح توزيع العينة حسب العمر في الشكل التالي

الشكل 08: توزيع أفراد العينة حسب العمر



من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

من الشكل والجدول أعلاه يتضح أن أغلبية عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 79,4%، تليها الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة 16,2%، تليها فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 4,4%، مما يدل على أن أغلبية العاملين بالمؤسسة من الشباب ويشير ذلك إلى أن العمل بالمؤسسة يحتاج إلى موظفين لديهم القدرة على الانتاج والتطور بشكل كبير.

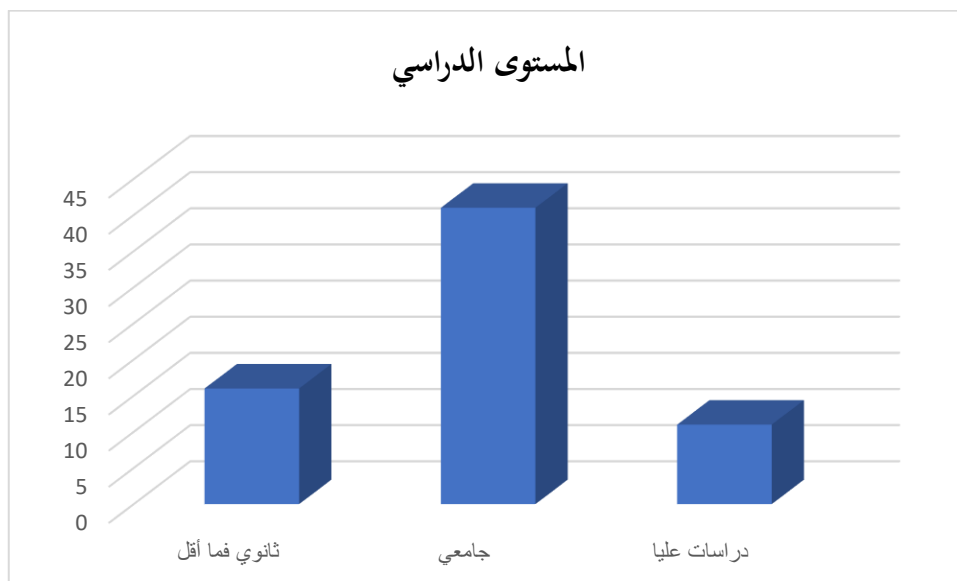
توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم 17: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسب المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
23.5%	16	ثانوي فما أقل
60.3%	41	جامعي
16.2%	11	دراسات عليا
100%	68	المجموع

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

الشكل 09: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

نلاحظ من الشكل والجدول أعلاه أن 41 من أفراد العينة ذو مستوى تعليم جامعي أي ما نسبته 60.3% من إجمالي أفراد العينة، أما العمال أصحاب الدراسات العليا فقد بلغ عددهم 11 وبلغت نسبتهم 16.2%، أما العاملين الذين بمستوى ثانوي فما أقل يمثلون 16 من أفراد العينة أي ما نسبته 23.5%، وبما أن أكثر من 76% بمستوى جامعي فإن هذا يدل على أن المستوى الأكاديمي للعمال جيد داخل المؤسسة، فطبيعة الأعمال والمهام داخل المؤسسة يتطلب وجود عمال يمتلكون معارف ومهارات تمكنهم من التوافق مع الوظائف التي يشغلونها، كما

## الفصل الثاني: .....داسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

أن المستوى التعليمي الجامعي يساعد على تأدية المهام بكفاءة وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة وهذا لكون العاملين يمتلكون مؤهلات معرفية تجعلهم يسيرون ويتحكمون في الأمور التي يكلفون بها.

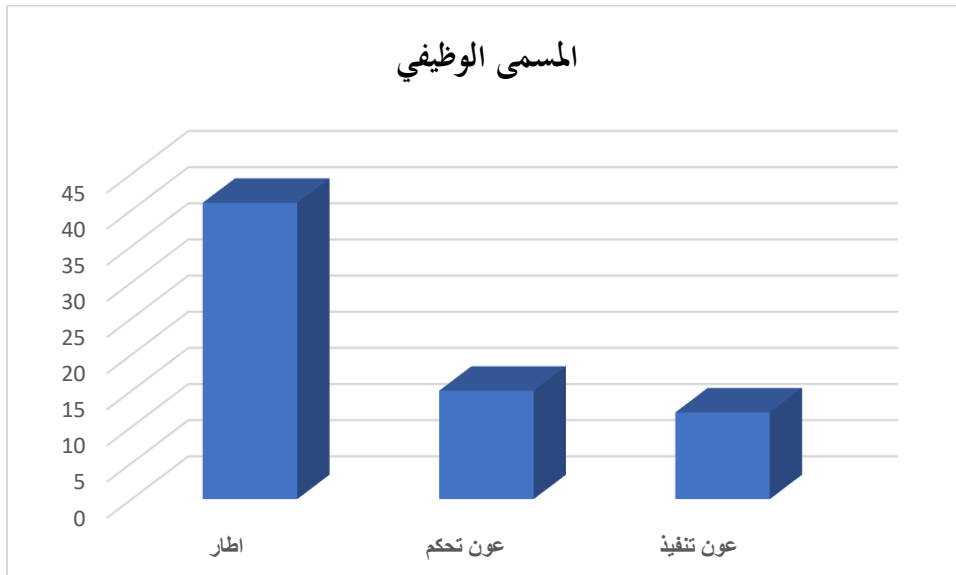
توزيع حسب المسمى الوظيفي:

الجدول رقم 18: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسب المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
60.3%	41	اطار
22.1%	15	عون تحكم
17.6%	12	عون تنفيذ
100%	68	المجموع

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

الشكل 10: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

## الفصل الثاني: ..... دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

يظهر جليا لنا من خلال الشكل 12 والجدول اعلاه ان اغلب افراد العينة من اصحاب المناصب العليا والمثلة في " اطار " بنسبة غالبية هي 60.3% يليها عون تحكم بسببة 22.1% ثم عون تنفيذ ب 17.6%, بالعودة الى نتيجة توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي فان نتيجة توزيع المستوى الوظيفي تفسر سبب وجود الكثير من ذوي المؤهلات العلمية العالية.

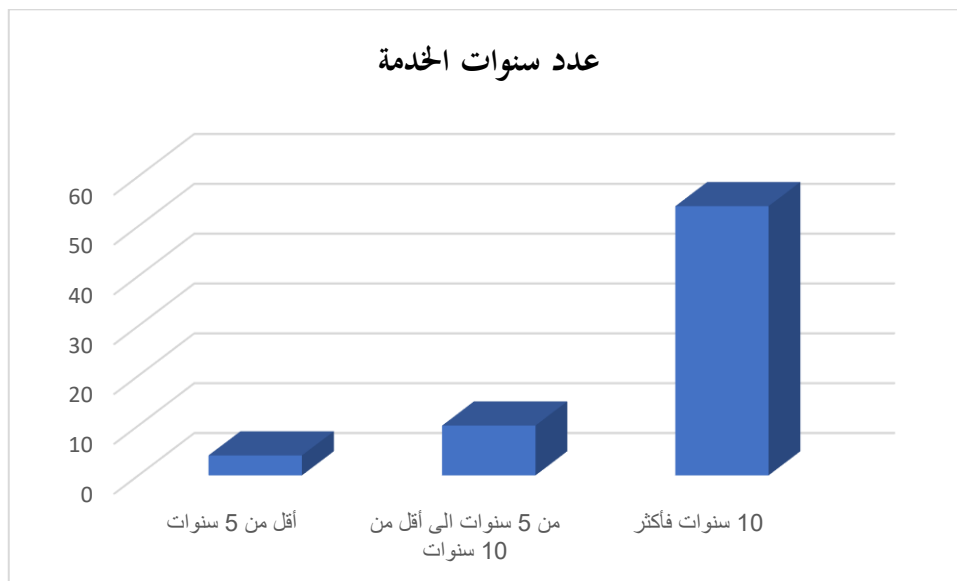
### توزيع حسب عدد سنوات الخدمة:

الجدول رقم 19: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	4	5.9%
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	10	14.7%
10 سنوات فأكثر	54	79.4%
المجموع	68	100%

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

الشكل 11: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة



من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

## الفصل الثاني: .....حارسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

نلاحظ من الشكل و الجدول أعلاه أن نسبة 79.4% هي النسبة الأكبر والتي تمثل العاملين من أفراد العينة الذين لديهم خبرة (10 سنوات فأكثر، تليها نسبة تقدر بـ 14.7% للأفراد الذين لديهم (من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات) اما النسبة الأقل بينهم فهي في صالح (أقل من 5 سنوات) بنسبة 5.9%، مما يعني أن أغلب أفراد العينة ممن قضاوا فترة كبيرة بالمؤسسة وبالتالي فهم أكثر دراية بمجريات سير العمل.

### المطلب الثاني: عرض متغيرات الدراسة

لإختبار مدى موافقة العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - المعمورة - بالاغواط على محاور الاستبيان، تم المتوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لاجابات عينة الدراسة على عباراته كل على حدا حسب مقياس ليكرت الخماسي المعتمد، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة.

أولاً: التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية.

الجدول رقم 20: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الاستقطاب والاختيار الالكتروني.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
01	تستخدم المؤسسة المواقع الإلكترونية في الإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية.	3.10	1.43	46.12	محايد
02	تستخدم المؤسسة المواقع الإلكترونية في استقبال طلبات العمل.	2.85	1.40	49.12	محايد
03	يتم الإعلان عن معايير التقديم للتوظيف من خلال الموقع الإلكتروني.	2.75	1.30	47.27	محايد
04	يتم تصفية الطلبات المقدمة واختيار الطلبات المطابقة للمواصفات والشروط باستخدام أنظمة الكترونية.	2.80	1.30	46.42	محايد
05	تم عملية الاختبارات في عملية التوظيف الكترونياً.	2.54	1.32	51.18	غير موافق
	الاستقطاب والاختيار الالكتروني	2.81	1.20	42.70	محايد

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

بالنسبة للبعد الأول الاستقطاب والاختيار الالكتروني جاء متوسط حسابي 2.81 وانحراف معياري 1.20 ومعامل اختلاف 58%، كما يتبين لنا أن متوسطات الحسناوية لهذا البعد الذي اتجهت كلها لفئة محايد\* حيث كانت أكبر قيمة لمتوسط حسابي للعبارة الاولى بقيمة 3.10 وبعده العبارة الثانية بقيمة 2.85 والعبارة الرابعة

\*محايد: وتعني موافق بشكل قليل حسب رأي عينة من الدراسة من خلال المقابلة مع أغلب العاملين داخل المؤسسة

## الفصل الثاني: .....حارسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

بقائمة 2.80 ومعاملات الاختلاف تتراوح بين 46.12 كأقل قيمة للعبارة الأولى و 51.18 كأكثر قيمة للعبارة الخامسة.

الجدول رقم 21: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور التدريب والتطوير الإلكتروني.

06	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على الموقع الإلكتروني.	2.64	1.39	52.65	محايد
07	يتم توفير دورات تدريبية إلكترونية بشكل منتظم ومستمر.	2.72	1.43	52.57	محايد
08	يتم استخدام أنظمة إلكترونية لتعليم الموظفين الجدد بالمهارات لأداء مهامهم.	3.04	1.20	39.47	محايد
09	يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية باستخدام أنظمة إلكترونية خاصة.	2.94	1.33	45.23	محايد
10	يتم استخدام أنظمة إلكترونية لمراقبة عملية التدريب.	2.86	1.13	39.51	محايد
	<b>التدريب والتطوير الإلكتروني</b>	<b>2.84</b>	<b>1.11</b>	<b>39.08</b>	<b>محايد</b>

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

بالنسبة للبعد الثاني **التدريب والتطوير الإلكتروني** يلاحظ من الجدول أعلاه أن عبارات هذا المحور كانت في فئة **محايد** أي موافق قليلاً حيث جاء المتوسط الحسابي بقيمة 2.84 وانحراف معياري 1.11 ومعامل اختلاف 60% يتبين وجود انسجام في إجابات أفراد العينة. وكانت متوسطات هذا البعد كأعلى قيمة للعبارة الثالثة بقيمة 3.04 وتليه العبارة الرابعة بقيمة 2.94 والعبارة الخامسة بقيمة 2.86 وانحرافات كانت على الترتيب 1.20, 1.13, 1.33.

الجدول رقم 22: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور تقييم الأداء الإلكتروني.

11	يتم تقييم أداء الموظفين من خلال نظام إلكتروني مخصص لذلك.	2.72	1.15	42.27	محايد
12	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في عمليات تقييم أداء الموظفين.	2.85	1.22	42.80	محايد
13	يتم وضع معايير ثابتة لتقييم أداء العاملين إلكترونياً تحدد التدخل البشري.	2.82	1.19	42.19	محايد
14	يتم جمع المعلومات إلكترونياً عن مستوى أداء الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيتهم أو تحديد احتياجاتهم من التدريب.	2.86	1.19	41.60	محايد
15	يتم استخدام أنظمة إلكترونية خاصة لمراقبة الحضور والانصراف للعاملين.	3.60	1.22	33.88	موافق
	<b>تقييم الأداء الإلكتروني</b>	<b>2.97</b>	<b>0.93</b>	<b>31.31</b>	<b>محايد</b>
	<b>متوسط عبارات التحول الرقمي في وظائف إدارة الموارد البشرية</b>	<b>2.87</b>	<b>0.96</b>	<b>33.44</b>	<b>محايد</b>

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

بالنسبة للبعد الثالث **تقييم الأداء الإلكتروني** يلاحظ من الجدول أعلاه أن عبارات هذا المحور كانت في فئة **محايد** أي موافق بقليل باستثناء العبارة الأخيرة كانت **موافق** حيث جاء المتوسط الحسابي للمحور بقيمة 2.97 وانحراف معياري 0.93 ومعامل اختلاف 31.31 يتبين وجود انسجام في إجابات أفراد العينة. وقيماً يخضع

## الفصل الثاني: .....داسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

العبارات كانت متوسطات هذا البعد كأعلى قيمة للعبرة الخامسة بقيمة 3.60 وتليه العبرة الرابعة بقيمة 2.86 والعبرة الثانية بقيمة 2.85 وتتراوح معاملات الاختلاف بين 42.80 كأعلى قيمة للعبرة الثانية وأقل قيمة للعبرة الخامسة 33.88 وهذه القيم توضح لنا وجود انسجام في الاجابات على عبارات هذا البعد، حيث تتجه كلها نحو فئة محايد باستثناء العبرة الاخيرة كانت موافق.

ومن خلال الجداول السابقة يتضح أن اتجاه عبارات المحور الاول التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ضمن فئة محايد، وهذا ما تأكده المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة محل الدراسة. حيث كان المتوسط الحسابي لمحور التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية يساوي (2.87) وهو ضمن فئة محايد، وانحراف معياري (0.96) مما يدل على أن إجابات أفراد العينة منسجمة، وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاء مساويا ل 67% مما يدل على الانسجام في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

نستنتج في الاخير ان يمكن تفسير ذلك ببداية تطبيق التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية المعتمدة في هاته الدراسة ليس بشكل كبير أو دائم لذلك جلهما كانت محايد، فالتوظيف في المؤسسة يتم على مستوى المديرية العامة والمتواجد مقرها في العاصمة، أما التدريب فيتم من خلال ارسال الموظفين الى مراكز التدريب وان كان هناك تدريب رقمي يقتصر على الجانب التقني والبرامج الالكترونية التي تسهل أعمال الموظفين احيانا، أما فيما يخص بعد تقييم الاداء الالكتروني فقد طبقت في ما يخص العبرة رقم (15)، وعلى العموم فإن ادارة الموارد البشرية الرقمية مطبقة فيما يخص خدمة العملاء كاستخراج بطاقة عدم الانتساب وغيرها... الخ.

## الفصل الثاني: .....حارسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

ثانيا: الاداء الوظيفي.

الجدول (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور الاداء الوظيفي.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
16	الجهد المبذول مناسب للمنبص الذي أشغله.	3.79	1.01	26.64	موافق
17	أشعر بالرضا عن ادائي في العمل.	4.00	1.03	25.75	موافق
18	أنجز واجبات العمل بالوقت المحدد والمناسب.	4.01	0.87	21.69	موافق
19	أقوم بمهام العمل بدقة وبتقان.	4.13	0.87	21.06	موافق
20	أحاول التقليل من اخطائي في العمل.	4.16	0.92	22.11	موافق
	<b>الجهد المبذول</b>	<b>4.02</b>	<b>0.74</b>	<b>18.40</b>	<b>موافق</b>

21	المهام التي أقوم بها تتناسب مع قدراتي وخبراتي.	3.97	1.09	27.91	موافق
22	التدريب يساعدني على الأداء الجيد.	3.94	1.10	27.91	موافق
23	أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار.	4.11	1.01	24.57	موافق
24	لدي القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.	3.91	1.00	25.57	موافق
	<b>قدرات الفرد</b>	<b>3.98</b>	<b>0.81</b>	<b>20.76</b>	<b>موافق</b>

25	أدرك ما هي حقوقي وواجباتي اليومية.	3.97	1.14	28.71	موافق
26	المهام التي أقوم بها واضحة.	4.01	1.02	25.43	موافق
27	أشعر بالرضا عن الدور الذي أقوم به في المؤسسة.	4.11	0.93	22.62	موافق
28	الدور الذي أقوم به يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	4.10	0.91	22.19	موافق
29	أملك الأدوات والمهارات اللازمة لأداء مهام ومسؤوليات وظيفتي بشكل فعال.	3.72	1.01	27.15	موافق
	<b>أداء المهمة</b>	<b>3.98</b>	<b>0.81</b>	<b>20.35</b>	<b>موافق</b>
	<b>الاداء الوظيفي</b>	<b>3.99</b>	<b>0.71</b>	<b>17.79</b>	<b>موافق</b>

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

وفقا لما جاء في الجدول السابق من نتائج، أن إجابات أفراد العينة نحو المحور الثاني من الاستبيان تتجه نحو درجه موافق فتلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ 3.99 بانحراف معياري 0.71 ومعامل اختلاف 17.79 وهذا يدل على وجود تناسق في إجابات أفراد العينة المدروسة. وجاءت المتوسطات الحسابية ب4.16 كأعلى قيمة للعبارة الخامسة و3.72 كأقل قيمة للعبارة رقم 14، بحيث تتراوح قيم الانحرافات بين 0.87 للعبارة 18 و19 وبين 1.14 للعبارة 25.

## الفصل الثاني: .....داسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

ومنه نستنتج ان جميع الموظفين يبذلون أقصى جهد لاتمام مهامهم الوظيفية بأعلى جهد وفي الوقت المناسب ويتحلون بروح المسؤولية ويدركون مدى أهمية تطبيق القوانين والقرارات والالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير من قدراتهم ومهاراتهم.

### المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنحاول إظهار طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل محور التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الالكتروني، التدريب والتطوير الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني) ومتغير الاداء الوظيفي، وذلك من أجل قبول الفرضيات أو رفضها، وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة إذا كان يوجد أثر للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وذلك عند المستوى دلالة  $0.5 \geq \alpha$ .

أولاً: طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الجدول رقم 24: معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع

معامل الارتباط بين:	الاستقطاب والاختيار الالكتروني	التدريب والتطوير الالكتروني	تقييم الاداء الالكتروني
الاداء الوظيفي	-0.009	0.180	0.348**

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

\* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

\*\* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان هناك ارتباط بين المتغير المستقل المحدد لتقييم الاداء الالكتروني وبين المتغير التابع الاداء الوظيفي حيث ان درجة الارتباط تقدر ب(0.348) وهي دالة عند 0.01،

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الاغواط عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

## الفصل الثاني: .....داسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

- فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحويل الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الاغواط,  $\alpha \leq 0.05$

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة للتحويل الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي لدى العاملين بصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

لمعرفة صحة هذه الفرضية الرئيسية المطروحة، سنستعين بمعادلة الانحدار المتعدد وذلك باعتبار الاداء الوظيفي كمتغير تابع، وأبعاد التحويل الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، انظر الملحق رقم (08)

جدول رقم(25): معامل الارتباط بيرسون بين المحاور (التحويل الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية و الاداء الوظيفي)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل تحديد المصحح	الخطأ المعياري التقديري
1	0.475	0.225	0.189	0.646

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التحويل الرقمي في وظائف ادارة موارد بشرية والاداء الوظيفي كان مساويا ل0.475، وهذا يدل على وجود علاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، بالاضافة الى معامل التحديد بقيمة 0.225 والذي يفسر ان التغيير الحادث في الاداء الوظيفي سببه التغيير الحادث في وظائف ادارة الموارد البشرية بنسبة 22.5%، وهذه النتائج لا تعطينا حكما على مدى ملائمة النموذج للبيانات ومدى جودته وعليه سوف نقوم بدراسة اختبار معنوية النموذج من خلال اختبار التباين الاحادي ANOVA، الملحق رقم (08)

الجدول رقم (26): اختبار معنوية النموذج

SIG	F	متوسط المربعات	DF	مجموع المربعات	النموذج
0.001	0.646	2.592	3	7.775	الانحدار
		0.418	64	26.735	البواقي
			67	34.510	المجموع

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان القيمة الاحتمالية Sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يعني ان معادلة الانحدار تلائم البيانات.

## 2. الفرضيات الفرعية

### أ. الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار الالكتروني على الاداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار الالكتروني على الاداء الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### ب. الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الالكتروني على الاداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الالكتروني على الاداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

## الفصل الثاني: .....داسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

### ج. الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الاداء الالكتروني على الاداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الاداء الالكتروني على الاداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

سنحاول اثبات مدى صحة أو خطأ الفرضيات الفرعية إحصائيا من خلال تحليل النتائج الموجودة في الجدول

التالي:

الجدول رقم(27): اختبار الفرضيات الفرعية

SIG	T	معاملات معيارية	معاملات لا معيارية	B	المتغيرات المستقلة
		Beta	Error standard		
0.000	12.153		0.270	3.278	الثابت
0.025	- 2.293	-0.476	0.124	-0.285	الاستقطاب والاختيار الالكتروني
0.273	1.107	0.270	0.157	0.174	التدريب والتطوير الالكتروني
0.005	2.920	0.450	0.118	0.345	تقييم الاداء الالكتروني

من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss v24

نلاحظ من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول أعلاه بأن القيم الدالة احصائيا فيما يخص الاستقطاب والاختيار الالكتروني وتقييم الاداء الالكتروني حيث يلاحظ ان Sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، على عكس محور التدريب والتطوير الالكتروني أن Sig أكبر من مستوى الدلالة المعنوية وهو 0.05.

من خلال الخطوات السابقة للتحليل تحصلنا على النتائج التالية:

### أ. الفرضية الفرعية الاولى

تنص بوجود أثر ذو دلالة احصائية للاستقطاب والاختيار الالكتروني على الاداء الوظيفي CNAS، من خلال الجدول رقم "23" تحصلنا على قيمة Sig تساوي 0.025 وهي أقل من 0.05 وهذا يفسر بقبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي يمكن القول بأن افراد العينة يرون بأن للاستقطاب والاختيار الالكتروني أثر على الاداء الوظيفي CNAS.

### ب. الفرضية الفرعية الثانية

تنص بوجود أثر ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير الالكتروني على الاداء الوظيفي CNAS، من خلال الجدول رقم "23" تحصلنا على قيمة Sig تساوي 0.273 وهي أكبر من 0.05 وهذا يفسر بقبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي يمكن القول بأن افراد العينة يرون بأنه لا يوجد أثر للتدريب والتطوير الالكتروني على الاداء الوظيفي CNAS.

### ج. الفرضية الفرعية الثالثة

تنص بوجود أثر ذو دلالة احصائية لتقييم الاداء الالكتروني على الاداء الوظيفي CNAS، من خلال الجدول رقم "23" تحصلنا على قيمة Sig تساوي 0.273 وهي أقل من 0.05 وهذا يفسر بقبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي يمكن القول بأن افراد العينة يرون بأن لتقييم الاداء الالكتروني أثر على الاداء الوظيفي CNAS.

### الفرضية الرئيسية الاولى

تنص الفرضية على وجود أثر ذو دلالة احصائية للتحويل الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، من خلال الدراسة والجدول رقم "22" وباستعمال نموذج الانحدار المتعدد، تحصلنا على Sig تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وبما أن الفرضيات الفرعية (الاستقطاب والاختيار الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني) محققة فإن هذا يفسر بقبول الفرضية البديلة الرئيسية ورفض فرضية العدم، وهذا يدل على اتفاق افراد العينة المستجوبة على وجود أثر للتحويل الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS.

3. الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروقات في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الاغواط تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

- **فرضية العدم:** لا توجد فروقات في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الاغواط تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الاغواط تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. الفرضية الفرعية الاولى:

- **فرضية العدم:** لا توجد فروقات في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الاغواط تعزى لمتغير (الجنس) عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

- **الفرضية البديلة:** توجد فروقات في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الاغواط تعزى لمتغير (الجنس) عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

ب. الفرضية الفرعية الثاني:

- **فرضية العدم:** لا توجد فروقات في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الاغواط تعزى لمتغير (العمر) عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

## الفصل الثاني: .....داسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

- الفرضية البديلة: توجد فروقات في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الاغواط تعزى لمتغير (العمر) عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

- فرضية العدم: لا توجد فروقات في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الاغواط تعزى لمتغير (المستوى الدراسي) عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: توجد فروقات في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الاغواط تعزى لمتغير (المستوى الدراسي) عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

د. الفرضية الفرعية الرابعة:

- فرضية العدم: لا توجد فروقات في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الاغواط تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: توجد فروقات في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الاغواط تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

ه. الفرضية الفرعية الخامسة:

- فرضية العدم: لا توجد فروقات في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الاغواط تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة) عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: توجد فروقات في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الاغواط تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة) عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

4. اختبار الفرضية الفرعية

أ. الفرضية الفرعية الاولى

الجدول رقم (28): نتائج اختبار (independent sample T-test) للعينات المستقلة لمتغير الجنس

Sig	T	درجة الحرية	P-Value	F	دافعية الاداء
0.462	0.492-	66	0.624	0.548	الجنس

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS v24

من خلال الجدول اعلاه اتضح لنا ان قيمة Sig تساوي 0.462 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة للجنس مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروقات في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ب. اختبار باقي الفرضيات الفرعية

الجدول رقم(29): نتائج تحليل التباين الاحادي للاداء الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الدلالة الاحصائية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغير
0.911	0.94	0.050	2	0.099	بين المجموعات
		0.529	65	34.411	خلال المجموعات
0.273	1.323	0.675	2	1.350	بين المجموعات
		0.510	65	33.160	خلال المجموعات
0.440	0.831	0.430	2	0.860	بين المجموعات
		0.518	65	33.650	خلال المجموعات
0.557	0.591	0.308	2	0.616	بين المجموعات
		0.521	65	33.894	خلال المجموعات

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS v24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

بالنسبة لمتغير العمر والمستوى الدراسي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة للعاملين فقد جاءت القيم على التوالي Sig=0.911 و Sig=0.273 و Sig=0.440 و Sig=0.557، وهي قيم غير دالة احصائيا عند

## الفصل الثاني: .....داسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ . وبالتالي نرفض الفرضيات البديلة ونقبل الفرضيات الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق دالة احصائيا لاتجاهات افراد العينة حول الاداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء تعزى لمتغيرات العمر والمستوى الدراسي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة

### المطلب الرابع: مناقشة النتائج

سيتم التطرق في هذه النقطة إلى مناقشة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة المعتمدة هذه الدراسة.

تم التوصل إلى أن التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية يؤثر على الاداء الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالاغواط، وهي بذلك قد تشابهت مع دراسة سلطنة أحمد الزهراني في أنه يوجد أثر للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والاختيار الالكتروني، التدريب والتطوير الالكتروني، وتقييم الاداء الالكتروني)، لكن ما اختلفت فيه دراستنا هو وجودها بنسبة متوسطة في حين توصلت دراسة سلطنة أحمد الزهراني الى وجود أثر مرتفع هذا نظرا لاختلاف البيئة الجغرافية للدراسة.

- كما توصلنا لوجود درجة متوسطة من الموافقة على الاستقطاب والاختيار الالكتروني من قبل العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالاغواط، وهذا يدل على استخدام المؤسسة للمواقع والانظمة الالكترونية في عملية الاعلان وتصفية طلبات التوظيف.

- كما توصلنا إلى أن الأفراد العاملين يميلون إلى الموافقة على التدريب والتطوير الالكتروني، يمكن تفسير موافقة الأفراد على التدريب والتطوير الإلكتروني بأهم يرون العديد من الفوائد والمزايا التي يوفرها هذا النوع من التدريب، وقد يكونون مقتنعين بأن هذه العوامل تساعدهم على تطوير مهاراتهم والنمو في مجال عملهم بطريقة فعّالة في حين عدم توفرها بشكل فعال في المؤسسة محل الدراسة.

- وأن المؤسسة محل الدراسة تؤمن بدرجة متوسطة على تقييم الاداء الالكتروني، وهذا راجع إلى أن أفراد العينة راضيين حول تقييم أدائهم الكترونيا وأنه يتم استخدامه بشكل مستمر وفعال.

### خلاصة الفصل

في هذا الفصل تطرقنا الى الجانب التطبيقي للدراسة المتمثل في معرفة أثر التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي حيث تم تقديم عرض عام لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالمعورة "الاعواط" في المبحث الاول كأحد أهم المؤسسات.

كما تم عرض نبذة تاريخية عن المؤسسة ومهامها وأهدافها وكذا هيكلها التنظيمي، ثم قمنا بتحليل البيانات التي تم جمعها بأسلوب الاستبيان من أجل التعرف على أثر التحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي لدى الأفراد العاملين بهذه المؤسسة.

وتوصلنا إلى أن التحول الرقمي في وظائف إدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين كفاءة وفعالية إجراءات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة. فهو يزيد من دقة عمليات الاستقطاب والاختيار، وكذا توفير وسائل تدريب وتطوير ملائمة وفعالة، ويتيح مراقبة وتقييم مستمر للأداء بشكل أكثر شمولية ودقة.

كما توصلنا إلى أنه لا توجد فروقات دالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس العمر المستوى الدراسي. المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

# الخلاصة

توصلنا في دراستنا إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تؤثر بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي. فبفضل استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية، تتحسن كفاءة العمليات الداخلية وتزيد من تواصل الموظفين وتفاعلهم، وتعزز الشفافية عن طريق الوصول المباشر للموظفين إلى معلوماتهم الشخصية وتقييمات الأداء، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة أكثر فعالية ومرونة. وبذلك تعزز إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التنظيم وتوفير الوقت والجهد، وتساهم في تعزيز رضا الموظفين وأدائهم والحفاظ على مستويات عالية من الإنتاجية في المؤسسة.

## أولاً: نتائج الدراسة

وقد توصلنا في دراستنا الى جملة من النتائج والمتمثلة في:

### 1. الجانب النظري:

- استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية بحيث يتيح النظام الإلكتروني إجراءات أكثر سرعة ودقة في التعامل مع المعلومات الشخصية، وعمليات التوظيف والتدريب، وإدارة الرواتب والمكافآت.
- يعزز النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية الشفافية والعدالة في العملية التوظيفية، كما يتيح للموظفين الوصول إلى معلوماتهم الشخصية وتقييمات أدائهم بشكل مباشر، مما يعزز الثقة والشعور بالعدالة ويجفزهم لتحقيق أداء أفضل.
- يساهم النظام الإلكتروني في تحسين التواصل والتفاعل بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية بحيث يمكن للموظفين التواصل بسهولة مع الإدارة وطلب المساعدة أو تقديم الملاحظات.
- يمكن لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية توفير الموارد والتكاليف عن طريق تقليل استخدام الورق وتوفير التكاليف المتعلقة بالتخزين والطباعة، بالإضافة إلى تقليل الوقت المستغرق في العمليات الإدارية التقليدية.

### 2. الجانب التطبيقي:

- من خلال الجانب التطبيقي وبعد القيام بعملية تحليل لنموذج الدراسة تم التوصل الى النتائج الخاصة بالجزء التطبيقي، حيث كانت النتائج المتوصل اليها على النحو التالي :
- قبول الفرضية الرئيسية الأولى المتمثلة في انه يوجد أثر للتحويل الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالمعمورة "الاغواط" عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- قبول الفرضية (الفرعية الاولى، الثالثة) الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة في أثر (الاستقطاب والاختيار الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني) في الاداء الوظيفي بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- رفض الفرضية (الفرعية الثانية) الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى المتمثلة في أنه لا يوجد أثر للتدريب والتطوير الالكتروني في الاداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء "الاغواط" عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- لا توجد فروقات دالة إحصائية للاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة.

### ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

1. ضرورة تطبيق التحول الرقمي بشكل فعال وتعميمه على جميع وظائف ادارة الموارد البشرية بحيث لا تقتصر على وظائف دون غيرها.
2. توعية افراد المؤسسة وتنديدهم بضرورة الاستخدام الامثل لوسائل الرقمنة التي تسهل من عملية التحول الرقمي، ودفعهم للالتزام بمعايير وأسس تطبيق التكنولوجيا للانظمة التي تسهل من عملية ادارة الموارد البشرية الالكترونية.
3. السعي أكثر نحو تحقيق الشفافية بين الموظفين ومديري الموارد البشرية لتفادي حدوث مشاكل في عمليات الاتصال.
4. استخدام وسائل حديثة في عمليات التدريب الالكترونية (GOOLE MEET ، ZOOM)، وعدم تمحورها على التدريبات الالكترونية المتعلقة ببرامج خدمة العملاء كبرامج استخراج بطاقة عدم الانتساب،... الخ.
5. إعادة بناء الهياكل التنظيمية وتصميم الوظائف بشكل يلبي متطلبات التغيير وإعادة تخطيط الموارد البشرية العاملة.
6. التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية حتى يتسنى تقويم الانحرافات التي قد تحصل أثناء عملية التنفيذ.
7. يجب أخذ في الاعتبار أن الدراسة تمت في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، ولا يمكن التعميم المطلقة للنتائج في سياقات أخرى. قد تتأثر النتائج بعوامل مؤسسية محددة وظروف الدراسة المحدودة.

### ثالثا: آفاق الدراسة

- أثر التحول الرقمي في ممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي.
- واقع تطبيق رقمنة ادارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.
- دور نظم معلومات ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

# قائمة المراجع

أ. الكتب:

1. أحمد ابو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم اداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، 2004.
2. أحمد حسن الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2007.
3. احمد فرج أحمد، دراسات في تحليل وتصميم مصادر المعلومات الرقمية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الثانية، السعودية، 2009.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003.
5. إسماعيل حجازي، سعاد معالم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2013.
6. باري كوشاي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 2006.
7. بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الياقوت للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008.
8. حنان سليمان الزنبقي، التدريب الالكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الأردن، 2011.
9. خضير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2009.
10. رأفت رضوان، الادارة الالكترونية مركز المعلومات واتخاذ القرارات، دار العطاء للنشر والتوزيع، مصر، 2019.
11. سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008.
12. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
13. عامر طارق عبد الرؤوف، الادارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، مصر، 2007.
14. عبد الحميد الخليل، ادارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2018.
15. عبد الرحمان سيار، ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الطبعة الاولى، مصر، 2014.
16. عبد الرحمن بن عنتر، ادارة الموارد البشرية: المفاهيم والاسسس الابعاد والاستراتيجيات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2005.
17. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2015.
18. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2014.

## قائمة المراجع

19. كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، لبنان، 1997.
  20. مازن فارس رشيد، ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الطبعة الاولى، السعودية، 2001.
  21. مجيد الكرخي، مؤشرات الاداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2020.
  22. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعات للنشر، الطبعة الاولى، مصر، 2013.
  23. محمد أيمن عبد اللطيف عشعوش وآخرون، أساسيات ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018.
  24. محمد سرور الحريري، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2012.
  25. مصطفى الجربوعة، ادارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2018.
  26. مصطفى كامل وآخرون، ادارة الموارد البشرية، 2018.
  27. مصطفى يوسف كافي، ادارة الموارد البشرية: من منظور اداري تنموي تكنولوجياي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2014.
  28. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، امين احمد محبوب المرضي، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2011.
  29. نجم عبود نجم، الادارة الالكترونية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
  30. نزار عزني اللبدي، ادارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، الاردن، 2015.
  31. هالة محمد لبيب، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2008.
  32. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الاداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2015.
- ب. المجلات والدوريات
33. ادريس تواتي، نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 27، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2013، ص 64.
  34. أيوب شيكر، خالد قاشي، نظام معلومات الموارد البشرية الالي كمجال لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13، جامعة البليدة، الجزائر، جوان 2018.
  35. حكيمه وشنان، التوظيف: الية لنجاح المؤسسة وتميزها ومقاربة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 02، جامعة زيان بن عاشور، الجزائر، 2018.

36. خالصة زاوي، هدى معيوف، تأثير التوظيف الالكتروني على الاستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة في ولاية سطيف الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، العدد 01، جامعة الشهيد حمه الاخضر، الجزائر، جوان 2019.
37. سارة بن غيدة، سعيدة حركات، الادارة الالكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الاداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم بواقي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 01، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ماي 2018.
38. سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية الاقتصاد والسياسة، العدد 14، المعهد العالي للدراسات المتطورة، مصر، ابريل 2022.
39. سهام لعشب، أمال بلحمير، مقاومة التحول الرقمي في منظمة الاعمال الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 02، جامعة علي لونيبي، الجزائر، سبتمبر 2022.
40. صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام نعلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وادارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، الجزائر، جوان 2015.
41. طارق عمر الفاروق، دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية تطبيق على البنوك الحكومية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد 01، جامعة حلوان، مصر، مارس 2022.
42. عائشة أوماحي، مصطفى بوادي، دور التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية الواقع والمعمول، دفا تر السياسة والقانون، العدد 01، جامعة سعيدة، الجزائر، 2019.
43. عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنه وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 07، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2017.
44. عطية العربي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة، مجلة الباحث - العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2012.
45. عيسى رواجية، فريد كورتل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05، جامعة 20 اوت 1955، الجزائر، جوان 2016.
46. قصير بن عودة، مختار يوب، نظام تقييم الاداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير الايزو 9000: دراسة ميدانية بمؤسسة للصناعات الميكانيكية غليزان، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، جامعة وهران 2، الجزائر، مارس 2019.

## قائمة المراجع

47. كمال بوالشرش، استراتيجية تقييم الاداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد10، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة عنابة، الجزائر، جوان2017.
48. محمد حاج قاسي، التحول الرقمي في ظل تحديات رقمنة الاقتصاد والادارات العمومية، مجلة الدراسات القانونية، العدد02، جامعة البليدة02، الجزائر، 17 ديسمبر2022.
49. محمد عزوز، أثر تدقيق محددات الاداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الادارة الرياضية: دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي "01نوفمبر" ولاية الجلفة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد05، جامعة زيان عاشور، الجزائر، أكتوبر2020.
50. محمد قريشي وآخرون، الادارة الالكترونية للموارد البشرية: المفاهيم والمتطلبات ودورها في تطوير الادارة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 47، جامعة محمد خيضر، الجزائر، جوان2017.
51. محمود سمايلي وآخرون، الاساليب الحديثة في تقويم الاداء التدريسي للاستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 02، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، الجزائر، ديسمبر2019.
52. مريم أرفيس، الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد 06، جامعة محمد خيضر، الجزائر، جوان2018.
53. مسعود كسرى، زهية ايضولاح، تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد28، جامعة الجزائر03، 2013.
54. معتز سليمان محمد سليمان، أثر اخلاقيات العمل على التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف السودانية، اطروحة دكتوراه، ادارة أعمال، قسم الادارة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية والسياسية، جامعة افريقيا العالمية، السودان، 2018.
55. ميمي علا، سويطي شبلي، نظام تقييم الاداء الوظيفي وأثره على اداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، العدد01، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، جويلية2019.
56. وهيبة جليل، منير نوري، نظام الادارة الالكترونية ودوره في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية دراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية لولاية غليزان، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، العدد01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، ديسمبر 2021.
57. ياسر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الاعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، جوان2019.
58. يونس قرواط، ممارسات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي وتحدياته، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصر، العدد02، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2022.
- الرسائل والاطروحات العلمية

- رسائل الماجستير

59. أحمد الزهراني سلطانة، أثر تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، ادارة الموارد البشرية، كلية الاعمال، جامعة جدة، السعودية، 2020.
60. جلال عبد الله محمد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، ادارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق، 2010.
61. محمد كريم عبيد التميمي، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك الاردنية، رسالة ماجستير: ادارة اعمال، قسم ادارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2017/2016.

- أطروحات الدكتوراه:

62. ربيعة كيرد، تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط، أطروحة دكتوراه، تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة عمار ثليجي، الجزائر، 2022/2021.
63. سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، اطروحة دكتوراه، علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015/2014.

- مذكرات ماستر:

64. عتيقة سالمى، أثر التحول الرقمي على دعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر: علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2020.
65. فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر، اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2020/2019.
66. يسود مبارك، أمينة بوخني، دور نظام المعلومات في ادارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، ادارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2020/2019.

ثانيا: الكتب باللغة الاجنبية

**A. Books:**

67. Bernard O'meara, Stanley Petzall, **The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A SYSTEMS APPROACH**, Emerald Group Publishing Limited, 1st Ed, UK, 2013.

68. Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Cambridge University Press, 10th ed, United Kingdom.

**B. Periodicals:**

69. Fındıklı Mine, Rofcanin Yasin, **The concept of e-HRM, its evolution and effects on organizational outcomes**, Technological Challenges and Management: Matching Human and Business Needs, N°3, fev2016.

70. Teixeira, A.F.; Gonçalves, M.J.A.; Taylor, M.d.L.M. **How Higher Education Institutions Are Driving to Digital Transformation: A Case Study**. Educ. Sci. 2021, 11, 636. <https://doi.org/10.3390/educsci11100636>.

71. Youcef El Yaacoubi, **Du e-learning au digital learning: enjeux et perspectives à l'ère de la transformation digital**, Revue Internationale des Sciences de Gestion, N°01, Université sidi Mohamed ben Abdellah, Maroc.

ثالثا: المواقع الالكترونية

72. محمد الديب، الرقمنة والتحول الرقمي وأثرهما على المؤسسات والموظفين، LinkedIn ، تم الاطلاع بتاريخ 2023/05/27 سا : 10 : 15، [./https://ae.linkedin.com](https://ae.linkedin.com)

الملاحق

الملحق رقم (01) : الاستبيان الاولي (قبل التحكيم)

جامعة عمار ثلجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

في إطار إعداد مذكرة Master علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية حول موضوع

"التحول الرقمي في وظائف إدارة الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة حالة)"

فإننا نرجو منكم التكرم بالإجابة على محتويات هذا الاستبيان بالمعلومات التي تعود بالنفع على إتمام الدراسة.

- هذا الاستبيان لا يحمل اسم المجيب، احتراماً وحفاظاً على خصوصية وسرية الإجابات؛ هذا الاستبيان معد لأغراض علمية بحثية، ولن يستخدم في أهداف أخرى مهما كان نوعها؛
- قبل الشروع في الإجابة على الأسئلة، نرجو أن تكون القراءة متأنية لفهم العبارات، ثم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

"نشكر لكم حسن تفهمكم وحسن تعاونكم، كما نعتذر إليكم مسبقاً".

من إعداد الطلبة: - محمد اسلام أولادحيمودة.

تحت إشراف: أ. عائشة صفرائي

\_ نعيمة بلعري.

من فضلك ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الخور الأول: بيانات الشخصية والوظيفية:

1	الجنس	<input type="checkbox"/>	ذكر
		<input type="checkbox"/>	أنثى

2	العمر	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة
		<input type="checkbox"/>	من 30 سنة إلى 50 سنة
		<input type="checkbox"/>	فأكثر

4	المستوى الوظيفي	<input type="checkbox"/>	إطار سامي (Cadre Supérieure)
		<input type="checkbox"/>	إطار (cadre)
		<input type="checkbox"/>	عون تحكيم (Agent de Maîtrise)
		<input type="checkbox"/>	تنفيذي (Agent d'exécution)

3	المستوى الدراسي	<input type="checkbox"/>	ثانوي فما أقل
		<input type="checkbox"/>	جامعي
		<input type="checkbox"/>	أخرى حددها.....

5	عدد سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
		<input type="checkbox"/>	من 5 سنة إلى 10 سنوات
		<input type="checkbox"/>	10 سنوات فأكثر

العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية</b>					
<b>الاستقطاب والاختيار الالكتروني</b>					
1. تستخدم المؤسسة المواقع الإلكترونية في الإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية.					
2. تستخدم المؤسسة المواقع الإلكترونية في استقبال الطلبات من المتقدمين.					
3. يتم الإعلان عن معايير التقديم للوظيفة من خلال الموقع الإلكتروني.					
4. يتم تقديم طلبات التوظيف وتحميل السيرة الذاتية عبر الإنترنت					
5. تتم عملية الاختبارات في عملية التوظيف الكترونياً.					
<b>التدريب والتطوير الإلكتروني</b>					
6. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على الموقع الإلكتروني.					
7. يتم توفير دورات تدريبية إلكترونية بشكل منتظم ومستمر.					
8. يتم استخدام أنظمة الكترونية لتعليم الموظفين الجدد بالمهارات لأداء مهامهم.					
9. يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية باستخدام أنظمة الكترونية.					
10. يتم استخدام أنظمة الكترونية لمراقبة عملية التدريب.					
<b>تقييم الأداء الإلكتروني</b>					
11. يتم تقييم أداء الموظفين من خلال نظام الكتروني.					
12. تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في عمليات تقييم الموظفين					
13. يتم وضع معايير ثابتة لتقييم أداء العاملين الكترونياً تحدد من التدخل البشري.					
14. يتم جمع المعلومات باستخدام أنظمة الكترونية عن مستوى أداء الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيتهم او تحديد احتياجاتهم من التدريب.					
15. يتم استخدام أنظمة الكترونية خاصة لمتابعة الحضور والانصراف للعاملين.					

الأداء الوظيفي					
الجهد المبذول					
					16. الجهد المبذول مناسب للمنصب الذي أشغله
					17. بيئة العمل في المؤسسة تؤثر على رغبتني في الأداء
					18. يساعدني التعاون مع فريق العمل في تحسين الأداء
					19. أقوم بمهام العمل بدقة وبتقان
					20. أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار
قدرات الفرد وخبراته					
					21. المهام التي أقوم بها تتناسب مع قدراتي وخبراتي.
					22. أنجز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد.
					23. التدريب والخبرة يساعداني على الأداء الجيد.
					24. أدرك ماهي حقوقي وواجباتي اليومية.
أداء المهمة					
					25. أنجز ببراعة كل الواجبات المتعلقة بعملني.
					26. يمتاز عملي المقدم بالجودة عالية
					27. أكمل واجبات العمل بالوقت المحدد والمناسب
					28. لا تبدر مني أخطاء اثناء ادائي للعمل
					29. أجدول عملي حسب الأولويات

الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	اسم ولقب الاستاذ المحكم	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي بالاغواط	أ . الهاشمي بعاج	01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي بالاغواط	أ . يوسف خنيش	02
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي بالاغواط	أ . عبد القادر بن برطال	03
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي بالاغواط	أ . الطيب بن عون	04
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي بالاغواط	أ . عبد الحميد نعيجات	05
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي بالاغواط	أ . عادل لعجالي	06

## الملحق رقم (03): الاستبيان النهائي (الموزع)

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### استبيان

في إطار إعداد مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية حول موضوع

“التحول الرقمي في وظائف إدارة الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة حالة) ”

فإننا نرجو منكم التكرم بالإجابة على محتويات هذا الاستبيان بالمعلومات التي تعود بالنفع على إتمام الدراسة.

- هذا الاستبيان لا يحمل اسم المحيبي، احتراماً وحفاظاً على خصوصية وسرية الإجابات؛ هذا الاستبيان معد لأغراض علمية بحثية، ولن يستخدم في أهداف أخرى مهما كان نوعها؛
- قبل الشروع في الإجابة على الأسئلة، نرجو أن تكون القراءة متأنية لفهم العبارات، ثم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

من فضلك ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: بيانات الشخصية والوظيفية:

<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس	1
<input type="checkbox"/>	أنثى		
<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	العمر	2
<input type="checkbox"/>	من 30 سنة إلى أقل من 50 سنة		
<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر		
<input type="checkbox"/>	إطار (cadre)	المسمى الوظيفي	4
<input type="checkbox"/>	عون تحكم (Agent de Maîtrise)		
<input type="checkbox"/>	عون تنفيذي (Agent d'exécution)		
<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة	5
<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		
<input type="checkbox"/>	10 سنوات فأكثر		
<input type="checkbox"/>	ثانوي فما أقل	المستوى الدراسي	3
<input type="checkbox"/>	جامعي		
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا		
		أخرى حددها: .....	

المحور الثاني: المعلومات المتعلقة بالبحث

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>التحول الرقمي في وظائف إدارة الموارد البشرية</b>					
					1 تستخدم المؤسسة المواقع الإلكترونية في الإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية.
					2 تستخدم المؤسسة المواقع الإلكترونية في استقبال طلبات العمل.
					3 يتم الإعلان عن معايير التقديم للوظيفة من خلال الموقع الإلكتروني.
					4 يتم تصفية الطلبات المقدمة واختبار الطلبات المطابقة للمواصفات والشروط باستخدام أنظمة الكترونية.
					5 تتم عملية الاختبارات في عملية التوظيف الكترونيا.
					6 يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على الموقع الإلكتروني.
					7 يتم توفير دورات تدريبية الكترونية بشكل منتظم ومستمر.
					8 يتم استخدام أنظمة الكترونية لتعليم الموظفين المجدد بالمهارات لأداء مهامهم.
					9 يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية باستخدام أنظمة الكترونية خاصة.
					10 يتم استخدام أنظمة الكترونية لمراقبة عملية التدريب.
					11 يتم تقييم أداء الموظفين من خلال نظام الكتروني مخصص لذلك.
					12 تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في عمليات تقييم أداء الموظفين.
					13 يتم وضع معايير ثابتة لتقييم أداء العاملين الكترونيا تحد من التدخل البشري.
					14 يتم جمع المعلومات الكترونيا عن مستوى أداء الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيتهم او تحديد احتياجاتهم من التدريب.
					15 يتم استخدام أنظمة الكترونية خاصة لمتابعة الحضور والانصراف للعاملين.
<b>الأداء الوظيفي</b>					
					16 الجهد المبذول مناسب للمنصب الذي أشغله
					17 أشعر بالرضا عن ادائي في العمل
					18 أنجز واجبات العمل بالوقت المحدد والمناسب
					19 أقوم بمهام العمل بدقة وياتقان.

					أحاول التقليل من اخطائي في العمل.	20
					المهام التي أقوم بها تتناسب مع قدراتي وخبراتي.	21
					التدريب يساعدني على الأداء الجيد.	22
					أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار.	23
					لدي القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.	24
					أدرك ما هي حقوقي وواجباتي اليومية.	25
					المهام التي أقوم بها واضحة	26
					أشعر بالرضا عن الدور الذي أقوم به في المؤسسة	27
					الدور الذي أقوم به يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	28
					أملك الأدوات والمهارات اللازمة لأداء مهام ومسؤوليات وظيفتي بشكل فعال	29

إذا كان لديك ملاحظة أخرى يمكنك اقتراحها؟

.....

.....

..

الملحق رقم (04): اختبار ثبات صدق اداة الدراسة

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	15

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 X  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	16

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Y Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	29

الملحق رقم(05):معاملات الارتباط لكل البعاد

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Q1	Pearson Correlation	1	.835**	.808**	.718**	.599**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68
Q2	Pearson Correlation	.835**	1	.823**	.748**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68
Q3	Pearson Correlation	.808**	.823**	1	.687**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	68	68	68	68	68
Q4	Pearson Correlation	.718**	.748**	.687**	1	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	68	68	68	68	68
Q5	Pearson Correlation	.599**	.646**	.710**	.718**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68
الاستقطاب والاختيار الالكتروني	Pearson Correlation	.899**	.918**	.910**	.872**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68

### Correlations

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	التدريب والطوير الإلكتروني
Q6	Pearson Correlation	1	.803**	.518**	.631**	.548**	.832**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Q7	Pearson Correlation	.803**	1	.700**	.754**	.648**	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Q8	Pearson Correlation	.518**	.700**	1	.679**	.597**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Q9	Pearson Correlation	.631**	.754**	.679**	1	.735**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Q10	Pearson Correlation	.548**	.648**	.597**	.735**	1	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	68	68	68	68	68	68
التدريب والطوير الإلكتروني	Pearson Correlation	.832**	.923**	.811**	.889**	.813**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68	68

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	تقييم الأداء الإلكتروني
Q11	Pearson Correlation	1	.634**	.568**	.685**	.353**	.824**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.003	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Q12	Pearson Correlation	.634**	1	.664**	.608**	.329**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.006	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Q13	Pearson Correlation	.568**	.664**	1	.651**	.339**	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.005	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Q14	Pearson Correlation	.685**	.608**	.651**	1	.321**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.008	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Q15	Pearson Correlation	.353**	.329**	.339**	.321**	1	.602**
	Sig. (2-tailed)	.003	.006	.005	.008		.000
	N	68	68	68	68	68	68
تقييم الأداء الإلكتروني	Pearson Correlation	.824**	.828**	.824**	.833**	.602**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68	68

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	الاداء الوظيفي
Q16	Pearson Correlation	1	.666**	.408**	.415**	.275*	.465**	.428**	.198	.319**	.290*	.331**	.276*	.440**	.203	.570**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.023	.000	.000	.106	.008	.017	.006	.023	.000	.097	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q17	Pearson Correlation	.666**	1	.644**	.655**	.405**	.461**	.352**	.411**	.273*	.528**	.406**	.475**	.566**	.141	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000	.003	.000	.025	.000	.001	.000	.000	.251	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q18	Pearson Correlation	.408**	.644**	1	.678**	.645**	.376**	.419**	.571**	.394**	.658**	.532**	.545**	.707**	.340**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000	.002	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.005	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q19	Pearson Correlation	.415**	.655**	.678**	1	.506**	.470**	.438**	.618**	.352**	.597**	.608**	.577**	.650**	.225	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.065	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q20	Pearson Correlation	.275*	.405**	.645**	.506**	1	.374**	.463**	.632**	.498**	.512**	.515**	.425**	.544**	.508**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.023	.001	.000	.000		.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q21	Pearson Correlation	.465**	.461**	.376**	.470**	.374**	1	.506**	.420**	.284**	.572**	.452**	.629**	.465**	.435**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.002		.000	.000	.019	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q22	Pearson Correlation	.428**	.352**	.419**	.438**	.463**	.506**	1	.512**	.345**	.423**	.342**	.309*	.404**	.383**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.000	.000		.000	.004	.000	.004	.010	.001	.001	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q23	Pearson Correlation	.198	.411**	.571**	.618**	.632**	.420**	.512**	1	.670**	.555**	.670**	.580**	.644**	.450**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.106	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q24	Pearson Correlation	.319**	.273*	.394**	.352**	.498**	.284**	.345**	.670**	1	.439**	.695**	.455**	.546**	.559**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.008	.025	.001	.003	.000	.019	.004	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q25	Pearson Correlation	.290*	.528**	.658**	.597**	.512**	.572**	.423**	.555**	.439**	1	.570**	.766**	.643**	.491**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q26	Pearson Correlation	.331**	.406**	.532**	.608**	.515**	.452**	.342**	.670**	.695**	.570**	1	.616**	.663**	.416**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q27	Pearson Correlation	.276*	.475**	.545**	.577**	.425**	.629**	.309*	.580**	.455**	.766**	.616**	1	.714**	.456**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.023	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q28	Pearson Correlation	.440**	.566**	.707**	.650**	.544**	.465**	.404**	.644**	.546**	.643**	.663**	.714**	1	.335**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.005	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q29	Pearson Correlation	.203	.141	.340**	.225	.508**	.435**	.383**	.450**	.559**	.491**	.416**	.456**	.335**	1	.595**
	Sig. (2-tailed)	.097	.251	.005	.065	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.005		.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	.570**	.691**	.777**	.766**	.719**	.695**	.636**	.785**	.678**	.801**	.774**	.776**	.819**	.595**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		الحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية	الاستقطاب والاختبار الالكتروني	التدريب والتطوير الالكتروني	تقييم الاداء الالكتروني
الحول الرقمي في وظائف ادارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	.908**	.955**	.807**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	68	68	68	68
الاستقطاب والاختبار الالكتروني	Pearson Correlation	.908**	1	.845**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	68	68	68	68
التدريب والتطوير الالكتروني	Pearson Correlation	.955**	.845**	1	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	68	68	68	68
تقييم الاداء الالكتروني	Pearson Correlation	.807**	.532**	.693**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم(06): اختبار خصائص عينة الدراسة "التكرارات والنسب المؤية"

### Statistics

		الحسن	العمر	المستوى_الدراسي	المسمى_الوظيفي	عدد_سنوات_الخدمة
N	Valid	68	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0	0

### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	41.2	41.2	41.2
	انثى	40	58.8	58.8	100.0
Total		68	100.0	100.0	

### العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30	3	4.4	4.4	4.4
	من 30 الى اقل من 50	54	79.4	79.4	83.8
	من 50 سنة فأكثر	11	16.2	16.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

### المستوى\_الدراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فما اقل	16	23.5	23.5	23.5
	جامعي	41	60.3	60.3	83.8
	دراسات عليا	11	16.2	16.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

### المسمى\_الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار	41	60.3	60.3	60.3
	عون محكم	15	22.1	22.1	82.4
	عون تنفيذي	12	17.6	17.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

### عدد\_سنوات\_الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	4	5.9	5.9	5.9
	من 5 سنوات الى اقل 10 سنوات	10	14.7	14.7	20.6
	من 10 سنوات فأكثر	54	79.4	79.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الملحق رقم(07): الاحصائيات الوصفية

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	68	1.00	5.00	3.1029	1.43662
Q2	68	1.00	5.00	2.8529	1.40643
Q3	68	1.00	5.00	2.7500	1.30870
Q4	68	1.00	5.00	2.8088	1.30735
Q5	68	1.00	5.00	2.5441	1.32072
Q6	68	1.00	5.00	2.6471	1.39042
Q7	68	1.00	5.00	2.7206	1.43356
Q8	68	1.00	5.00	3.0441	1.20241
Q9	68	1.00	5.00	2.9412	1.33699
Q10	68	1.00	5.00	2.8676	1.13169
Q11	68	1.00	5.00	2.7206	1.15701
Q12	68	1.00	5.00	2.8529	1.22492
Q13	68	1.00	5.00	2.8235	1.19628
Q14	68	1.00	5.00	2.8676	1.19582
Q15	68	1.00	5.00	3.6029	1.22340
Q16	68	1.00	5.00	3.7941	1.01568
Q17	68	1.00	5.00	4.0000	1.03664
Q18	68	1.00	5.00	4.0147	.87234
Q19	68	1.00	5.00	4.1324	.87936
Q20	68	1.00	5.00	4.1618	.92414
Q21	68	1.00	5.00	3.9706	1.09231
Q22	68	1.00	5.00	3.9412	1.10470
Q23	68	1.00	5.00	4.1176	1.01525
Q24	68	1.00	5.00	3.9118	1.00351
Q25	68	1.00	5.00	3.9706	1.14567
Q26	68	1.00	5.00	4.0147	1.02931
Q27	68	1.00	5.00	4.1176	.93887
Q28	68	1.00	5.00	4.1029	.91651
Q29	68	1.00	5.00	3.7206	1.01989
الحوال الرسمي في وظائف اداره الموارد البشرية	68	1.13	5.00	2.8765	.96961
الاستقطاب والاختيار الالكتروني	68	1.00	5.00	2.8118	1.20094
التدريب والتطوير الالكتروني	68	1.00	5.00	2.8441	1.11267
تقييم الاداء الالكتروني	68	1.00	5.00	2.9735	.93739
الاداء الوظيفي	68	1.00	5.00	3.9979	.71769
Valid N (listwise)	68				

الملحق رقم (08): معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع

Correlations					
		الاستقطاب والاختيار الالكتروني	التدريب والتطوير الالكتروني	تقييم الاداء الالكتروني	الالاء الوظيفي
الاستقطاب والاختيار الالكتروني	Pearson Correlation	1	.845**	.532**	-.009
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.944
	N	68	68	68	68
التدريب والتطوير الالكتروني	Pearson Correlation	.845**	1	.693**	.180
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.143
	N	68	68	68	68
تقييم الاداء الالكتروني	Pearson Correlation	.532**	.693**	1	.384**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001
	N	68	68	68	68
الالاء الوظيفي	Pearson Correlation	-.009	.180	.384**	1
	Sig. (2-tailed)	.944	.143	.001	
	N	68	68	68	68

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق (09): الانحدار المتعدد والتباين الاحادي ANOVA

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.475 <sup>a</sup>	.225	.189	.64633

a. Predictors: (Constant), الاستقطاب والاختبار الالكتروني، التدريب وال تطوير الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.278	.270		12.153	.000
	الاستقطاب والاختبار الالكتروني	-.285	.124	-.476	-2.293	.025
	التدريب وال تطوير الالكتروني	.174	.157	.270	1.107	.273
	تقييم الاداء الالكتروني	.345	.118	.450	2.920	.005

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.775	3	2.592	6.204	.001 <sup>b</sup>
	Residual	26.735	64	.418		
	Total	34.510	67			

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الاستقطاب والاختبار الالكتروني، التدريب وال تطوير الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني

### Excluded Variables<sup>a</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	b	.	.	.	.000

a. Dependent Variable: الالاء الوظيفي

b. Predictors in the Model: (Constant), تقييم الالاء الالكروني, الاستقطاب والاختيار الالكروني, التدريب وال تطوير الالكروني, (Constant)

الملحق رقم(10): اختبار الفروقات

الجنس:

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاداء الوظيفي	ذكر	28	3.9464	.83653	.15809
	انثى	40	4.0339	.63022	.09965

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
الاداء الوظيفي	Equal variances assumed	.548	.462	-.492	66	.624	-.08750	.17785	-.44259	.26759
	Equal variances not assumed			-.468	47.523	.642	-.08750	.18687	-.46333	.28833

العمر:

ONEWAY Y BY العمر  
/MISSING ANALYSIS.

## Oneway

ANOVA					
الاداء الوظيفي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.099	2	.050	.094	.911
Within Groups	34.411	65	.529		
Total	34.510	67			

المستوى الدراسي:

ONEWAY Y BY المستوى\_الدراسي  
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA					
الالاء الوظيفي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.350	2	.675	1.323	.273
Within Groups	33.160	65	.510		
Total	34.510	67			

المسمى الوظيفي:

ONEWAY Y BY المسمى\_الوظيفي  
/MISSING ANALYSIS.

## Oneway

ANOVA					
الاداء الوظيفي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.860	2	.430	.831	.440
Within Groups	33.650	65	.518		
Total	34.510	67			

عدد سنوات الخدمة:

ONEWAY Y BY عدد\_سنوات\_الخدمة  
/MISSING ANALYSIS.

## Oneway

ANOVA					
الاداء الوظيفي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.616	2	.308	.591	.557
Within Groups	33.894	65	.521		
Total	34.510	67			

