



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

### مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر التحول الرقمي على إدارة الأجور في المنظمات الجزائرية -  
دراسة حالة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة-

| المشرف       | اعداد الطالبة |   |
|--------------|---------------|---|
| د. حمود حيمر | ميسم بن صغير  | 1 |

### لجنة المناقشة:

| الصفة          | الجامعة                       | اسم ولقب الأستاذ(ة) |
|----------------|-------------------------------|---------------------|
| رئيساً         | جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة | د. حمزة داودي       |
| مشرفاً ومقرراً | جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة | د. حيمر حمود        |
| ممتحناً        | جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة | د. سميرة خندق       |

السنة الجامعية 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير



الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ، الحمد لله الذي ألهمني الصبر والثبات ، وأمدني بالقوة والعزم على مواصلة مشواري الدراسي ، وتوفيقه لي لإتمام هذا العمل المتواضع .  
فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى .  
وسلاما على نبينا محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم .

أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الإمتنان والعرفان إلى : أستاذي المشرف الدكتور / حمود .  
حيمر الذي رافقني طيلة هذا البحث ولم يبخل عليا بتوجيهاته وأمدني بالمعلومات .  
والنصائح و التوجيهات القيمة راجية من الله عز وجل ان يسدد خطاه ويحقق مناه فجزاه  
الله عني كل خير

كما أتوجه بالشكر إلى أساتذة معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارية بجامعة .  
عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وجميع العاملين فيها  
وأخيرا لا يفوتني أن أعبر عن بالغ إمتناني إلى كل من ساعدني من قريب و بعيد من إنجاز  
هذا العمل المتواضع .

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا)

أهدي نجاحي وسنين تعبي الى النور الذي أضاء دربي الى العزيز الذي حملت إسمه فخرا ،  
الى معلمي الأول وعزتي وفخري الدائم ، الى من دعمني بدون حدود ، من علمني أن الدنيا  
كفاح وسلاحها العلم من أزال الشوكة عن طريقي لأركض بأمان نحو أهدافي اليك يا أبي  
الحبيب القائد الملهم أدامك الله سندا أفتخر به ومأمنا ألتجأ إليه حفظك الله يا غالي .  
أهدي تخرجي و فرحت عمري الى اليد الخفية والقلب الحنون وصاحبة الدعاء الصادق ،  
الى ملاكي الطاهر ، وقوتي بعد الله الى عزيزة قلبي اليك يا أمي أدامك الله ملكة في عرش  
قلبي .

والدي الكريمين مهما سطرت من كلمات ومهما بلغت من عبارات لن أستطيع أوفي حقكما  
العظيم علي شكرا على كل تضحية وكل دعم وكل حب لا يحده حدود

إلى سندي وضلعي الثابت الذي لايميل إلى ملاذي الأول والأخير أخي العزيز محمد .

إلى قرة عيني من قامو بتشجيعي دائما إلى الوصول ودعمي بلا حدود إعطائي بدون مقابل  
أخواتي مرام ومايا .

ملخص

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر التحول الرقمي على إدارة الأجور بالمنظمات الجزائرية، من خلال إبراز مدى مساهمة التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين كفاءة وفعالية نظام الأجور. وتمحورت مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة الأجور في المنظمات الجزائرية؟

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاعتماد على مجموعة من الأبعاد، وتم توزيع الاستمارات على عينة مكونة من (27) موظف بمصلحة المحاسبة والمالية والوسائل بجامعة عبد الحفيظ بو الصوف بميلة.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الأجور بمختلف أبعادها، حيث ساهم التحول الرقمي في تعزيز العدالة والشفافية وتحسين فعالية التعويضات والمنح، إضافة إلى دعم الامتثال للقوانين والتنظيمات المعمول بها. كما أظهرت النتائج أن قوة التأثير تختلف من بعد إلى آخر، إذ كانت بعض العلاقات قوية نسبيا، خاصة ما تعلق بالعدالة والشفافية، في حين ظهرت علاقات أخرى بدرجة تأثير ضعيفة أو متوسطة.

كما بينت النتائج أن نجاح التحول الرقمي في تحسين إدارة الأجور لا يعتمد فقط على استخدام التكنولوجيا الحديثة، بل يتطلب أيضا توفير عوامل تنظيمية وبشرية وتقنية داعمة، بما يساهم في رفع كفاءة نظام الأجور وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، إدارة الأجور، العدالة في الأجور، التعويضات والمنح، شفافية الأجور، المنظمات الجزائرية.

The aim of This study is to identify the impact of digital transformation on wage management in Algerian organizations by highlighting the extent to which modern digital technologies contribute to improving the efficiency and effectiveness of the wage system. The study problem revolved around the following main question: What is the impact of digital transformation on the efficiency of wage management in Algerian organizations?

In This study, we adopted the descriptive analytical approach. A questionnaire was used as the main tool for data collection and analysis. The data were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), based on a set of dimensions. The questionnaires were distributed to a sample of 27 employees working in the Accounting, Finance, and Resources Department at Abdelhafid Boussouf University Center of Mila.

The findings of the study revealed a statistically significant positive relationship between digital transformation and wage management in its various dimensions. Digital transformation contributed to enhancing fairness and transparency and improving the effectiveness of compensation and bonuses, in addition to supporting compliance with applicable laws and regulations. The results also showed that the strength of the impact varied from one dimension to another, as some relationships were relatively strong, especially those related to fairness and transparency, while other relationships appeared with weak or moderate impact levels.

The results further demonstrated that the success of digital transformation in improving wage management does not solely depend on the use of modern technologies, but also requires the availability of supportive organizational, human, and technical factors, which contribute to increasing the efficiency of the wage system and achieving organizational objectives more effectively.

**Keywords:** Digital Transformation, Wage Management, Wage Fairness, Compensation and Bonuses, Wage Transparency, Algerian Organizations.

# فهرس المحتويات

| رقم الصفحة                                | المحتوى                                                               |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| -                                         | البسملة                                                               |
| -                                         | الشكر وعرفان                                                          |
| -                                         | الإهداء                                                               |
| -                                         | الملخص                                                                |
| -                                         | فهرس المحتويات                                                        |
| -                                         | قائمة الجداول                                                         |
| -                                         | قائمة الأشكال                                                         |
| -                                         | قائمة الملاحق                                                         |
| أ - ي                                     | المقدمة                                                               |
| الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي |                                                                       |
| 2                                         | تمهيد                                                                 |
| 3                                         | المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي.                                   |
| 3                                         | المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي                                    |
| 4                                         | المطلب الثاني: خصائص وأبعاد التحويل الرقمي.                           |
| 8                                         | المطلب الثالث: مراحل التحويل الرقمي في المنظمات.                      |
| 9                                         | المبحث الثاني: التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية                |
| 9                                         | المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية                             |
| 10                                        | المطلب الثاني: أدوات وتقنيات التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية. |
| 12                                        | المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات التحويل الرقمي في المنظمات الجزائرية.  |
| 14                                        | خلاصة الفصل                                                           |
| الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الأجور |                                                                       |
| 16                                        | تمهيد                                                                 |
| 17                                        | المبحث الأول : مفهوم وأهمية الأجور في المنظمة                         |

|                                                                                                                 |                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 17                                                                                                              | المطلب الأول: مفهوم الأجور وأنواعها وأهدافها.                                |
| 20                                                                                                              | المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأجور وأهميتها في المنظمة.                       |
| 22                                                                                                              | المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في تحديد الأجور                                |
| 23                                                                                                              | المطلب الرابع : مبادئ ومعايير تحديد الأجور                                   |
| 26                                                                                                              | المبحث الثاني : نظم إدارة الأجور التقليدية وإدارة الأجور في ظل التحول الرقمي |
| 26                                                                                                              | المطلب الأول:نظم إدارة الأجور التقليدية.                                     |
| 27                                                                                                              | المطلب الثاني:نظم إدارة الأجور في ظل التحول الرقمي.                          |
| 29                                                                                                              | المبحث الثالث : دور نظم المعلومات والتحول الرقمي في تحسين إدارة الأجور.      |
| 29                                                                                                              | المطلب الأول : دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة وسرعة معالجة الأجور          |
| 29                                                                                                              | المطلب الثاني : دور التحول الرقمي في تحسين دقة وشفافية الأجور                |
| 30                                                                                                              | المطلب الثالث : دور التحول الرقمي في تقليل الأخطاء والتكاليف                 |
| 31                                                                                                              | خلاصة الفصل                                                                  |
| الفصل الثالث: أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة الأجور بالمنظمات الجزائرية -دراسة حالة جامعة عبد الحفيظ بوصوف - |                                                                              |
| 33                                                                                                              | تمهيد                                                                        |
| 34                                                                                                              | المبحث الأول : نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله                      |
| 34                                                                                                              | المطلب الأول : نظرة عامة حول جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله                     |
| 43                                                                                                              | المبحث الثاني : منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات.                          |
| 43                                                                                                              | المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة .                                         |
| 45                                                                                                              | المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات                                           |
| 47                                                                                                              | المطلب الثالث : أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة                            |
| 49                                                                                                              | المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة                                        |
| 53                                                                                                              | المبحث الثالث : تحليل ومناقشة النتائج                                        |
| 53                                                                                                              | المطلب الأول : تحليل المتغيرات الشخصية                                       |
| 59                                                                                                              | المطلب الثاني : تحليل اتجاهات الأفراد نحو محاور الدراسة                      |
| 69                                                                                                              | المطلب الثالث : اختبار الفرضيات                                              |

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| 82 | المطلب الرابع: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة |
| 86 | خلاصة الفصل                                       |
| 88 | خاتمة                                             |
| 92 | قائمة المراجع                                     |
| –  | الملاحق                                           |

# قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                    | الصفحة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | مقياس ليكارت الخماسي                                                            | 48     |
| 02    | درجات مقياس ليكارت الخماسي                                                      | 49     |
| 03    | معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال في محور التحول الرقمي | 50     |
| 04    | معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال في محور إدارة الأجور  | 51     |
| 05    | نتائج اختبار ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ                     | 52     |
| 06    | خصائص أفراد عينة الدراسة                                                        | 53     |
| 07    | نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول (البعد التنظيمي)               | 59     |
| 08    | التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني (البعد البشري)                      | 61     |
| 09    | التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث (البعد التقني)                      | 63     |
| 10    | التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول (بعد عدالة الأجور)                   | 64     |
| 11    | التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني (بعد التعويضات والمنح)              | 66     |
| 12    | التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث (بعد الامتثال لقوانين التشريعات)    | 67     |
| 13    | التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الرابع (بعد الشفافية لتحديد الأجور)        | 68     |
| 14    | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 1                     | 70     |
| 15    | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 2                     | 71     |
| 16    | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 3                     | 73     |
| 17    | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 4                     | 74     |
| 18    | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 5                     | 76     |
| 19    | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 6                     | 78     |
| 20    | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 7                     | 79     |
| 21    | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية                      | 81     |

# قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                                     | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------|--------|
| 01    | الهيكل التنظيمي للجامعة                         | 41     |
| 02    | نموذج الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع) | 47     |
| 03    | خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس              | 54     |
| 04    | خصائص أفراد العينة حسب الفئة العمرية            | 55     |
| 05    | خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي         | 56     |
| 06    | خصائص أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي          | 57     |
| 07    | خصائص أفراد العينة حسب الأقدمية                 | 58     |

# قائمة الصور

| الرقم | عنوان الصورة                             | الصفحة |
|-------|------------------------------------------|--------|
| 01    | جامعة عبد الحفيظ بالصوف ميلة             | 38     |
| 02    | الموقع الجغرافي لجامعة عبد الحفيظ بالصوف | 39     |

قائمة الملاحق

| الرقم | عنوان الملحق                                                                                                              |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01    | الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين                                                                                    |
| 02    | الملحق رقم 02: استبيان الدراسة                                                                                            |
| 03    | الملحق رقم 03: الجريدة الرسمية لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف                                                                  |
| 04    | الملحق رقم 04: مخرجات برنامج SPSS الخاصة بدراسة صدق أداة الدراسة                                                          |
| 05    | الملحق رقم 05: مخرجات برنامج SPSS الخاصة بدراسة ثبات أداة الدراسة                                                         |
| 06    | الملحق رقم 06: مخرجات برنامج SPSS الخاصة بتحليل المتغيرات الشخصية                                                         |
| 07    | الملحق رقم 07: مخرجات برنامج SPSS الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري<br>لإجابات العينة حول فقرات الأبعاد والمحاور |

مقدمة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى بروز ما يُعرف بالتحول الرقمي باعتباره أحد أهم التوجهات الحديثة التي تسعى المنظمات إلى تبنيها لتحسين أدائها ورفع كفاءتها الإدارية والتنظيمية. وقد أصبحت الإدارة الرقمية ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة والسعي نحو تحقيق السرعة والدقة في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات.

وتعد إدارة الأجور من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمة، نظراً لارتباطها المباشر بالموارد البشرية وتحفيز العاملين وضمان الاستقرار الوظيفي. ومع ظهور الأنظمة الرقمية الحديثة، شهدت عملية إدارة الأجور تحولاً كبيراً من الأساليب التقليدية إلى أنظمة إلكترونية تعتمد على البرمجيات وقواعد البيانات، مما ساهم في تحسين دقة الحسابات وتقليل الأخطاء وتوفير الوقت والجهد.

بدأت العديد من المنظمات الجزائرية العمومية والخاصة في تبني التحول الرقمي ضمن مختلف وظائفها الإدارية، ومن بينها إدارة الأجور بهدف تحسين الأداء الإداري وتحقيق الفعالية التنظيمية. إلا أن هذا التحول ما يزال يواجه عدة تحديات تتعلق بالبنية التحتية، ونقص الكفاءات الرقمية، ومقاومة التغيير، مما يجعل دراسة أثر التحول الرقمي على إدارة الأجور من المواضيع المهمة والجديرة بالبحث. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ:

### "أثر التحول الرقمي على إدارة الأجور في المنظمات الجزائرية"

والتي تهدف إلى إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تطوير نظام الأجور وتحسين كفاءة التسيير الإداري داخل المنظمات الجزائرية.

تعد إدارة الموارد الأجور من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، لكونها تؤثر بشكل مباشر في رضا الموظفين وكفاءتهم في العمل داخل المنظمات الجامعية، إذ تعتمد هذه الأخيرة على الكفاءات العلمية والإدارية لتحقيق أهدافها التعليمية والبحثية، لذلك تسعى إلى استخدام مختلف الوسائل والأساليب التي تمكنها من تحقيق هذه الغاية.

### أولاً: الإشكالية

يعد استخدام الوسائل الرقمية والتكنولوجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجامعية من أهم التحديات الراهنة التي تواجهها، وعلى رأسها إدارة الأجور، والتي تمثل إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة الأجور في المنظمات الجامعية؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسة المطروحة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للبعد التنظيمي للتحول الرقمي على إدارة الأجور في جامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميله؟
- 2- ما أثر البعد البشري للتحول الرقمي على فعالية نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميله؟
- 3- كيف يؤثر البعد التقني للتحول الرقمي على دقة وشفافية الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميله؟
- 4- هل يساهم التحول الرقمي في تحقيق عدالة الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميله؟
- 5- ما أثر التحول الرقمي على نظام التعويضات داخلياً بجامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميله؟
- 6- هل يساهم التحول الرقمي في تحسين الامتثال للقوانين المتعلقة بالأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميله؟

- 7- ما تأثير التحول الرقمي على شفافية نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميله؟

#### ثانياً: الفرضيات

**الفرضية الرئيسة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحول الرقمي على كفاءة إدارة الأجور بالمنظمات الجامعية.

#### **الفرضيات الفرعية :**

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين البعد التنظيمي للتحول الرقمي وتحسين إدارة الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله .
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين البعد البشري للتحول الرقمي وفعالية نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله .
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين البعد التقني للتحول الرقمي و دقة وشفافية الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله .
- 4- يساهم التحول الرقمي في تحقيق عدالة الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله .
- 5- يوجد أثر إيجابي عند مستوى الدلالة 0.05 للتحول الرقمي على نظام التعويضات والمنح بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله .
- 6- يساهم التحول الرقمي في تحسين الإمتثال للقوانين المتعلقة بالأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله.
- 7- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحول الرقمي على شفافية نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله.

### ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

- ❖ تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة الأجور في الجامعة الجزائرية.
- ❖ دراسة الأنظمة التكنولوجية المعتمدة في إدارة الأجور بالجامعات الجزائرية.
- ❖ تحليل التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة الأجور بالجامعات الجزائرية.
- ❖ اقتراح حلول وتوصيات لتحسين أنظمة إدارة الأجور الرقمية في المنظمات الجامعية الجزائرية.
- ❖ إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الشفافية في نظام الأجور.
- ❖ توضيح مفهوم إدارة الأجور وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.

### رابعا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كون التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي أصبحت تعتمد عليها المنظمات الجزائرية في مختلف وظائفها الإدارية، لاسيما إدارة الأجور، لما له من دور فعال في تحسين دقة العمليات وتقليل الأخطاء وتسريع معالجة البيانات المتعلقة بالأجور والتعويضات. كما يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والكفاءة داخل المنظمة، وتسهيل عملية متابعة حقوق العاملين ومستحقاتهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية وتحقيق رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي، إضافة إلى دعم تنافسية المنظمات وقدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- ❖ الاهتمام المتزايد بموضوع التحول الرقمي وانعكاساته المباشرة على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، خاصة إدارة الأجور داخل المنظمات الجزائرية.
- ❖ محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الأجور، وإبراز أثر التحول التكنولوجي الحديث على تحسين كفاءة التسيير الإداري والمالي.
- ❖ إبراز أهمية الأنظمة الرقمية في تسهيل عمليات إعداد الأجور، وتقليل الأخطاء، وتحقيق السرعة والدقة في معالجة البيانات داخل المنظمات الجزائرية.
- ❖ إمكانية استفادة هذا البحث في الدراسة الميدانية والحصول على نتائج واقعية تعكس مدى اعتماد الجامعات الجزائرية على التحول الرقمي في إدارة الأجور.

## سادسا: منهج الدراسة

إن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تحديد الظاهرة وأبعادها في إطار معين، ومن ثم تحليلها انطلاقاً من البيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى استنتاجات قابلة للتعميم.

حيث تم استخدام هذا المنهج نتيجة المعطيات الميدانية بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، وتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، الأول منها خاص بالمتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي، أما الفصل الثاني فتم تخصيصه للمتغير التابع، المتمثل في إدارة الأجور بالمنظمات، بينما خصصنا الفصل الثالث لدراسة حالة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله.

## سابعا: حدود الدراسة

للدراسة حدود مكانية، بشرية، وزمنية تتمثل فيما يلي:

- ❖ **الحدود المكانية:** حيث تمت الدراسة بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميله.
- ❖ **الحدود البشرية:** يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الإدارة المركزية بمصلحة الميزانية والمحاسبة والوسائل، وبلغ عدد مشاهدات المجتمع 109 موظفاً، من بينهم 24 موظفاً بمصلحة الميزانية والمحاسبة والوسائل و الذين يمثلون عينة الدراسة.

- ❖ **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة بالموسم الجامعي 2026-2027، حيث تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 1 مارس إلى 10 ماي 2026 إلى 15 ماي 2026.

## ثامنا: التعريفات الإجرائية

- ❖ **التحول الرقمي:** هو عملية إستراتيجية شاملة ومستمرة تهدف إلى إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات داخل المنظمات من خلال توظيف تقنيات المعلومات والاتصال في رقمنة البيانات والخدمات، بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، وتمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق نتائج عمل أكثر مرونة وتنافسية.

- ❖ **إدارة الموارد البشرية:** هي وظيفة أساسية في منظمات الأعمال، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلالها، من خلال استراتيجية تشمل مجموعة من السياسات والممارسات المترابطة بشكل يتوافق مع استراتيجية المنظمة ويحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

❖ **المنظمة:** هي عبارة عن نسق وبناء تنظيمي يتضمن مجموعة من الأفراد ووسائل الإنتاج المادية والبشرية ترتبط ببعضها البعض، حيث تسعى إلى تحقيق أهدافها.

❖ **إدارة الأجور:** إدارة الأجور هي عملية تنظيم وتخطيط وتطوير ومراقبة الأجور والرواتب والتعويضات التي تُمنح للعاملين داخل المنظمة، وفقاً لطبيعة العمل والكفاءة والقوانين المعمول بها، بهدف تحقيق العدالة بين الموظفين وتحفيزهم على تحسين الأداء مع ضمان تحقيق أهداف المنظمة.

### تاسعا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث من أهم العناصر التي يسترشد بها الباحث في حل مشكلة البحث، لما لها من إسهامات سواء في التوجيه وفهم الموضوع أكثر من حيث متغيراته، أو تقيده في التحليل والمقارنة، بحيث تساعد الباحث في تكوين خلفية عن الموضوع المراد البحث فيه، لذلك قمت باختيار مجموعة من الدراسات السابقة التي لها ارتباط بمتغيرات الدراسة، مع ذكر أهدافها ونتائجها، وسوف نسردها زمنياً وسيتم تناولها كالتالي:

❖ **الدراسة الأولى:** دراسة بن عيسى مراد (2021/2020) تحت عنوان: "أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية"، دراسة ميدانية بجامعة جزائرية.

تمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بإحدى الجامعات الجزائرية، والتي هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، من خلال طرح التساؤل الرئيسي: "ما أثر التحول الرقمي على فعالية إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الجزائرية؟" ومن أبرز نتائجها ما يلي:

- يساهم التحول الرقمي في تسريع معالجة البيانات الإدارية وتقليل الأخطاء المرتبطة بالعمل اليدوي.
  - تساعد الأنظمة الرقمية على تحسين الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف مصالح المنظمة.
  - أدى اعتماد التقنيات الرقمية إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الرقمية وتحسين الأداء الإداري داخل المنظمة.
- وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها لمتغير التحول الرقمي، بينما تختلف من حيث الشخص المبحوث، إذ ركزت الدراسة السابقة على إدارة الموارد البشرية، في حين تركز دراستنا على إدارة الأجور في المنظمات الجزائرية، كما استفدنا منها في بناء الإطار النظري وتحديد أبعاد التحول الرقمي.

## ❖ الدراسة الثانية : دراسة عيساوي أمينة (2021/2020)، تحت عنوان "أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة عمومية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري وتحسين سرعة إنجاز العمليات داخل المؤسسة، من خلال التساؤل الرئيسي:

"ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الجزائرية؟"

ومن أبرز نتائجها ما يلي:

- ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز الأعمال الإدارية.
  - أدى استخدام التقنيات الرقمية إلى تحسين دقة معالجة البيانات الخاصة بالموظفين.
  - ساعدت الأنظمة الإلكترونية في تسهيل حفظ واسترجاع المعلومات الإدارية.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الإداري.
- وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها للتحويل الرقمي داخل المؤسسة، بينما تختلف في المتغير التابع، حيث ركزت على الأداء الإداري بدل إدارة الأجور.

## ❖ الدراسة الثالثة : دراسة بوشريط نوال (2021/2020)، تحت عنوان "استخدام البرمجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية" دراسة حالة مؤسسة خدماتية.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية البرمجيات الحديثة في تحسين عمليات التسيير الإداري داخل المؤسسة، من خلال التساؤل:

"ما دور البرمجيات الحديثة في تطوير تسيير الموارد البشرية؟"

ومن أبرز نتائجها ما يلي:

- تساهم البرمجيات الحديثة في تنظيم بيانات الموظفين بطريقة فعالة.
  - تساعد الأنظمة الإلكترونية في تسهيل إعداد التقارير المتعلقة بالأجور والحوافز.
  - أدى استخدام البرمجيات الحديثة إلى تقليل الأخطاء الإدارية والمحاسبية.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات الحديثة وتحسين تسيير الموارد البشرية.
- وتتشابه هذه الدراسة مع موضوعنا من حيث اعتماد التكنولوجيا الرقمية في التسيير الإداري.

## ❖ الدراسة الرابعة : دراسة قارة ليلى (2022/2021)، تحت عنوان "التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات الإدارية" دراسة ميدانية بمؤسسة جزائرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية وتحسين الكفاءة التنظيمية، من خلال طرح السؤال التالي:

"ما أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية بالمؤسسات الجزائرية؟"

ومن أبرز نتائجها ما يلي:

- يساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية.
  - أدى استخدام البرمجيات الحديثة إلى رفع مستوى الدقة وتقليل الأخطاء.
  - تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الإدارية.
- وتتقاطع هذه الدراسة مع موضوعنا في متغير التحول الرقمي، غير أنها تختلف من حيث مجال التطبيق.

## ❖ الدراسة الخامسة: دراسة بن دريس سهيلة (2022/2021)، تحت عنوان "أثر الأنظمة الرقمية على فعالية إدارة الرواتب والأجور" دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الأنظمة الرقمية الحديثة في تحسين فعالية إدارة الرواتب والأجور داخل المؤسسة، من خلال طرح التساؤل الرئيسي:

"هل تؤثر الأنظمة الرقمية على فعالية إدارة الأجور بالمؤسسات الجزائرية؟"

ومن أبرز نتائجها ما يلي:

- ساهمت الأنظمة الرقمية في تسريع عمليات إعداد الرواتب وتقليل الوقت المستغرق في معالجتها.
  - أدت الرقمنة إلى تحسين دقة حساب الأجور والتعويضات وتقليل الأخطاء البشرية.
  - ساعدت التطبيقات الإلكترونية في تسهيل حفظ بيانات الموظفين واسترجاعها بسرعة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأنظمة الرقمية وتحسين فعالية إدارة الأجور.
  - ساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والثقة بين الإدارة والعمال فيما يتعلق بالأجور والمستحقات المالية.
- وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها لموضوع التحول الرقمي وإدارة الأجور، لكنها تختلف من حيث طبيعة المؤسسة محل الدراسة والعينة المستخدمة، وقد أفادتنا في تحديد المؤشرات المتعلقة بفعالية إدارة الأجور الإلكترونية.

❖ **الدراسة السادسة: دراسة خالدية سميرة (2022/2021)، تحت عنوان "دور الرقمنة في تحسين نظام الأجور بالمؤسسات الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة جزائرية.**

تمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، وهدفت إلى معرفة أثر استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة على تسيير الأجور والرواتب داخل المؤسسة، من خلال التساؤل الرئيسي:

"هل تساهم الرقمنة في تحسين إدارة الأجور بالمؤسسات الجزائرية؟"

ومن أبرز نتائجها ما يلي:

- تساعد الرقمنة على تسهيل عمليات إعداد كشوف الرواتب وتقليل الوقت المستغرق في معالجتها.
  - تساهم الأنظمة الرقمية في تحقيق الدقة والشفافية في حساب الأجور والتعويضات.
  - يؤدي استخدام البرمجيات الحديثة إلى تقليل الأخطاء المحاسبية المتعلقة بالأجور.
  - توجد علاقة إيجابية بين استخدام التكنولوجيا الرقمية ورضا العاملين عن نظام الأجور بالمؤسسة.
- وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها لموضوع الرقمنة وإدارة الأجور، لكنها تختلف من حيث مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة. وقد أفادتنا في تحديد المؤشرات المتعلقة بإدارة الأجور وصياغة الفرضيات.

❖ **الدراسة السابعة : دراسة رايلي سفيان (2023/2022)، تحت عنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية" دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية.**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء التنظيمي والإداري للمؤسسات الجزائرية، من خلال التساؤل الرئيسي:

"ما أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية؟"

ومن أبرز نتائجها ما يلي:

- يساهم التحول الرقمي في تحسين سرعة اتخاذ القرارات الإدارية.
  - تساعد التقنيات الحديثة في رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء الوظيفي.
  - أدى استخدام الأنظمة الرقمية إلى تحسين جودة المعلومات داخل المؤسسة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي.
- وقد استفدنا من هذه الدراسة في فهم أبعاد التحول الرقمي وعلاقته بالكفاءة الإدارية داخل المنظمات الجزائرية.

❖ الدراسة الثامنة : تحت عنوان: "التحول الرقمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي سنة (2024/2023) دراسة مسحية ميدانية لأساتذة من جامعة المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التحول الرقمي في تحسين الخدمة وتحقيق الأداء الوظيفي داخل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، من خلال طرح إشكالية رئيسية مفادها: ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي؟ ومن أبرز نتائجها ما يلي:

- توصلت الدراسة إلى أن جامعة المسيلة خطت خطوات مهمة في مجال الرقمنة، مما ساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى الأساتذة.
- يساهم التحول الرقمي في تسهيل إنجاز المهام الإدارية وتحسين جودة الخدمات الجامعية.
- بينت الدراسة وجود نقص في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي في بدايات تطبيقه.
- وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في تناولها لمتغير التحول الرقمي، كما تبرز أهمية الرقمنة في تحسين الأداء الإداري، وهو ما يدعم موضوع دراستنا المتعلق بأثر التحول الرقمي على إدارة الأجور في المؤسسات الجزائرية.

❖ الدراسة التاسعة : تحت عنوان: "دور التحول الرقمي في تحسين إدارة الأجور والمكافآت في القطاع العام". سنة (2023/2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تحسين إدارة الأجور والمكافآت في القطاع العام، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي: ما هو أثر التحول الرقمي على تحسين إدارة الأجور والمكافآت؟ ومن أبرز نتائجها ما يلي:

- أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم في تحسين الشفافية في توزيع الأجور وتقليل التلاعب.
  - أتاح النظام الرقمي تحديث البيانات بشكل مستمر، مما ساعد على رفع الدقة في معالجة الأجور.
  - ساهمت الرقمنة في تقليل الوقت المستغرق في إعداد ومعالجة كشوف الرواتب.
- واستفدنا من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري لموضوعنا، خاصة فيما يتعلق بدور الأنظمة الرقمية في تطوير إدارة الأجور وتحسين الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات الجزائرية.

❖ الدراسة العاشرة : تحت عنوان: "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية" سنة (2024/2023) دراسة حالة المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة محمد بوضياف.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستعملة في التدريب الإلكتروني والتقييم الإلكتروني للأداء، من خلال التساؤل الرئيسي: ما هو دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية؟ ومن أبرز نتائجها ما يلي:

- يساهم التحول الرقمي بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
  - ساعدت الرقمنة في تسهيل عمليات التقييم الإلكتروني والتدريب وتحسين سرعة معالجة البيانات.
  - يوفر التحول الرقمي بيئة عمل أكثر مرونة وسلاسة وتفاعلية داخل المؤسسة.
- وتتقاطع هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من حيث تركيزها على رقمنة وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تعد إدارة الأجور أحد أهم عناصرها، مما يساهم في دعم الجانب النظري لدراستنا.

**الفصل الأول:**  
**الإطار النظري للتحول**  
**الرقمي**

## تمهيد:

يشهد العالم تطوراً سريعاً في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى بروز التحول الرقمي كضرورة حتمية للمنظمات لتحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها. ولا يقتصر هذا التحول على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يشمل تغيير أساليب العمل والثقافة التنظيمية.

كما امتد تأثير التحول الرقمي إلى إدارة الموارد البشرية، حيث ساهم في تطوير وظائفها من خلال اعتماد التقنيات الحديثة في التوظيف والتدريب واتخاذ القرار.

وعليه قمنا في هذا الفصل بعرض الإطار النظري للتحول الرقمي، والتعرف على أهم مفاهيمه وخصائصه ومراحله، إضافة إلى إبراز دوره في إدارة الموارد البشرية والتحديات المرتبطة بتطبيقه في المنظمات الجزائرية. ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول : ماهية التحول الرقمي بصفة عامة؛
- المبحث الثاني : التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

ان التحول الرقمي من المواضيع الأكثر أهمية في عصرنا نظرا للانتشار السريع للإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتعتبر من أهم الأساسيات لتحقيق الكفاءة والفاعلية لشركات ككل. لذا سنحاول التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي من خلال تعريفه وخصائصه وأبعاده ومراحلته التي تميز بها وكذلك.

### المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

- عرف التحول الرقمي العديد من التعاريف والتي يختلف كل منها عن الآخر نذكر منها
- ❖ عرفت بس نجلاء التحول الرقمي بأنه عملية تحويل المواد المطبوعة والمعلومات التقليدية إلى شكل رقمي باستخدام الحاسبات الآلية وشبكات الانترنت، مع تعريفها على وسائط رقمية بما يسهل حفظها واسترجاعها.<sup>1</sup>
  - يركز هذا التعريف على الجانب التقني للتحول الرقمي، حيث يحصره في عملية تحويل المعلومات من الشكل التقليدي إلى الرقمي، وهو طرح يبرز البعد الاجرائي والتقني أكثر من البعد الاستراتيجي.
  - ❖ كما عرف الطائي جعفر التحول الرقمي بأنه عملية تحويل مصادر المعلومات إلى صيغة رقمية يمكن التعامل معها ومعالجتها بواسطة تقنيات الحاسوب والشبكات الرقمية.<sup>2</sup>
  - يتفق صاحب هذا التعريف مع صاحب التعريف السابق في تركيزه على عملية التحويل التقني، لكنه يضيف بعد المعالجة والاسترجاع، مما يجعله أكثر ارتباطا بوظائف نظم المعلومات داخل المؤسسة.
  - ❖ في حين يرى عبد العزيز سيد مصطفى أن التحول الرقمي يمثل في اعتماد المؤسسات على التكنولوجيا الرقمية لتطوير الأداء وتخصيص الإجراءات وتحسين جودة الخدمات المقدمة.<sup>3</sup>
  - يتميز هذا التعريف بتسميه طاقية إذا لا يقتصر على رقمنة المعلومات فقط بل يربط التحول الرقمي بتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، ما يعكس بعدا إداريا واستراتيجيا واضحا.
  - يتميز هذا التعريف باتساع نطاقه إذ لا يقتصر على رقمنة المعلومات فقط، بل يربط التحول الرقمي بتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، مما يعكس بعداً استراتيجياً وإدارياً واضحاً.

<sup>1</sup>-بس نجلاء، متطلبات التحول الرقمي في الدول العربية، مجلة المكتبات والمعلومات، دار النشر النشر ليبيا، العدد 13، ليبيا، يناير 2015، ص126.

<sup>2</sup>-الطائي حسن جعفر، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها، دار البدا، الأردن، 2019، ص143.

<sup>3</sup>-عبد العزيز السيد مصطفى، التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2022، صص19-20.

❖ أما عبد القادر كنافذ وعادل فزار، فقد عرّفا التحول الرقمي بأنه عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى توظيف التقنيات الرقمية من أجل التكيف مع المتغيرات وابتكار نماذج عمل جديدة.<sup>1</sup>

يقدم هذا التعريف نظرة حديثة للتحول الرقمي باعتباره عملية مستمرة وديناميكية، تركز على التكيف والابتكار، وهو ما ينسجم مع التحولات الرقمية المعاصرة في بيئة الأعمال والسياسات العامة.

ومما سبق يمكن القول أن التحول الرقمي هو عملية استراتيجية شاملة ومستمرة، تهدف إلى إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسات من خلال توظيف تقنيات المعلومات والاتصال في رقمنة البيانات والإجراءات، بما يسمح بتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز جودة الخدمات، وتمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية وابتكار نماذج عمل أكثر مرونة وتنافسية.

### المطلب الثاني: خصائص وأبعاد التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي توجهًا استراتيجيًا إلى توظيف التقنيات الحديثة لإعادة تصميم العمليات وتحسين الأداء داخل المنظمة ويهدف هذا المطلب إلى إبراز التحول الرقمي وخصائصه وأبعاده لفهم طبيعته ومتطلبات نجاحه في مختلف المؤسسات.

#### أولاً: خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص هي كالتالي:<sup>2</sup>

- 1- **الشفافية:** وذلك من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ القرارات يومياً دون الاعتماد على التسلسل الهرمي التقليدي.
- 2- **تحقيق التميز:** من خلال امتلاك جميع مقومات التفرد اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية.
- 3- **التكيف:** القدرة على الاستجابة بسرعة وفعالية للمتغيرات في البيئة الرقمية يشمل ذلك تبني التقنيات الجديدة، تطوير المهارات الرقمية، إعادة تصميم العمليات لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.

<sup>1</sup> عبد القادر كنافذ، عادل انزارن، استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة للتنمية في الجزائر، الواقع والآفاق، مجلة آفات الفكرية، المجلد 12 العدد2، الجزائر، 2024، ص180.

<sup>2</sup> أسامة عبد السلام على عماشة، التحول الرقمي للجامعات في ضوء مدخل التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدولة العربية، 2020، ص125.

كما يوجد خصائص أخرى للتحول الرقمي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج الحاسوب مما يسمح بقدر عالي من الجودة في الاستخدام.
- 2- **الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال من الذكاء، حيث يمكن أن يصدم النظام الرقمي لكي يراقب الأوضاع للقنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.
- 3- **التنوع:** فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها، أصبح للمتلقين خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال.
- 4- **استخدام المعلومات كمورد اقتصادي:** حيث تسعى المنظمات على استخدام المعلومات والانتفاع بها في زيادة كفاءتها، وفي تحسين وضعها التنافسي.

### ثانياً: أبعاد التحول الرقمي

تجدر الإشارة إلى أن أبعاد المختلفة للتحول الرقمي قد ذكرها الباحثون بطرق متباينة، حيث ركز كل مصدر على جوانب معينة وفقاً للسياق الخاص به، ولذلك يتم عرض هذه الأبعاد بشكل شامل لتسليط الضوء على مختلف التصنيفات التي ذكرها الباحثون.

❖ حسب هيس تتمثل أبعاد التحول الرقمي فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- بعد تكنولوجيا المعلومات:

يحفز التحول الرقمي بفعل التقنيات الرقمية، لذلك يعد نهج الشركة في استخدام التقنيات الرقمية الجديدة بعد أساسياً في استراتيجيتها للتحول الرقمي يتطلب هذا البعد من المديرين تقسيم دور أقسام تكنولوجيا المعلومات لديهم ومدى ابتكارها في التعامل مع التقنيات الجديدة.

#### 2- بعد التغيرات في إنشاء القيمة:

من الطريقة التي تحدث بها التقنيات الرقمية تحولاً في نموذج أعمال الشركة، في شركات الإعلام يتعلق هذا البعد بدرجة تنويع الشركة نشاطها في العالم الرقمي، وخططها لتحقيق الإيرادات من التقنيات الرقمية، بتركيزها الأساسي بعد التحول الرقمي.

<sup>1</sup> -زينب بالخير، آمال بوسمينية، حاضرات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي، مجلة طبية للدراسات العلمية، الأكاديمية، النسخة 606، العدد 1، الجزائر، 2023، ص-ص 673-674.

<sup>2</sup> -thomashees and others, **option for formitating adigital transformation streerteay**, mis, luacterly, 2016, p-p17-27.

### 3- بعد التغيرات الهيكلية:

يؤثر التحول الرقمي كأى نوع آخر من التحولات، على الهياكل التنظيمية للشركة، يركز البعد الهيكلي في إطار التحول الرقمي على تحديد من سيكون مسؤولاً عن قيادة جهود التحول كما يجب على الإدارة أن تقرها ما إذا كان ينبغي دمج العمليات الرقمية الجديدة ضد من الهياكل الحالية أو فصلها في كيانات مستقلة عن النشاط الأساسي للشركة، وقد تتطلب التحول أيضاً اكتساب معرفة متخصصة أو تطويرها كفاءات جديدة وأخيراً يجب على المديرين تحديد أنواع التغيرات... المتوقعة أثناء استكشافهم للتقنيات الرقمية واستغلالها.<sup>1</sup>

### 4- البعد التقني والإعلامي:

يتطلب التحول الرقمي استخدام الوسائط الرقمية في العمليات التنظيمية وبالتالي توفر الكفاءة الرقمية المتعلقة بالعمل والتي تهدف إلى استخدام هذه الوسائط كأدوات تنعكس أهميتها في مختلف نشاطات المؤسسة. ❖ أما بالنسبة لشعبان تم التطرق للأبعاد الاستراتيجية للتحول الرقمي:<sup>2</sup>

#### 1- الأسس الرقمية:

يعتمد هذا البحث الاستراتيجي على تحسين مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدولة العربية والوصول بها مع المؤسسات الحكومية للدرجة التي تمكنها من مواكبة المتغيرات التكنولوجية السريعة في العالم.

#### 2- الابتكار الرقمي:

يعتمد هذا البعد الاستراتيجي على حذف توفير نظم التعليم والمهارات التي تساعد على الابتكار لمواكبة المستقبل التكنولوجي العالمي

#### 3- الحكومات الرقمية:

يعتمد البعد الاستراتيجي على تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية وجعلها حكومات رقمية تستند الاستثمار في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من أجل خدمة مواطنيها بكفاءة أعلى وتكلفة أقل في التعامل ورفع جودة حياة المواطن.

<sup>1</sup>-وفاء بحاش، التحول الرقمي ودوره في عصرنة المؤسسات، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السابسية العدد 02، الجزائر، 2024، ص675.

<sup>2</sup>-زهرة بن طيمة، صبرينة خليل، التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغير من جهة نظر الأساتذة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لبليدة 2، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، 2022، ص249.

#### 4- الأعمال الرقمية:

هذا البعد يعتمد على تمكين الشركات من الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمساهمة الفعالة في الاتصالات الرقمية وبالتالي توفير بنية رقمية مناسبة للتغيرات التكنولوجية.

#### 5- المواطن الرقمي:

يعتمد هذا البعد أيضاً على تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير مستوى التعليم والمهارات المؤهلة لتعزيز استفادة الأفراد وبالتالي رفع جودة الحياة للموظفين.

#### 6- بعد الجوانب المالية:

يمثل البعد المالي في التحول الرقمي جانبا مهما في مبادرات التحول الرقمي فقد يكون الضغط المالي المتزايد على النشاط الأساسي الحالي هو المحفز الذي يدفع الإدارة لاتخاذ إجراءات التحول كما ستكون الموارد المالية ضرورية لتنفيذ المبادرات التحولية.<sup>1</sup>

❖ أما بدراسة بن طيبة و خليل تم ذكر الأبعاد بطريقة أخرى:<sup>2</sup>

#### 1- البعد الهيكلي والتنظيمي:

تتطلب عملية الرقمنة تغيرات شاملة في المؤسسة وهذا لا يقتصر فقط الحصول على المعدات التقنية وتعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات بل يتعدى ذلك إلى تغيرات عميقة وقرارات استراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي.

ويعتبر الانفتاح والشفافية في عملية تصنع القرار ضروريات في هذا السياق، لاسيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية والابتكار والتفكير فيهما، ويجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء، وتوفير أسس اختيار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الأفراد.

#### 2- البعد الوظيفي (الأفراد):

يعتمد التنفيذ المستدام للتقنيات الرقمية على التفكير في التطوير التنظيمي من منظور إنساني بمحاولة نقل الأفراد في العمر الرقمي من خلال تدريبهم ودعمهم في عمليات التنسيق والتعاون وجمع المعلومات بالاتصال غير المتزامن حتى يتمكن من مشاركة معارفهم وخبرائهم ودعم بعضهم البعض.

<sup>1</sup>thomashees and others, op.cite, p-p 17-27.

<sup>2</sup>-وفاء لجاش، التحول الرقمي ودوره في عصرنة مؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد 02، الجزائر، 2024، ص 675.

### المطلب الثالث: مراحل التحويل الرقمي بالمنظمات.

يمثل التحويل الرقمي عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة صياغة نماذج الأعمال والعمليات التنظيمية والثقافة التنظيمية بما يتلائم مع متطلبات البنية الرقمية، ولا يقتصر الأمر على ادخال التكنولوجيا الحديثة بل يشمل تغيرات جوهرية في أساليب التقنية وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال جملة من المراحل نذكرها فيما يلي:

❖ **المرحلة الأولى:** التهيئة وبناء الرقمية تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية لتحويل وتقييم الجاهزية التنظيمية والتقنية وتعزيز الثقافة الرقمية داخل المنظمة.<sup>1</sup>

❖ **المرحلة الثانية:** رقمنة العمليات، حيث يتم تحويل الإيرادات التقليدية إلى نظم رقمية وأنظمة تشغيلية بما يساهم في تحسين الكفاءة ورفع مستوى الأداء.

❖ **المرحلة الثالثة:** إعادة هندسة العمليات والتكامل الرقمي من خلال إعادة تصميم العمليات التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية وضمان تكامل الأنظمة وتحسين تجربة العملاء.

❖ **المرحلة الأخيرة:** الابتكار والتحول الشامل: والتي تعتمد على ابتكار نماذج أعمال رقمية جديدة وتوظيف التقنية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى، عبد العزيز السيد، التحويل الرقمي في مؤسسات الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2022، ص-ص 45-47.

<sup>2</sup> - زواغي، سمير، "التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: التحديات والآفاق"، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، 2022، ص-ص 88-90.

## المبحث الثاني: التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية

أصبح التحويل الرقمي عاملاً أساسياً في تطوير الموارد البشرية، من خلال تحسين الأداء الوظيفي وتسهيل العمليات الإدارية ويهدف هذا المبحث إلى تقديم رؤية شاملة لدور الرقمنة في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الوطنية.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية داخل المنظمة من خلال جذب الكفاءات، تطوير المهارات، وتحفيزها بما يحقق الأهداف التنظيمية ويعزز الأداء العام للمنظمة، مع مراعاة توازن مصالح الموظفين وبضمن رضاهم الوظيفي.

وردت تعريفات كثيرة ومتنوعة لإدارة الموارد البشرية نعرض بعضها فيما يلي:

- ❖ يشير جون ماري بيروتي: أن إدارة الموارد البشرية تعني التكفل الداعم والدوري بالموارد البشري في المنظمة وأن مكونات هذه الإدارة تبرز من خلال تسيير الأعمال، برامج التوظيف، مخطط السير الذاتية والتحفيز، تحليل الوظائف، تقييم الموارد البشرية، تسيير المكافآت وشبكة الأجور، المشاركة في التكوين والتأهيل.<sup>1</sup>
- ❖ تعريف شامل يركز على وظائف إدارة الموارد البشرية كوحدة متكاملة يبرز الطابع المنهجي والتنسيقي بين مختلف الأنشطة.
- ❖ ويرى بوكسال وبورسيل بأن إدارة الموارد البشرية بأنها العملية التي تقوم من خلالها الإدارة ببناء القوى العاملة، وتحاول خلق الأداء البشري الذي تحتاجه المنظمة.<sup>2</sup>
- ❖ يركز صاحب هذا التعريف الأخير على الأداء والنتائج، ويعكس توجه إدارة الأداء وربط الموارد البشرية بتحقيق الأهداف التنظيمية، عملي وموجه نحو الكفاءة.
- ❖ أما آرم سترونغ فعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تعد نهجاً استراتيجياً متكاملًا ومتناسقاً فيما يتعلق بتوظيف وتنمية ورفاه الأفراد العاملين في منظمات الأعمال.<sup>3</sup>
- ❖ اشتمل هذا التعريف على البعد الاستراتيجي والتكامل مع أهداف المنظمة، يميز إدارة الموارد البشرية كجزء من التخطيط طويل المدى، وهو تعريف إداري حديث مقارنة سابقة.

<sup>1</sup> pereti.J.M, **ressources humaines**, vuilert, paris, 1981, P.26.

<sup>2</sup> Bouall. P and purcell. J. **Strategy and Humain Resource Management**, Palgrave Mamillon, london, 2016, P.07.

<sup>3</sup> amstrong M, **Hand book of human Resource Management Practice Rogam**, london, 2016,P.07.

- ❖ ويعرفها على السلمي إدارة الموارد البشرية بأنها كل الإيرادات والسياسات المتعلقة باختيار، تحسين وتدريب العاملين في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.<sup>1</sup>
- ❖ في هذا التعريف تم التركيز على الساحات والأنظمة، يبرز دور الإدارة في التنظيم الداخلي وتحقيق العدالة وروح التعاون، لكنه أقل تركيزاً على البحث الاستراتيجي.
- ❖ في حين يعرف أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية بأنها التوفيق بين خصائص الأفراد وخصائص الوظائف ووضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.<sup>2</sup>
- ❖ يعكس هذا التعريف مفهوم الشخص المناسب في المكان المناسب ويركز على الملائمة الوظيفية، ركز على الجانب الاختيار والتعيين، لكنه لم يتطرق إلى كل وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ❖ ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة أساسية في منظمات الأعمال، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتحددة بشكل ينسجم مع استراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### المطلب الثاني: أدوات وتقنيات التحويل الرقمي في الورد البشرية

التطور الرقمي المتسارع أصبح اعتماد أدوات وتقنيات رقمية ضرورة لإدارة الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتسهيل العمليات الإدارية، يهدف هذا المطلب إلى استعراض أهم هذه الأدوات والتقنيات مع إبراز دورها في دعم كفاءة المنظمات وتحقيق رضا الموظفين وتشمل ما يلي:

#### أولاً: أنظمة المعلومات الإدارية والبرمجية التحليلية:

تعد أنظمة المعلومات الإدارية أحد الركائز الأساسية للتحويل الرقمي حيث تساعد على جمع وتخزين البيانات الإدارية المتعلقة بالموظفين، وتحليلها بشكل دقيق/ ومن أبرز أدوات المستخدمة في الدراسات الجزئية برنامج SPSS الذي يسمح بتحليل البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي وقياس أثر الرقمنة على أداء الموظفين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -على السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1992، ص30.

<sup>2</sup> -ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001 ص23.

<sup>3</sup> -نور الدين تيمجدين وآخرون، أثر التحويل الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية-دراسة ميدانية في اتصالات الجزائر، مذكرة دكتوراه جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2025، ص15.

### ثانيا: الاستبيانات الرقمية:

تشكل الاستبيانات الرقمية أداة رئيسية لجمع بيانات الموظفين بطريقة سهلة وفعالة فقد اعتمدت الدراسات الجزائية على الاستبيانات الالكترونية لقياس مستوى رضا الموظفين تقييم بيئة العمل الرقمية وتحليل مؤشرات الأداء.<sup>1</sup>

### ثالثا: التوظيف الإلكتروني:

ساهم التوظيف الإلكتروني في تحسين جودة عمليات الاستقطاب والاختيار من خلال رقمنة عملية تقديم الطلبات وفرض السير الذاتي ومتابعة المتقدمين، وقد أظهرت الدراسات الجزائية أن استخدام هذه الأداة يسرع عملية التعيين ويقلل الأخطاء البشرية مما يعزز كفاءة إدارة الموارد البشرية.<sup>2</sup>

### رابعا: التدريب الإلكتروني:

تدريب الإلكتروني أحد أهم أدوات تطوير المهارات داخل المؤسسات حيث تُستخدم هذه الأداة بإعداد برامج تدريبية رقمية للموظفين تتضمن محتوى تفاعلي يمكن متابعته عن بعد وأكدت الدراسات الجزائية أن التدريب الرقمي يعزز كفاءة الموظفين ويتيح لهم متابعة برامج التطوير بشكل مرن.<sup>3</sup>

### خامسا: التقييم الإلكتروني:

تستخدم أنظمة التقييم الإلكتروني لمتابعة أداء الموظفين بشكل دوري ودقيق مع إمكانية استخراج تقارير تحليلية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالكفاءات والترقية.<sup>4</sup>

### سادسا: إدارة المسار الوظيفي الإلكتروني:

تمكن هذه الأداة من تتبع مسار الموظفين وتطويرهم عبر منصة رقمية متخصصة، بما يتضمن تنمية مهاراتهم وتحقيق توازن بين احتياجات المنظمة والطموحات الشخصية للموظفين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص18.

<sup>2</sup> - فاتح حركاتي، دور التحويل الرقمي في تطوير منظومة وضائف إدارة الموارد البشرية، مذكرة دكتوراه بالجامعات، جامعة باتنة 1، الجزائر، ص28.

<sup>3</sup> - نور الدين تيمجددين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص34.

<sup>5</sup> - خلف الله إكرام، أثر التحويل الرقمي واستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في سونلغاز قالمية، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2025، ص32.

### سابعا: البيئة والإدارة الإلكترونية:

تستخدم أدوات البيئة والإدارة الإلكترونية لتسهيل العمليات الإدارية اليومية وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة وتشمل هذه الأدوات منصات إدارة الوثائق وتطبيقات سير العمل الإلكتروني وأنظمة متابعة الإيرادات.<sup>1</sup>

### ثامنا: إدارة المواد الإلكترونية والاتصال التنظيمي الرقمي:

تشمل هذه الأدوات إدارة قواعد البيانات للموظفين إلكترونياً ومنصات التواصل الداخلي مما يضمن سرعة التواصل بين الموظفين والإدارات المختلفة ويسهم في تحقيق تدفق المعلومات داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات التحويل الرقمي في المنظمات الجزائرية

يعد التحويل الرقمي في مؤسسات الجزائرية ضرورة لتعزيز الأداء والتنافسية، لكن يتطلب بداية تحتية وكفاءات بشرية مناسبة ويواجه تحديات تنظيمية وتقنية وثقافية تحد من فعاليته.

#### أولاً: متطلبات التحويل الرقمي في مؤسسات الجزائرية

يتم تطبيق التحويل الرقمي عبر جملة من الآليات وهي كالتالي:

❖ **التقنيات:** يعتمد التحويل الرقمي على منظومة متكاملة تشمل الأجهزة، البيانات، وسائل التخزين، والبرمجيات والتي تشتغل ضمن بيانات تقنية مدعومة بمراكز معلومات متطورة، هذه المنظومة تهدف إلى ضمان استخدام جيد لكل موظفين المؤسسة وزبائنهم وحتى شركائهم من الموردين عبر طرق متخصصة تشرف على إدارة الأنظمة التقنية والبنية التحتية للشبكة بشكل مستمر.<sup>3</sup>

❖ **البيانات:** إن حجم البيانات والمعلومات التي تنتجها تطبيقات الإلكترونيات يفرض على المؤسسات توفير شبكة معلومات وطنية وقوية ويجب هذه الشبكة أن تكون مرتبطة بالإنترنت وتسمح بنقل مختلف أنواع البيانات سواء كانت نصوص، أصوات أو فيديو هات بسرعة وبصفة عالية ومن المهم جدا ضمان حماية هذه البيانات والحفاظ على سريتها لضمان ثقة في نظام المعلومات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - خلف الله إكرام، أثر التحويل الرقمي واستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في سونلغاز قالمة، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2025، ص37.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص38.

<sup>3</sup> - راهب شايي، أثر التحويل الرقمي في تحسين كفاءة العاملين في البنوك التجارية الجزائرية، جامعة باجي مختار، مجلة الاقتصاد الضاي المجلد 13 العدد 1 سنة 2023 ص693.

<sup>4</sup> - عادل محمد، متطلبات تطبيق التحويل الرقمي في تصنيف أهداف المؤسسات التعليمية، جامعة مدينة السادات، مجلة كلية التربية، العدد 13، مصر، 2023، ص563.

❖ **الموارد البشرية:** تلعب الموارد البشرية دوراً أساسياً في إنجاح عملية التحول الرقمي وتعزيز الذكاء الرقمي داخل المؤسسات لهذا من المهم أن تتصل الإدارة على دعم الموظفين وتمكينهم من تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية. ضعف الكفاءات أو نقص القدرات يعتبر من بين أبرز العوائق التي ممكن تعرقل تنفيذ التحول الرقمي وتحقيق الأهداف المرجوة منه.<sup>1</sup>

❖ **العمليات:** وهي مجموعة المهام المترابطة التي تهدف إلى تقديم خدمة أو منتج لفائدة المستفيدين في سياق التحول الرقمي من الضروري أن تقوم المؤسسات ببناء نظام تقني فعال يساعد على تحسين وتطوير هذه العملية داخليا وخارجيا وهذا الشيء يضمن انسجام في طريقة تنفيذ العمليات وتوافقها مع الأهداف الرقمية مع ضرورة وجود رقابة دقيقة على مراحل التنفيذ باعتبارها عنصر مهم في التحكم في مدخلات ومخرجات هذه العمليات.<sup>2</sup>

### ثانياً: معوقات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية

تواجه عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات العديد من المعوقات والتحديات الحالية والمؤسسية البشرية التي تحول نجاحها، ويمكن تلخيصها كما يلي:<sup>3</sup>

❖ يتطلب التحول الرقمي بنية تحتية مرتفعة التكلفة، مما يجعل محدودية الميزانيات المخصصة أحد أبرز التحديات.

❖ يعد نقص الكفاءات البشرية المؤهلة وضعف التغطية بالانترنت خاصة في المناطق الريفية من العوائق الرئيسية.

❖ تعيق البيروقراطية الداخلية وغياب القوانين واضحة لحماية الملكية الفكرية مسار التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات.

❖ تغير متطلبات الزبائن وصعوبة اقناعهم بفوائد الرقمنة، إلى جانب تعقيدات التغير التنظيمي تعد تحديات حقيقية تتطلب تحديث الهيكل والبنية التنظيمية.

❖ ضعف القدرات الداخلية القادرة على قيادة مشاريع التحول يؤثر سلباً على فعالية تطبيقها داخل المؤسسات.

❖ تنشأ مخاوف من تهديدات أمن المعلومات نتيجة الاعتماد على الوسائل الرقمية.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه.

<sup>2</sup>-عربي الحاج وآخرون، تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الشلف، المجلد 10، العدد 1، الجزائر، سنة 2024، الصفحة 140.

<sup>3</sup>-أسيا بالقاضي، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 9، العدد 1، الجزائر، سنة 2024، الصفحة 697.

## خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل يتضح أن التحول الرقمي يشكل ركيزة أساسية لتطوير المنظمات وتحسين أدائها في ظل البيئة التنافسية الحديثة، حيث يساهم في تعزيز الكفاءة والابتكار من خلال توظيف التقنيات الرقمية وتحديث أساليب العمل. كما تبين أن نجاح هذا التحول يرتبط بمدى جاهزية المنظمة من حيث البنية التحتية والموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

من جهة أخرى أظهر التحليل أن إدارة الموارد البشرية تعد من أكثر المجالات تأثراً بالتحول الرقمي، لما له من دور في تحسين مختلف وظائفها وجعلها أكثر فعالية ودقة، الأمر الذي يعكس أهمية كبيرة لهذا التحول. إلا أن تطبيقه في المنظمات الجزائرية يواجه عدة تحديات تتطلب تضافر الجهود لتجاوزها، وعليه فإن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية لضمان استمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها في العصر الرقمي.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لإدارة

الأجور

## تمهيد:

في ظل التغيرات الاقتصادية والتطورات المتسارعة التي عرفتتها إدارة الموارد البشرية، أصبحت إدارة الأجور من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور محوري في تحقيق العدالة الوظيفية وتحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم داخل المنظمة. فالأجور لا تمثل مجرد مقابل مادي للعمل، بل تعد أداة استراتيجية تساهم في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها وتعزيز الاستقرار التنظيمي.

ومع تطور بيئة الأعمال، لم تعد نظم إدارة الأجور تعتمد على الأساليب التقليدية، بل شهدت تطوراً ملحوظاً بفضل التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي، حيث أصبحت تعتمد على نظم معلومات حديثة تساهم في تحسين دقة وشفافية وكفاءة معالجة الأجور.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري لإدارة الأجور من خلال التطرق إلى مفهومها وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى عرض نظم الأجور التقليدية والحديثة، مع إبراز دور نظم المعلومات في تحسين فعالية وسرعة معالجة الأجور.

- **المبحث الأول :** مفهوم وأهمية الأجور في المنظمة .
- **المبحث الثاني :** نظم إدارة الأجور التقليدية وإدارة الأجور في ظل التحول الرقمي .
- **المبحث الثالث :** دور نظم المعلومات والتحول الرقمي في تحسين إدارة الأجور .

## المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الأجور

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم العناصر المتعلقة بالأجور وذلك من خلال إبراز أهم تعريف المتعلقة بالأجور وأنواعها وأهميتها سنحاول في هذا المبحث أن نتطرق إلى أهم العناصر المتعلقة بالأجور، وذلك من خلال إبراز أهم تعريف متعلقة بالأجور وأنواعها وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها.

### المطلب الأول: مفهوم الأجور وأنواعها وأهدافها

الأجور هي المقابل الأساسية في العلاقات بين العامل والمؤسسة وتتنوع الأجور باختلاف طبيعتها وأشكالها، مما يستدعي التعرف على مفهومها ومختلف أنواعها فيما يلي:

#### أولاً: مفهوم الأجور

لقد تعددت تعريف لمفهوم كل من أجور وتتنوع لكنها اتفقت على أنه كل ما يعطى لشخص ما لقاء عمل قام به، من هنا يمكن التطرق لأهم التعريف المقدمة في هذا الموضوع كالتالي:

❖ عرف نجم عبد الله العزاوي الأجور بأنها مجرد ثمن أو سعر للعمل المنجز في إنتاج شيء ما، هذا الثمن يحدد وفق قاعدة سوق العمل من الناحية الكمية والنوعية والمدة الزمنية المستغرقة لإنجازه أو هو المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما.

❖ يركز هذا التعريف على اعتبار الأجر ثمناً للعمل أي المقابل الذي يحمل عليه العامل نتيجة ما يقدم من جهد في عملية الإنتاج.

❖ كما عرف حسن الحاج الأجور بأنها عبء أو تكلفة على صاحب العمل أو المؤسسة، فهي تشكل غالب الأحيان جزءاً هاماً من التكاليف العامة.

❖ ينظر إلى الأجر هنا أنه تكلفة تتحملها المنظمة مقابل استخدام يد عاملة وبعد جزء مهما من التكاليف العامة للإنتاج.

❖ في حين ترى حورية جودي أن الأجور هي ما يقدر نقداً من مرتب أو كسب وتحديد قيمته بالتراضي أو عن طريق القوانين أو اللوائح القويمة أو مستحق الدفع بموجب عقد خدمة أبرم صاحب العمل والعامل نظير خدمات قدمت أو يجرى تقديمها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -حرية جودي، تسيير الأجور دراسة حالة الديون الوطني للتسيير، مذكرة لنيل شهادة ماجستير فرع التحليل الاقتصادي جامعة الجزائر 2006-2007، صفحة 129.

❖ يوضح هذا التعريف الجانب القانوني للأجر، حيث يعتبره مبلغاً من المال يلتزم صاحب العمل بدفعه للعامل مقابل أداء عمل معين وفق عقد عمل أو قوانين سارية.

❖ من خلال ما سبق يمكننا تعريف الأجر على أنه المقابل المالي أو العيني الذي يحصل عليه العامل مقابل الجهد العضلي أو الفكري الذي يقدمه خلال فترة زمنية محددة والذي يعتبر تكلفة بالنسبة للمنظمة، ويتم تحديده وفق عقد قانوني بين الموارد البشرية والمنظمات.

### ثانياً: أنواع الأجور

تستخدم الأجور عادة للدلالة على أنها وسيلة دفع أساسية للعامل، لهذا يتطلع كل فرد إلى أجره باعتباره الدخل الوحيد لتلبية حاجياته، فالواقع ما يهم الأفراد من هذه الأجور هي القدرة الشرائية التي تمكنهم من شراء السلع والخدمات على الأساس ويميز الاقتصاديون بين الأنواع التالية من الأجور:

- أ. **الأجر الإسمي:** هو عبارة عن مقدار من المال يتحصل عليه العامل نتيجة تأدية لعمل ما في فترة زمنية معينة وهو لا يعبر على القدرة الشرائية ولا يعكس مستوى إنتاجية الفرد.
- ب. **الأجر الحقيقي:** يحدد الأجر الحقيقي قيمته على أساس ما يمكن لأي أجر نقدي معين أن يشتريه من مختلف السلع والخدمات في أي وقت.

تجدر الإشارة في أنه أثناء منح الأجور للأفراد العاملين يجب مراعاة الظروف الاقتصادية المحيطة بالعمل ذلك تقاديا لحالات التضخم والركود أيضا من أجل المحافظة على مستويات المناسبة للمعيشة فإذا كانت الأجور الاسمية تمثل: المبلغ الفعلي الذي يكسبه الفرد دون مزايا أخرى متعلقة بالوظيفة، فإن الأجور الحقيقية تدل على المكافآت الفعلية في صورة نقود بالإضافة إلى بعض الحالات والامتيازات والاعترافات المتعلقة بظروف العمل.<sup>1</sup>

وعليه فإن الوضع الذي يتطلب دائماً ما هو زيادة تحول الأفراد ومع زيادة الإنتاج معدلات أكبر من معدلات الزيادة في السكن ومن ثم تحقيق الزيادة في الأجور الحقيقية التي تعكس مستويات المعيشة من خلال قدرتها الشرائية.

<sup>1</sup>-وردية، تسيير الأجور في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2006-2007، صفحة 138

ج. **الأجر الثابت:** يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المنظمة، وحسب العمل الذي يؤديه، حيث إن العمال الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتهم بالمنظمة يتقاضون أجورهم يومياً أو كل أسبوع، أما العمال الدائمون عادة ما تدفع لهم مرتباتهم نهاية كل شهر.

د. ولا يعني هذا المبلغ النقدي الذي يدفع كالأجر يظل ثابتاً على امتداد مدة خدمة العامل، ولكنه يعني أنه يبقى ثابتاً لفترة معينة، ثم يتم تعديله نتيجة توافر مجموعة من الظروف تحتم هذا التعديل.

هـ. **الأجر المتحرك:** تدفع المنظمة لعمالها، إضافة إلى الأجر الثابت، مبلغاً إضافياً متغيراً يتمثل فيما:

- ❖ الأجر التشجيعي الذي يعطى نتيجة زيادة إنتاجية في مستوى المحدد.
- ❖ البدلات التي تدفع للعمال نتيجة تحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة الوظيفة .
- ❖ الأجر الإضافي الذي يدفع للعمال مقابل الساعات الإضافية التي تفرضها طبيعة الوظيفة أو الظروف عملها.<sup>1</sup>

و. **الأجر التأثيري:** يتم تأثير الأجور من خلال ربط مستوى الأجور بالمستوى العام للأسعار وهذا من أجل إبراز الآثار السلبية للتضخم على الأجور وضمان الحفاظ على القدرة الشرائية له.<sup>2</sup>

### ثالثاً: أهداف الأجور

تتمثل أهداف الأجور فيما يلي:<sup>3</sup>

- ❖ جذب أفضل العاملين إلى المنظمة.
- ❖ المحافظة على أفضل العناصر المؤهلة.
- ❖ تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.
- ❖ المحافظة على أداء العاملين للمنظمة.
- ❖ ضمان التنافس في سوق العمل.
- ❖ المحافظة على عدالة الأجور بين العاملين.
- ❖ تشجيع الأداء الفعال للفرد.

<sup>1</sup>بوشبة نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص-ص 179- 181

<sup>2</sup>صادق مهدي سعيد، العامل وتشغيل العمال، مؤسسة بغداد للطباعة، 1978، صفحة 48.

1-كافي مصطفى يوسف ، إدارة الموارد البشرية ،من منظور إداري تنموي ،تكنولوجيا ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، 172.

❖ تخفيض معدل دوران العمل.

تسعى إدارة الأجور إلى تحقيق أهداف استراتيجية مهمة في المنظمة، حيث تساعد في جذب واستقطاب الكفاءات، كما تؤثر على الأداء المستمر وضمان العدالة التنظيمية.

### المطلب الثاني: أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة

تحتل إدارة الأجور بأهمية كبيرة داخل المنظمة باعتبارها من الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تنظيم تعويضات العاملين مقابل الجهود التي يقدمونها. فهي لا تقتصر على تحديد الرواتب فقط، بل تشمل أيضاً مختلف الحوافز والتعويضات التي تهدف إلى تحقيق العدالة وتحفيز العمال على تحسين أدائهم. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى مفهوم إدارة الأجور وإبراز أهميتها داخل المنظمة.

#### أولاً : مفهوم إدارة الأجور

1. عرف عبد الباري درة إدارة الأجور على أنها:

"مجموعة الأنشطة والسياسات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحديد الأجور والرواتب والحوافز والتعويضات المختلفة للعاملين، بطريقة عادلة ومنظمة، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة وحاجات العاملين، ويساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية وتحقيق الاستقرار الوظيفي".

- يبرز هذا التعريف شمولية إدارة الأجور، حيث لا تقتصر فقط على تحديد الرواتب، بل تشمل أيضاً الحوافز والتعويضات، مع التركيز على تحقيق العدالة والتوازن بين المؤسسة والعاملين، مما يساهم في تحسين الأداء والاستقرار<sup>1</sup> المهني.

2. عرف حسين حريم إدارة الأجور على أنها:

"عملية إدارية متكاملة تهدف إلى تخطيط وتصميم وتنفيذ نظام الرواتب والأجور والتعويضات داخل المؤسسة، وفق أسس ومعايير محددة تراعي طبيعة الوظائف، وكفاءة العاملين، ومستوى أدائهم، بما يساعد المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والمحافظة عليها وتحفيزها لتحقيق أهداف المؤسسة".

- يركز هذا التعريف على أن إدارة الأجور عملية إدارية متكاملة تقوم على التخطيط والتنظيم، كما يوضح دورها في جذب الكفاءات وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

3. عرف صالح عبد الباقي إدارة الأجور على أنها:

<sup>1</sup> عبد الباري درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 221.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 205.

"وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية تختص بوضع السياسات المتعلقة بالأجور والمرتبات والمكافآت والعلاوات، وتحديد الأساليب والمعايير التي يتم على أساسها منح العاملين المقابل المالي المناسب لجهودهم، بما يحقق العدالة الوظيفية ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية."

- يبين هذا التعريف أن إدارة الأجور تعتبر وظيفة أساسية ضمن إدارة الموارد البشرية، وتركز على تحقيق العدالة الوظيفية والرضا المهني من خلال منح أجور تتناسب مع جهود العاملين.<sup>1</sup>

4. عرف مؤيد سعيد السالم إدارة الأجور على أنها:

"النظام الإداري الذي يتم من خلاله تحديد التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة للعاملين، اعتماداً على مؤهلاتهم وخبراتهم وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، بهدف تحقيق العدالة بين العاملين وتحفيزهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم داخل المؤسسة."

- يركز هذا التعريف على أن إدارة الأجور تشمل التعويضات المباشرة وغير المباشرة، كما يوضح اعتمادها على معايير مثل الخبرة والمؤهلات لتحقيق العدالة وتحفيز العاملين.

- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن إدارة الأجور هي عملية تنظيم وتخطيط ومراقبة الأجور والتعويضات التي تُمنح للعاملين داخل المنظمة، وفقاً لطبيعة العمل والكفاءة والقوانين المعمول بها، بهدف تحقيق العدالة بين الموظفين وتحفيزهم على تحسين الأداء، مع ضمان تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

تكتسي إدارة الأجور أهمية كبيرة داخل المؤسسة نظراً لدورها في تحقيق العدالة بين العاملين وتعزيز مستوى رضاهم الوظيفي ونلخص هذا فيما يلي: تمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأن الأجور تمثل جزءاً كبيراً من تكلفة الإنتاج حيث أن هذه التكلفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب صيغة نشاطها ومدى الاعتماد على العنصر البشري في عملية التشغيل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 167.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 233.

<sup>3</sup> -سمير حسون، اختصاص سياسي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2004، ص. 250.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الأجور

يعد تحديد الأجور من القرارات الأساسية في إدارة الموارد البشرية لما له من تأثير مباشر على تحفيز العاملين واستقطاب الكفاءات وتحقيق التوازن داخل المؤسسة. ويتأثر هذا التحديد بجملة من العوامل الاقتصادية والتنظيمية والقانونية، كظروف سوق العمل وطبيعة الوظيفة وسياسة المؤسسة وامكاناتها المالية وتتمثل في:<sup>1</sup>

#### ❖ الاعتبارات القانونية:

حيث تميز في العديد من القوانين على صاحب العمل ضرورة ألا يقل مستوى الأجر عن حد معين، كما تنظم كيفية تعويض عن الوقت الإضافي وكذا المزايا والخدمات التي ينبغي تقديمها للعاملين.

#### ❖ النقابات العمالية:

حيث أثرت قوانين النقابات والعلاقات العمالية على كيفية تصميم خطط الأجور حيث منحت هذه القوانين النقابات العمالية الحماية القانونية واعطت للعاملين حق التنظيم والمساومة الجماعية والانشغال بالأنشطة النقابية لتعزيز السلامة لتحقيق الحماية المشتركة لجميع الأعضاء.

#### ❖ سياسة التعريفات بالمنظمة:

كما تؤثر السياسات المتبعة من تعويض العاملين بالمنظمة للأجور والمزايا التي تقدمها لهؤلاء العاملين ونظراً لأن هذه السياسات تقدم مجموعة من الإرشادات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تعويض العاملين فإنه عادة ما تكتب هذه السياسات بواسطة مسؤولي الموارد البشرية ومدير تعويضات بالتعاون مع الإدارة العليا.

#### ❖ العدالة وتأثيرها على معدلات الأجور:

تعد الحاجة إلى تحقيق العدالة من العوامل الحاكمة في تحديد معدلات الأجور، وبصفة خاصة كل من العدالة الخارجية والعدالة الداخلية، فالعدالة الخارجية يجب تحقيقها من خلال مقارنة معدلات الأجور بالمنظمة بنظرية السائدة في منظمات أخرى حيث حتى يستطيع صاحب العمل جذب الأفراد للعمل لديه أو حتى على الأقل للاحتفاظ بقوة العمل الحالية، أما العدالة الداخلية فتتحقق من خلال مراعاة أن يحصل الفرد على أجر يعادل ما يحصل على الأجرين بالمنظمة والذين لديهم نفس المستوى والمهارة والخبرة ومستوى التأهيل ويؤدون نفس الوظيفة.

<sup>1</sup>- ديلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، تر: محمد سيد أحمد عبد المتعالي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية 2012، صفحة 381-383.

### المطلب الرابع: مبادئ و معايير تحديد الأجور .

يُعتبر تحديد الأجور من المواضيع المهمة في إدارة الأعمال، لما له من أثر في تحفيز العاملين وتحقيق التوازن داخل المنظمة، وتستند عملية تحديد الأجور إلى مبادئ ومعايير متعددة تضمن العدالة وتراعي طبيعة العمل وكفاءة العامل، ومن أهم هذه المعايير و المبادئ ما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: مبادئ تحديد الأجور

تعتمد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ الأساسية عند تحديد الأجور للعاملين، ومن أهم هذه المبادئ:

##### 1- مبدأ العدالة:

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن تكون الأجور عادلة، أي تركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري كافة العاملين دون تفرقة ، وتمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجر؛

##### 2- مبدأ المساواة:

يقصد بهذا المبدأ أن تكون هناك مساواة في منح الأجور للوظائف والأعمال التي تتساوى وتتشابه في المسؤوليات والواجبات، مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، ويُعد هذا المبدأ من المبادئ التي تؤكد منظمة العمل الدولية في دستورها، إذ تؤكد الأجور على العمل المتساوي.

##### 3- مبدأ الكفاية:

يقصد بهذا المبدأ أن تكون الأجور كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة، مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع وتحديد الأجور بعض الأسس مثل مستوى المعيشة، معدل الأسعار وغيرها من الأسس بحيث يتحقق مستوى مبدأ الكفاية حتى يتمكن العامل من العيش بكرامة وتحقيق مبدأ الكفاية

وتُعتبر المبادئ السابقة في تحديد الأجور، كالعادلة والمساواة والكفاية، من المبادئ الأساسية التي تساهم في بناء علاقة إيجابية ومستدامة بين الإدارة والموظفين، وتعزز الفعالية في إدارة الأجور.

<sup>1</sup> -محمد هاني ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعنز للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة 2014، ص-178

### ثانياً: معايير تحديد الأجور

إن وضع نظام مناسب للأجور يُعد من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فمن الناحية النظرية يجب أن تُحدد الأجور في المنظمة بصورة تضمن تلبية حاجات العاملين المختلفة، الأمر الذي يساعد في تحفيزهم ودفعهم للعمل بجد وإخلاص . ما دامت حاجات الأفراد مختلف ومتباينة فإنه لا بد من إعداد نظام للأجور يستطيع التكيف مع هذه الحاجات الفردية المتباينة . ويمكن للمنظمة استخدام المعايير الآتية لتحديد الأجور:<sup>1</sup>

#### ❖ الأداء:

يقتضي هذا المعيار أن يتناسب الأجر مع أداء الفرد، تبعاً لمعايير موضوعية ومحددة بشكل منسق

#### ❖ الجهد:

يُستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها الإنجاز المعتمد على العمل المبذول، بحيث يُكافأ الفرد على مقدار الجهد الذي يبذله في سبيل أداء العمل.

#### ❖ المستوى المعيشي المناسب:

يُعد المستوى المعيشي السائد في المجتمع من المعايير الأساسية في تحديد الأجور، حيث تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة المختلفة، وكلما ارتفعت تكاليف المعيشة ارتفع الأجر الحقيقي للعامل، الأمر الذي يجعل المنظمة مضطرة إلى تعديل الأجور ومواكبة التغيرات الاقتصادية حفاظاً على مستوى معيشة العاملين.

#### ❖ المؤهل العلمي والخبرة:

يُعتبر المؤهل العلمي والخبرة من العوامل المهمة في تحديد الأجور، إذ تحتاج بعض الوظائف إلى مستويات عالية من المهارة والخبرة والكفاءة.

#### ❖ الأقدمية:

تُعد الأقدمية من الأسس المعتمدة في تحديد الأجور والمرتبات، وذلك في معظم دول العالم، باعتبار أن الخبرة العملية التي يكتسبها الفرد مع مرور الزمن تُسهم في رفع كفاءته وتحسين أدائه في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سالم شرمط، نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية ، دفاثر القانون ،المجلد 13 ، العدد 03 ، الجزائر ، سنة 2012

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية -مصر ، ص-ص 368-369 .

❖ مستوى صعوبة الوظيفة:

يُعتد هذا المعيار لتحديد الأجر تبعاً لمدى صعوبة الوظيفة والمسؤوليات المرتبطة بها، فكلما زادت صعوبة الوظيفة ارتفع الأجر المخصص لها .<sup>1</sup>

❖ الوقت:

يُستخدم هذا المعيار للوظائف التي لا ترتبط بوقت محدد أو برنامج زمني معين، وإنما يتم تقدير الوقت ، و يُحدد الأجر على أساس الوقت المقدر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005 ، ص140.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، عمان، الأردن ، دار النشر والتوزيع، 2005 ، ص167.

## المبحث الثاني: نظم إدارة الأجور التقليدية ودارة الأجور في ظل التحول الرقمي

عرفت إدارة الأجور تحولاً من الأساليب التقليدية إلى النظم الرقمية الحديثة، مما ساهم في تحسين الكفاءة والدقة، ويهدف هذا المبحث إلى إبراز التحول:

### المطلب الأول: نظم إدارة الأجور التقليدية

تعد نظم إدارة الأجور التقليدية مرحلة أساسية في تسيير الأجور داخل المنظمات حيث تعتمد على إجراءات بسيطة ويدوية في جميع البيانات وحساب الأجور.

#### أولاً: تعريف نظم إدارة الأجور التقليدية

هي النظم التي تعتمد على الوسائل اليدوية أو البرامج البسيطة في معالجة بيانات الأجور، حيث يتم تسجيل المعلومات وحساب الأجور بشكل تقليدي دون الاعتماد على أنظمة متكاملة وتتميز نظم إدارة الأجور التقليدية بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

❖ الاعتماد على العمل اليدوي

❖ ضعف التكامل بين الأقسام

❖ بطء معالجة البيانات.

#### ثانياً: مزايا وعيوب نظم إدارة الأجور التقليدية:

تتميز هذه النظم بجملة من المزايا وتشوبها بعض العيوب نذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

##### **1- مزايا نظم إدارة الأجور التقليدية:**

-البساطة والسهولة في الاستخدام

-انخفاض التكاليف في المؤسسات الصغيرة

##### **2- عيوب نظم إدارة الأجور**

-تعاني من نقائص أهمها:<sup>3</sup>

-كثرة الأخطاء البشرية

<sup>1</sup>-ماهر أجمد، مرجع سبق ذكره، ص215.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه.

<sup>3</sup>عبد الباري درة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار الميسرة، عمان، 2012، ص178.

- ضياع الوقت والجهد
- صعوبة استخراج التقارير
- ضعف الشفافية والمتابعة

### المطلب الثاني: نظم إدارة الأجور في ظل التحول الرقمي

في ظل التحول الرقمي أصبحت إدارة الأجور تعتمد على نظم معلومات متطورة تقوم بأتمة العمليات وتحسين دقة وشفافية الأجور.

#### أولاً: تعريف نظم إدارة الأجور في ظل التحول الرقمي

هي نظم إلكترونية حديثة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأجور من خلال استخدام برامج وأنظمة متكاملة تقوم بمعالجة البيانات بشكل آلي.<sup>1</sup>

#### ثانياً: خصائص نظم إدارة الأجور في ظل التحول الرقمي

تتميز هذه النظم بما يلي:<sup>2</sup>

- الأتمتة الكاملة للعمليات
- التكامل مع باقي أنظمة الإدارة بالمنظمة
- الاعتماد على قواعد البيانات

#### ثالثاً: مزايا نظم إدارة الأجور في ظل التحول الرقمي:

توفر عدة مزايا منها ما يلي:<sup>3</sup>

- الدقة وتقليل الأخطاء
- السرعة في معالجة الأجور
- توفير تقارير دقيقة لدعم القرار
- تحسين الشفافية والرقابة

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 215.

<sup>2</sup>- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 302.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه.

رابعاً: متطلبات تطبيق نظم إدارة الأجور في ظل التحول الرقمي

لتطبيق هذه النظم بنجاح يجب توفير العوامل التالية:

-بنية تحتية تكنولوجية مناسبة

-موارد بشرية مؤهلة

-برامج وأنظمة معلومات حديثة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص302.

## المبحث الثالث: دور نظم المعلومات والتحول الرقمي في تحسين إدارة الأجور

يشهد العالم تحولاً إلى رقمياً متسارعاً اضطّر بشكل كبير على مختلف وظائف الإدارة ومن بينها إدارة الأجور التي انتقلت من الأساليب التقليدية إلى أنظمة رقمية أكثر دقة وكفاءة، وقد ساهم هذا التحول في تحسين سرعة معالجة الأجور وتقليل تكاليف التحول الرقمي في إدارة الأجور.

### المطلب الأول: دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة وسرعة معالجة

أدى الاعتماد على الأنظمة الرقمية إلى تحسين كفاءة معالجة الأجور وتسريعها حيث تتم العمليات المحاسبية بشكل فوري وآلي كحساب الأجور والاقتطاعات، مما يقلل من الوقت والجهد المبذول مقارنة بالطرق التقليدية.<sup>1</sup> تسمح هذه الأنظمة بربط مختلف وظائف المنظمة خاصة بين الموارد البشرية والمحاسبة مما يسهل تدفق المعلومات ويزيد من فعالية اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

إضافة إلى ما سبق، سهمت التقنيات الحديثة كالحاسوبية السحابية في تمكين الوصول إلى بيانات في أي وقت وهو ما يعزز مرونة العمل ويرفع من إنتاجية المنظمة خاصة في ظل التحول الرقمي الذي تعرضه المنظمات الجزائرية.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين دقة وشفافية الأجور.

ساهم التحول الرقمي في تحسين دقة الحساب من خلال استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية التي تعتمد على المعالجة الآلية للبيانات، مما يقلل من الأخطاء الناتجة عن التدخل البشري ويحد من احتساب بند دقيقاً لمختلف عناصر الأجر كالأجور الأساسية التعويضات.<sup>4</sup>

تسمح أنظمة المعلومات والتحول الرقمي بتحديد البيانات بشكل مستمر، الأمر الذي يعكس إيجاباً على موثوقية المعلومات ودقتها داخل المنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-عبد الكريم قندوز، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2019، ص178.

<sup>2</sup>-قاسم محمد، أثر استخدام المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص178.

<sup>3</sup>-خالد محمد بن حمد، إدارة الأجور والرواتب، دار وائل للنشر، عمان، 2017 ص133.

<sup>4</sup>-محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية في عمر الرقمنة، دار المسيرة، عمان، 2020، ص112.

<sup>5</sup>-بوفرة عبد القادر، دور نظم المعلومات في تحسين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، 2019، ص88.

عزز التحول الرقمي من شفافية نظام الأجور حيث أصبح بإمكان العاملين الاطلاع على تفاصيل الأجور إلكترونياً، مما يساعد من تقليل النزاعات وتعزيز الثقة من العمال والإدارة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تقليل الأخطاء والتكاليف

يساهم التحول الرقمي في تقليل الأخطاء البشرية المرتبطة بإدارة الأجور حيث تعتمد الأنظمة الرقمية على المعالجة الدقيقة للبيانات من أخطاء الإدخال والحساب.<sup>2</sup>

يؤدي التحول الرقمي إلى تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تقليص الحاجة إلى العمل اليدوي وتقليل استخدام الورق وتخفيض تكاليف التخزين والأرشفة.<sup>3</sup>

أثبتت الدراسات أن الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات في المنظمات الجزائرية يساهم في تخفيض التكاليف غير المباشرة كتكاليف تصحيح الأخطاء والنزاعات العمالية مما يعزز الأداء المالي للمنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص245.

<sup>2</sup>- زواغي سمير، التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: التحديات والآفات، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، 2022، ص102.

<sup>3</sup>- يوسف محمود، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الأداء المؤسسي من دار البداية، عمان، 2020.

<sup>4</sup>- بوساري كريم، دور الرقمنة في تحسين الأداء للمؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2020، ص76.

### خلاصة الفصل:

تتاول هذا الفصل الإطار النظري لإدارة الأجور من خلال توضيح مفهومها وأنواعها وأهميتها في تحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة وتحفيز العاملين، إضافة إلى إبراز العوامل المختلفة التي تؤثر في تحديدها وإدارتها.

كما تم التطرق إلى نظم إدارة الأجور التقليدية ومقارنتها بالنظم الحديثة في ظل التحول الرقمي، حيث تبين أن الاعتماد على التكنولوجيا يساهم في تحسين دقة وشفافية وكفاءة معالجة الأجور.

وفي هذا السياق، برز دور نظم المعلومات كعامل أساسي في تطوير إدارة الأجور من خلال تقليل الأخطاء، وتسريع العمليات، وخفض التكاليف. وعليه، فإن تبني نظم معلومات حديثة يعد ضرورة لتحسين فعالية إدارة الأجور وتحقيق أداء أفضل.

الفصل الثالث:

أثر التحول الرقمي على

كفاءة إدارة الأجور

بالمنظمات-دراسة حالة

جامعة عبد الحفيظ

بوالصوف بميلة.

## تمهيد

بغية إتمام موضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري ركّزنا الجوانب الإشكالية الرئيسية التي تم التطرق إليها في الفصل الأول حول موضوع أثر التحول الرقمي على إدارة الأجور في المؤسسات الزراعية، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم التوصل إليه نظرياً على ما هو موجود في الواقع، لذلك قمنا بإجراء دراسة ميدانية في المنظمة العمومية عبد الحفيظ بوصوف ميلة، من أجل توضيح مدى أهمية التحول الرقمي وأثر ذلك على إدارة الأجور لدى عمالها.

ولمعرفة وتحديد أثر التحول الرقمي على إدارة الأجور بالمنظمة محل الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، ومعرفة أثر الذي يرتبط متغيراتها، حيث تم توزيع هذه الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين بمختلف رتبهم وأصنافهم، كما تم الاعتماد على أدوات أخرى لجمع المعلومات ألا وهي المقابلة الشخصية والوثائق والسجلات، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

• **المبحث الأول:** نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

• **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات.

• **المبحث الثالث:** تحليل ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة

يعد نظام الأجور من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الجزائرية الجامعية، لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين ودافعتهم واستقرارهم الوظيفي. وتكتسب دراسة نظام الأجور في الجامعة أهمية خاصة نظراً لخصوصية هذا القطاع الذي يجمع بين البعد الأكاديمي والإداري، وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على نظام الأجور المعتمد بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة، من خلال تحليل مكوناته وآليات تحديده ومدى تحقيقه لمبادئ العدالة والتحفيز، كما تهدف إلى تقييم فعاليته في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الرضا المهني لدى الموظفين، مع محاولة اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها تطوير هذا النظام بما يتماشى مع متطلبات التسيير الحديث للموارد البشرية.

### المطلب الأول: نظرة عامة حول جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة

تعد الجامعة من أهم المنظمات التعليمية التي تساهم في إعداد الموارد البشرية ونشر المعارف في مختلف المجالات. وفي هذا الإطار، تأتي جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة كأحدى المنظمات الجامعية التي تلعب دوراً مهماً في دعم التكوين الأكاديمي والبحث العلمي، ومن أجل الإحاطة بموضوع الدراسة، تم تقديم نظرة عامة حول هذه الجامعة من خلال التعرف على نشأتها، تنظيمها وأهم مهامها.<sup>1</sup>

تعتبر جامعة ميلة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالاستقلالية المعنوية والمالية، وتهدف إلى توفير تكوين عالٍ في مختلف التخصصات. انطلقت الجامعة في بدايتها كمركز جامعي خلال الموسم (2008 – 2009).

حيث استقبلت أكثر من 1000 طالب، لتكون أول منظمة للتعليم العالي والبحث العلمي لولاية ميلة. وفي إطار تطوير منظومة التعليم العالي تم ترقية المركز الجامعي لميلة إلى جامعة قائمة بذاتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 25-266 المؤرخ في 15 ربيع الثاني 1447 الموافق لـ 07 أكتوبر 2025 كما أُعيدت تسمية الجامعة باسم الجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة يوم 29 ديسمبر 2025 تجسيدا للعناية الوطنية وتكريساً لثقافة الاعتراف برموز الثورة التحريرية.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة تم الإطلاع عليه عبر الرابط: [www.centre-univ-mila.dz](http://www.centre-univ-mila.dz) تاريخ الاطلاع: يوم 2026/04/29

توفّر جامعة ميلّة العديد من فرص التكوين في الأطوار الثلاث للتعليم العالي، ماستر ودكتوراه، في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية، يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية ذات تخصصات مختلفة وتتوزع كروض التكوين على ست كليات:

#### 1. كلية الرياضيات والإعلام الآلي:

تأسست كلية الرياضيات والإعلام الآلي عام 2022 بموجب المرسوم التنفيذي 22-394 المؤرخ في 21 نوفمبر 2022 المعدل للمرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 9 جويلية 2008، تتمثل مهمة الكلية في تزويد الطلبة بتكوين نوعي في مجالات الرياضيات والإعلام الآلي مما يسهل للطلبة الاندماج المهني والمساهمة الفعالة في تنمية البلاد والمنطقة في هذه المجالات التكنولوجية التي تشهد تطورا متسارعا.

##### • الأقسام: تضم الكلية قسمين وهما:

- قسم الرياضيات.

- قسم الإعلام الآلي.

##### • عروض التكوين:

تقدم الكلية تكويننا بيداغوجيا في الليسانس والماستر في جميع تخصصات ميادين الرياضيات والإعلام الآلي والمتمثلة في: شعبة إعلام آلي، شعبة الرياضيات، شعبة رياضيات تطبيقية. أما فيما يخص التكوين في الطور الثالث دكتوراه تم تأهيل المركز الجامعي لضمان التكوين في الطور الثالث لشعبة الرياضيات ابتداء من سنة 2016، وشعبة الإعلام الآلي ابتداء من سنة 2021.

#### 2. كلية العلوم والتكنولوجيا:

تأسست الكلية العلوم والتكنولوجيا في عام 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 9 جويلية 2008، تتمثل مهمته في تزويد الطلبة بتكوين نوعي في مجالات التكنولوجيا مما يسهل للطلبة الاندماج المهني والمساهمة الفعالة في تنمية البلاد والمنطقة في هذه المجالات التكنولوجية التي تشهد تطورا متسارعا.

##### الأقسام: تضم الكلية 3 أقسام وهي:

- قسم الهندسة المدنية والري.

- قسم الهندسة الميكانيكية والكهرو ميكانيك.

- قسم هندسة الطرائق.

• عروض التكوين:

تقدم كلية العلوم والتكنولوجيا تكوينا بيداغوجيا في الليسانس والماستر والدكتوراه، في جميع تخصصات ميادين العلوم والتقنيات.

3. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

نشأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تنظيميا مع نشأة المركز الجامعي في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 9 جويلية 2008، تتمثل مهمة الكلية في توفير تكوين نوعي للطلبة في مختلف التخصصات الاقتصادية والتجارية والإدارية.

• الأقسام: يضم الكلية 4 أقسام وهي:

– قسم العلوم الاقتصادية.

– قسم العلوم التجارية.

– قسم العلوم المالية والمحاسبية.

– قسم علوم التسيير.

• عروض التكوين:

تضمن الكلية تكوينا بيداغوجيا في طوري الليسانس والماستر حيث تتناول الدراسة في الكلية في ميدان واحد هو ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية إذ يتلقى الطالب في هذا الميدان تكوينا مشتركا بقسم الجذع المشترك (السداسي 1، السداسي 2)، وابتداء من السنة الثانية يتم التحاق الطالب بإحدى الشعب المتوفرة (الأقسام سابقة الذكر).

أما فيما يخص التكوين في الطور الثالث دكتوراه فتتوفر الكلية على برنامج تكوين في الدكتوراه في مجالات التخصصات التالية: إدارة الأعمال، إدارة مالية، تسيير الموارد البشرية.

4. كلية اللغات والآداب:

تم إنشاء كلية اللغات والآداب في عام 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 9 جويلية 2008، وكانت الكلية في بدايتها تتألف من قسمين: قسم اللغات والآداب العربي، وقسم اللغة الإنجليزية، مهمة الكلية هي تزويد الطلاب بتكوين نوعي ومعرفة قوية في اللغة العربية واللغات الأجنبية، وخاصة الإنجليزية والفرنسية وفي الأدب والإبداع الأدبي.

• الأقسام: تضم الكلية قسمين وهما:

– قسم الأدب واللغة العربية.

– قسم اللغات الأجنبية.

• عروض التكوين:

تقدم كلية الأدب واللغات عروض تكوين تغطي الأطوار الثلاثة: الليسانس، الماستر، الدكتوراه في ميادين الأدب العربي (دراسات أدبية، دراسات لغوية)، وآداب ولغات أجنبية (اللغة الفرنسية، اللغة الإنجليزية)

5. كلية العلوم الطبيعية والحياة:

تأسست كلية علوم الطبيعة والحياة عام 2022 بموجب المرسوم التنفيذي 22-394 المؤرخ في 21 نوفمبر 2022 المعدل للمرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 9 جويلية 2008، تتمثل مهمة الكلية في تزويد الطلبة بتكوين نوعي في مجالات علوم الطبيعة والحياة.

• الأقسام: تضم الكلية 4 أقسام وهي:

– قسم علوم الأرض والكون.

– قسم البيو تكنولوجيا.

– قسم العلوم البيولوجية والفلاحية.

– قسم علم البيئة والمحيط.

• عروض التكوين:

تقدم كلية علوم الطبيعة والحياة تكوينا بيداغوجيا في الليسانس والماستر، في جميع تخصصات ميدان علوم الطبيعة والحياة حيث يضم التكوين في الليسانس (شعبة بيو تكنولوجيا، شعبة علوم الغذاء، شعبة علوم بيولوجية، شعبة علوم فلاحية، شعبة بيئة ومحيط، شعبة جيولوجيا)، بينما يضم التكوين في الماستر (شعبة بيو تكنولوجيا، شعبة علوم بيولوجية، شعبة بيئة ومحيط).

أما فيما يخص التكوين في الطور الثالث دكتوراه فيتوفر المعهد على برنامج تكوين في الدكتوراه في مجالات علوم الطبيعة والحياة.

6. كلية الحقوق:

تأسست كلية الحقوق في عام 2022 بموجب المرسوم التنفيذي 22-394 المؤرخ في 21 نوفمبر 2022 المعدل للمرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 9 جويلية 2008، تتمثل مهمة الكلية في تزويد الطلبة بتكوين

نوعي في مجالات العلوم القانونية، مما يسهل للطلبة الاندماج المهني والمساهمة الفعالة في تنمية البلاد والمنطقة في هذه المجالات القانونية التي تحوز أهمية كبيرة جدا.

• الأقسام: تضم كلية الحقوق حاليا قسما واحدا وهو:

– قسم الحقوق.

• عروض التكوين:

تقدم كلية الحقوق تكويننا بيداغوجيا في الليسانس والماستر في شعبة الحقوق حيث يضم التكوين في الليسانس (سنة أولى جذع مشترك، سنة ثانية حقوق، سنة ثالثة تخصص قانون عام، سنة ثالثة تخصص قانون خاص) بينما يضم التكوين في الماستر ما يلي (تخصص قانون إداري، تخصص قانون جنائي، تخصص قانون أعمال، تخصص قانون عقاري).

لتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميله ثلاث كليات تحت إشرافها(1):

–مخبر الرياضيات وتفاعلاتها.

–مخبر العلوم الطبيعية والمواد

\_مخبر الدراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي من أجل التنمية

الصورة(01): صورة لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله



Source:[https:// www. centre-univ-mila.dz](https://www.centre-univ-mila.dz)

تقع جامعة ميلة على بعد 8 كم عن مركز مدينة ميلة على طريق زغاية و هو يتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتارا.

### الصورة (02) : يوضح الموقع الجغرافي لجامعة عبد الحفيظ بالصوف



المصدر : Google Mps

### مكتبات المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

المكتبة الجامعية من أهم المؤسسات الوثائقية التي من شأنها أن تؤدي دورا بارزا في تطوير وتحسين المستوى العلمي للطلبة والباحثين، ويتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف على 4 مكتبات جامعية.

**1. المكتبة المركزية:** هي المكتبة الرئيسية للجامعة تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى لكونها هي التي تزودها بالوثائق والكتب، والوسائط المختلفة، وذلك لأن اقتنائها يتم بشكل مركزي كما أنها تتكفل بجانب التأطير أي توظيف المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الجامعية الأخرى، إضافة إلى الجوانب الأخرى البيداغوجية، والتطبيقية والعلمية. تم إنشاؤها في جانفي 2017 بطاقة استيعاب تقدر ب 2000 مقعد، وقاعة أنترنت تحتوي على 30 جهاز. تضم عدة مصالح وأقسام وهي: مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحث البيبليوغرافي، مصلحة التوجيه، قسم المذكرات والأطروحات، قسم كتب التاريخ، قسم الموسوعات والقواميس والدوريات.

الهيكل البيداغوجي والمصالح الإدارية والتقنية الهيكل التنظيمي هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية (الأقسام) للمكتبة لتحقيق الأهداف العامة وتتكون من:

الطابق تحت الأرضي: مخصص للمخزن مخصص للكتب.

البهو: وبه يوجد مكتب للاستقبال والتوجيه، بنك الإعارة والإرجاع، مكتب قسم التدريب والتكوين.

الطابق الأرضي: يوجد به: بهو واسع، الإدارة.

أقسام وقاعات مختلفة: قسم المذكرات والدوريات، قسم كتب التاريخ، قاعة للإعارة الداخلية، قاعة الأنترنت. (1)

**2. مكتبة الشهيد دمري عبد الرحمن:** تعد مكتبة كلية العلوم والتكنولوجيا المجاهد دمري عبد الرحمن من الكليات الجامعية المتخصصة في ميدان علوم الطبيعة والحياة وهي تحفة معمارية فتحت أبوابها مع الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2008/2009 في 18 أكتوبر 2008، يقوم فريق العمل بها تحت إشراف مدير المكتبة بمهمة تسهيل إيصال المعلومات إلى المستفيدين عن طريق الإعارة، ومعالجة مختلف أنواع الأوعية المرجعية ووضعها في متناول رواد المكتبة باختلاف فئاتهم (طلبة، أساتذة، باحثين) المنتمين للمركز الجامعي أو من جامعات أخرى في إطار التعاون ما بين الكليات والمؤسسات الجامعية، وبذلك تعتبر أحد الدعائم الأساسية للبرامج الأكاديمية والبحثية للكلية، بطاقة استيعاب تقدر بـ 500 مقعد وتضم كتباً ومراجع في ميادين البيولوجيا وجيولوجيا والكيمياء والزراعة، كما تحتوي على قاعة أنترنت على 42 حاسوب. (2)

**3. مكتبة المجاهد المتوفي بن ذاهر محمد الصالح:** فتحت أبوابها مع مطلع سنة 2011 بطاقة استيعاب تقدر بـ 50 مقعد، قاعة أنترنت تقدر بـ 45 جهاز حاسوب، وقاعة أنترنت مخصصة لطلبة الماستر تحتوي على 10 أجهزة حاسوب.

تتوفر المكتبة على رصيد وثائقي في كل من تخصص اللغة والأدب العربي، اللغة الإنجليزية واللغة الفرنسية، يقدر رصيد الوثائق للمكتبات بحوالي 12413 عنوان بما يعادل 50120 نسخة. وتشجعاً للبحث العلمي يسهر المركز الجامعي على اقتناء رصيد وثائقي هام بالإضافة إلى اشتراكها في بنوك وقواعد المعلومات.

موقع البوابة الإلكترونية للأطروحات PNST : حيث تعمل هذه البوابة للأشعار الأطروحات كوسيلة لدعم الإنتاج العلمي الوطني فيما يخص الأطروحات.

بالإضافة الى وحدة الطب الوقائي:

تتكون من عيادة واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة.

الخدمات الجامعية:

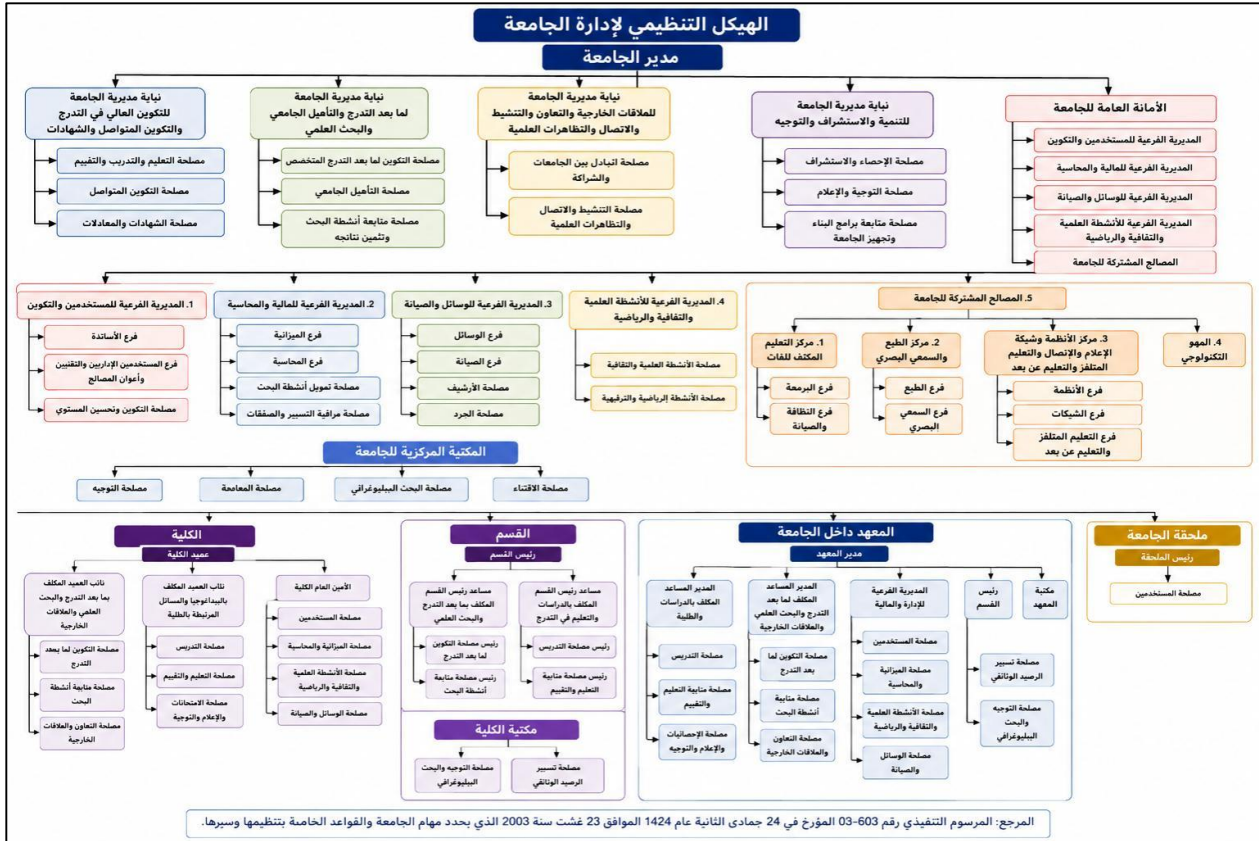
– الإيواء (3 اقامات بسعة 4333 مستفيد)

– الإطعام (3 مطاعم بسعة كلية 2100 مقعد)

– النقل (حضري وشبه حضري)

– التغطية الصحية (وحدتين للطلبة الوقائي)

### الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للجامعة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجريدة الرسمية.

### المطلب الثاني: مهام جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة<sup>1</sup>

تتمثل المهام الأساسية لجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة في مجالين أساسيين:

أولاً: في مجال التكوين العالي

تتمثل المهام الأساسية لجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة في مجال التكوين العالي فيما يلي:

- ❖ تكوين الإطارات المؤهلة لدعم التنمية الاقتصادية والثقافية في البلاد.
- ❖ تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي والعمل على ترقية التكوين عبر البحث.
- ❖ المساهمة في إنتاج وتحصيل وتطوير المعارف ونشرها.
- ❖ المشاركة في ترقية التكوين المتواصل.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة تم الإطلاع عليه عبر <https://www.centre-univ-mila.dz> يوم 2026/04/29

### ثانياً: في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

فيما يتعلق بمجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تصطلع الجامعة بالمهام التالية:

- ❖ تعزيز الثقافة الوطنية ونشرها.
- ❖ المساهمة في تطوير القدرات العلمية على المستوى الوطني.
- ❖ العمل على تجميع نتائج البحث ونشر المعرفة العلمية والثقافية.
- ❖ المشاركة في إثراء المعارف وتبادلها ضمن الأوساط العلمية والثقافية على الصعيدين الوطني والدولي.

## المبحث الثاني : منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات.

تم من خلال هذا المبحث تحديد الجانب المنهجي لدراسة الميدان لموضوع دراستنا حول التحول الرقمي وأثره على إدارة الأجور في المنظمات، حيث قمنا بتعريف العينة ومنهج الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج وذلك من خلال العناصر التالية:

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعد تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة من الخطوات الأساسية لأي بحث علمي، حيث يساهم ذلك في ضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها للوصول إلى استنتاجات واقعية.

#### أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو الإطار الذي يشمل جميع العناصر والظواهر المرتبطة بموضوع الدراسة والتي يسعى الباحث إلى تحليلها وفهمها، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة الوحدات المفردات التي تشترك في خصائص معينة تجعلها مناسبة لتحقيق الأهداف.

والإجابة على الإشكالية بإختصار مجتمع الدراسة يشكل الأساس الذي تُبنى عليه باقي مراحل البحث، حيث يوجه عملية إختيار العينة ، وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل مما جعله عنصر محوريا في نجاح الدراسة وتحقيق أهدافها

لذا يتكون مجتمع دراستنا من جميع الموظفين بالإدارة المركزية بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله، البالغ عددهم 109 موظف، حسب إحصائيات الإدارة المركزية للموسم الجامعي (2026-2027)، لان الغرض من هذه الدراسة ليس تعميم النتائج على المستوى الوطني.

#### ثانياً: عينة الدراسة

هي مجموعة من مفردات المجتمع الإحصائي يتم اختيارها بشكل يضمن تمثيلها للمجتمع بهدف تعميم نتائج الدراسة.

تم اختيار عينة عشوائية ميسرة من مجتمع الدراسة (كافة الموظفين) شملت جميع عمال مصلحة الميزانية والمحاسبة والوسائل بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله، وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات لتحليل نتائجها، وتم اختيار هذه العينة لكون هذه المصلحة هي الوحدة المعنية برقمنة نظام الأجور.

بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 27 وتم استرجاع 24 منها بسبب متناع 3 موظفين عن الإجابة، وهو عدد كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، نظراً لتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً، حيث بلغ معدل الاستجابة 88,88%.

### ثالثاً: حدود الدراسة ومجالاتها

تمت الدراسة ضمن إطار محددة زمانياً ومكانياً وبشراً كما يلي:

#### **1- المجال المكاني:**

لقد تمت الدراسة الميدانية بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله.

#### **2- المجال الزمني:**

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث إلى الميدان، وقد قُسم مراحل إنجاز هذه الدراسة إلى:

#### المرحلة الأولى:

إذ تعد هذه المرحلة الخطوة الأساسية في انطلاق الباحث، أين كانت تدور بمخيلتي مجموعة من المواضيع المرشحة لبحثي، لكن بعد الاتصال بالأستاذ المشرف، الذي قدم لي توجيهات ومعلومات قيمة فيما يخص طريقة اختيار الموضوع والتعامل معه، لأصل في النهاية وبعد مناقشات حادة وبحث إلى اختيار موضوع أثر التحول الرقمي على إدارة الأجور في المنظمات الجزائرية بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله بداية من تاريخ:

#### المرحلة الثانية:

أين تم تجميع مختلف المعلومات المتعلقة بالموضوع ومحل الدراسة باختلاف مصادر والمراجع بالإضافة إلى التعرف على مهام وأنشطة وخدمات جامعة عبد الحفيظ، وتمت هذه المرحلة خلال الفترة.

#### المرحلة الثالثة:

وتعد مرحلة الدراسة الميدانية أين تم فيها وضع الاستمارة في يد المحكمين وعرضها عليهم ومن ثم تعديلها كخطوة ثانية لتطبق بشكلها النهائي على العاملين بالإدارة المركزية وذلك بالضبط. بمصلحة الميزانية و المحاسبة والوسائل وتحليلها للتوصل في النهاية إلى النتائج المعبرة والهادفة من اختيار الموضوع، وذلك في الفترة المحددة من شهر 2026/03/01 إلى 2026/05/01.

#### **3- المجال البشري:**

يتمثل المجال البشري للدراسة في موظفي إدارة جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله، وشملت الدراسة عينة من 24 عاملاً من عمال الإدارة المركزية لجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله البالغ 22% وتمثل هذه النسبة جميع

موظفي مصلحة الميزانية والمحاسبة والوسائل ، وذلك لأهم الأقدار على تقديم المعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة باعتبارهم المعنيين بالتغيير.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أو بالأحرى تحديد الأدوات التي كنا بصدد الإستعانة بها في عملية جمع البيانات والمتمثلة في:

#### أولاً: المقابلة:

تعد المقابلة على أنها تفاعل يتم عن طريق موقع المواجهة يستطيع فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو أداء أو معتقدات أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية<sup>1</sup>، ومن أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالفرضيات والكشف عن أساليب العمل الرقمية داخل جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة، تمت المقابلة كما يلي:

❖ **المقابلة الأولى:** كانت مع الإدارة ورؤساء المصالح، حيث تم فيها الموافقة على إجراء البحث .

❖ **المقابلة الثانية:** كانت مع موظفي المصلحة للإدارة "المركزية" بجامعة ميلة حيث تم ملء الاستمارة بطريقة دقيقة وموضوعية من طرف موظفي مصلحة المحاسبة والوسائل.

#### ثانياً: الوثائق والسجلات

وهي عبارة عن وثائق مقدمة من طرف الهيئات المختصة التابعة للمنظمة، باعتبار أن دراستنا كانت بجامعة عبد الحفيظ بوصوف حيث تم تقديم بعض الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي، وجدول تعداد العاملين، كما تم تقديم وثائق تبين لنا نشأة الجامعة.

#### ثالثاً: الاستبيان:

يعتبر الاستبيان وسيلة فعّالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة بالمطلوب وبكيفية قياس المرغوب في دراسته، فهو عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل إجاباته عليها أحد البدائل المحددة<sup>2</sup>:

❖ **المحور الأول:** هو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية).

<sup>1</sup> - محمد علي محمد ، علم الاجتماع ،المنهج العلمي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1980، ص 339.

<sup>2</sup> - KothariCR ,Research Methodology– Methods and Teechiques, Newdelhi,wiley Eusten limited,1985,p26.

❖ **المحور الثاني:** يتضمن هذا المحور 3 أبعاد رئيسية وكل بعد فيه مجموعة عبارات تقسي جانب معين

**1- البعد التنظيمي:** يحتوي على (5 عبارات) وتشمل:

التخلص من البيروقراطية عن طريق الرقمنة، اعتماد الإدارة المركزية، وإعادة هيكلة التنظيم بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية.

**2- البعد البشري:** يحتوي على (5 عبارات) وتشمل:

توفر الموارد البشرية المؤهلة وإملاك الموظفين للمعرفة التقنية، بالإضافة إلى التدريب للعاملين على التقنيات الحديثة وتشجيع الإبداع والابتكار.

**3- البعد التقني:** يحتوي على (5 عبارات) وتشمل:

توفر البنية التحتية التكنولوجية اللازمة، شبكات الإنترنت والبرمجيات وقواعد البيانات ومنصات العمل الإلكتروني.

❖ **المحور الثالث:** يتضمن 3 أبعاد رئيسية:

**1- بعد عدالة الأجور:** يحتوي على (3 عبارات) وتشمل:

قياس مدى تحقيق المساواة في توزيع الأجور وفقاً للرتبة والمؤهل العلمي.

**2- بعد التعويضات والمنح:** يحتوي على (5 عبارات) ويشمل:

قياس مدى توفر الحوافز المالية، مثل تعويض الساعات الإضافية ومنح البحث والتأطيل.

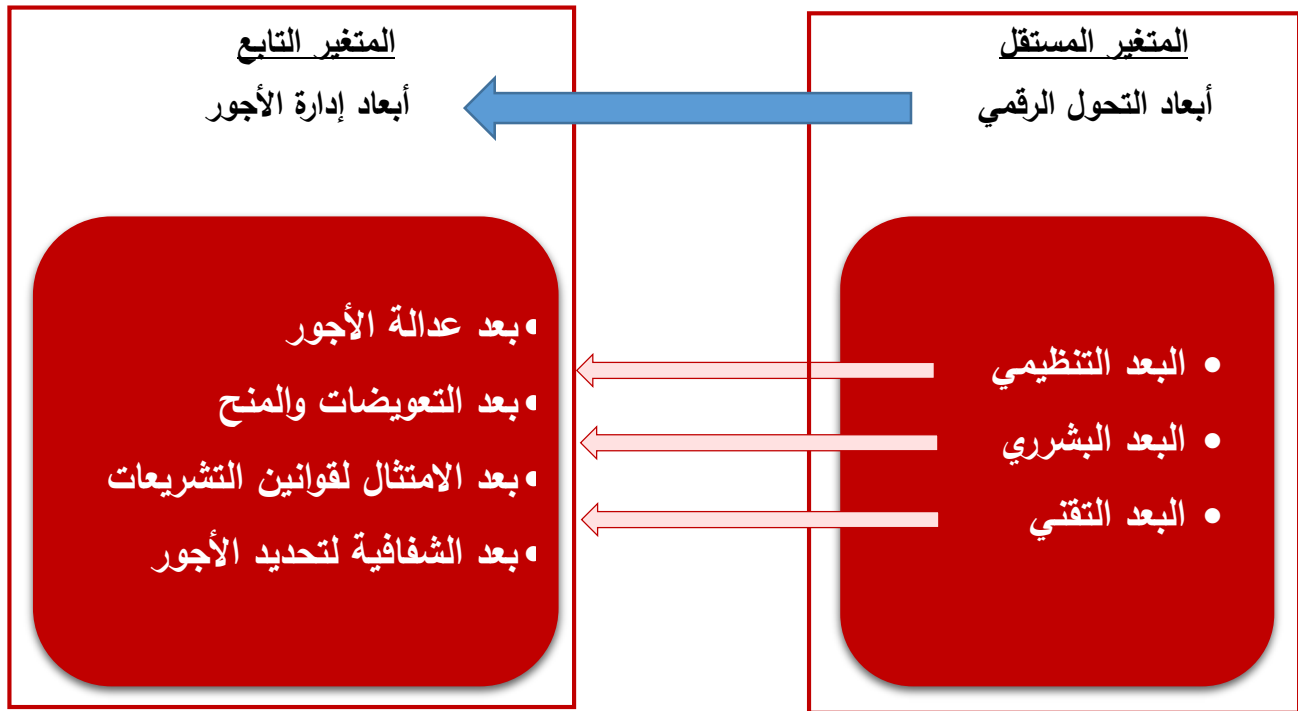
**3- بعد الامتثال للتشريعات:** يحتوي على (5 عبارات) ويتمثل:

مدى التزام المنظمة بالقوانين والتنظيمات المعمول بها في مجال الأجور كقوانين الوطنية الرسمية والشبكة الاستدلالية.

**4- بعد الشفافية في تحديد الأجور:** يحتوي على (3 عبارات) ويتمثل:

مدى وضوح نظام الأجور وإجراءاته، من حيث دقة الحسابات ووضوح معايير الترقية بما يضمن فهم الموظفين لحقوقهم وواجباتهم.

الشكل رقم 02 : أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

### المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وهذا بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي.

#### أولاً: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وهي:

##### 1. التكرارات والنسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

##### 2. المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

## 3. الانحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

## 4. التوزيع الطبيعي:

للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، تم استخدام اختبار كولمغروف.

## 5. معامل ارتباط بيرسون (R):

تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

6. معامل التحديد ( $R^2$ )

لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

## 7. اختبار T و F : للمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

8. استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Régression): لإيجاد العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

9. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

10. السلم التقديري: وقد تم الاعتماد على سلم خماسي لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد على المدى كما يلي المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى ومنه المدى =  $5 - 1 = 4$

$$\text{المدى} = 5/4 = 0.8$$

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

## جدول رقم 01: مقياس ليكارت الخماسي

| الدرجة    | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|-----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الإستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

جدول رقم 02: درجات مقياس ليكارت الخماسي

| المتوسط الحسابي         | الدرجة | درجة الموافقة |
|-------------------------|--------|---------------|
| من 1 الى أقل من 1.80    | 1      | منخفضة جدا    |
| من 1.80 الى أقل من 2.60 | 2      | منخفضة        |
| من 2.6 الى أقل من 3.40  | 3      | متوسطة        |
| من 3.4 الى أقل من 4.20  | 4      | عالية         |
| من 4.20 الى 5.00        | 5      | عالية جدا     |

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية تحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي يتضمنها الاستبيان، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة .

1- الصدق الظاهري: ويتم ذلك من خلال:

- **صدق المحكمين:** قبل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تمت مراجعتها من قبل المشرف العلمي وبعض الأساتذة في التخصص، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة وأجريت وفقا لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان.
- **صدق الاتساق الداخلي:** لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون ( pearson corrélation ) بين درجة أبعاد المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للاستبيان. (أنظر الملحق رقم 04)

جدول رقم 03: معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال في محور التحول الرقمي

| رقم العبارة                  | العبارات                                                                                         | معامل الارتباط | قيمة الدلالة |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|
| <b>أولاً: البعد التنظيمي</b> |                                                                                                  |                |              |
| 01                           | تسعى الإدارة المركزية الى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على الرقمنة                           | 0.51           | 0.004        |
| 02                           | تسعى الإدارة المركزية الى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها                         | 0.56           | 0.000        |
| 03                           | تؤمن الإدارة المركزية بمساهمة التكنولوجيا في زيادة وضوح الأدوار والمسؤوليات                      | 0.58           | 0.001        |
| 04                           | تسعى الإدارة المركزية إلى العمل بمبدأ 0 ورقة بالاعتماد على التكنولوجيات الإعلان والاتصال الحديثة | 0.72           | 0.000        |
| 05                           | تعمل الإدارة المركزية على إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية | 0.55           | 0.002        |
| <b>ثانياً: البعد البشري</b>  |                                                                                                  |                |              |
| 06                           | تتوفر المصلحة التي أعمل بها على عدد من الموارد البشرية المؤهلة لإنجاح التحول الرقمي              | 0.72           | 0.000        |
| 07                           | لدي المعارف التقنية الضرورية لمواكبة التحول الرقمي في العمل                                      | 0.64           | 0.000        |
| 08                           | تحرص الإدارة المركزية على تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحول الرقمي      | 0.68           | 0.000        |
| 09                           | تشجع الإدارة المركزية الموظفين على الإبداع والابتكار                                             | 0.59           | 0.004        |
| 10                           | أشارك في وضع برامج التحول الرقمي في الإدارة المركزية                                             | 0.78           | 0.000        |
| <b>ثالثاً: البعد التقني</b>  |                                                                                                  |                |              |
| 11                           | تتوفر الجامعة على شبكة أنترنت بتدفق عال                                                          | 0.68           | 0.000        |
| 12                           | تتميز الإدارة الإلكترونية بتوفر الوسائل الضرورية لإنجاح التحول الرقمي                            | 0.58           | 0.001        |
| 13                           | تتوفر برمجيات للحماية الرقمية وضمان سرية البيانات                                                | 0.54           | 0.004        |
| 14                           | تتوفر منصات تدعم العمل الإداري الإلكتروني بفعالية                                                | 0.71           | 0.000        |
| 15                           | تسعى الإدارة المركزية إلى تطوير قاعدة بيانات دقيقة ومتطورة                                       | 0.67           | 0.000        |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق بالنسبة للمحور الأول أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية، حيث تراوحت بين 0.51 و 0.78 ، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على إتساق العبارات مع كل المجال، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المجال الذي تنتمي له، مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

جدول رقم (04): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال في محور إدارة الأجور

| رقم العبارة                            | العبارات                                              | معامل الارتباط | قيمة الدلالة |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|--------------|
| أولاً: بعد عدالة الأجور                |                                                       |                |              |
| 01                                     | يتم احتساب أجور الموظفين بعدالة حسب الرتبة            | 0.67           | 0.000        |
| 02                                     | يتم احتساب الخبرة والمؤهل العلمي لتحديد أجور الموظفين | 0.73           | 0.000        |
| 03                                     | تتميز الأجور بالعدالة في توزيع من الأساتذة والموظفين  | 0.63           | 0.000        |
| ثانياً: بعد التعويضات والمنح           |                                                       |                |              |
| 04                                     | يتم تعويض الساعات الإضافية للأجل                      | 0.54           | 0.002        |
| 05                                     | يتم احتساب منحة البحث العلمي                          | 0.58           | 0.001        |
| 06                                     | يتم احتساب تعويضات المهام الإدارية                    | 0.52           | 0.002        |
| 07                                     | يتم احتساب منحة التأطير في تحديد الأجور               | 0.53           | 0.001        |
| ثالثاً: بعد الامتثال لقوانين التشريعات |                                                       |                |              |
| 08                                     | ألتزم بقوانين الوظيفة العمومية في عملي                | 0.56           | 0.001        |
| 09                                     | أحترم الشبكة الاستدلالية للأجور في العمل              | 0.63           | 0.000        |
| 10                                     | أطبق قرارات الوزارة المتعلقة بتحديد الأطوار           | 0.6            | 0.000        |
| رابعاً: بعد الشفافية لتحديد الأجور     |                                                       |                |              |
| 11                                     | يمكن نظام الأجور الموظفين بمعرفة حقوقهم المالية       | 0.59           | 0.000        |
| 12                                     | تتميز طريقة حساب الأجور والتعويضات بالدقة والشفافية   | 0.62           | 0.000        |
| 13                                     | تتميز إجراءات الترقية بالوضوح                         | 0.61           | 0.000        |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه بالنسبة للمحور الثاني أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية، حيث تراوحت بين 0.52 و 0.73 ، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على إتساق العبارات مع كل المجال، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

#### ثانياً: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان الإستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة.

### حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

يتم قياس الثبات في هذه الطريقة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha ، وتتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و 1 ، وأصغر قيمة مقبولة هي 0.6.

والجدول يوضح ذلك. (أنظر الملحق رقم 05)

#### جدول رقم 05 : نتائج اختبار ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ

| الرقم | الأبعاد                        | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|-------|--------------------------------|-------------|--------------|
| 01    | البعد التنظيمي                 | 5           | 0.62         |
| 02    | البعد البشري                   | 5           | 0.64         |
| 03    | البعد التقني                   | 5           | 0.68         |
| 04    | بعد عدالة الأجور               | 3           | 0.60         |
| 05    | بعد التعويضات والمنح           | 4           | 0.63         |
| 06    | بعد الامتثال لقوانين التشريعات | 3           | 0.65         |
| 07    | بعد الشفافية لتحديد الأجور     | 3           | 0.63         |
|       | كل فقرات الاستبيان             | 28          | 0.63         |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع حيث بلغ 0.63 الإجمالي لعبارات الاستبيان ، وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.6 ، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.6 كحد أدنى و 0.68 كحد أعلى ، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

## المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية، في المبحث السابق، في هذا المبحث يتم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان، وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقا لإجابات مفردات العينة، وكذلك عرض تحليل وصفي لخصائص المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

### المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معالجة الإحصائية التي تتمثل في وصف خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية. (أنظر الملحق رقم 06)

والجدول التالي يوضح خصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

**جدول رقم 06: خصائص أفراد عينة الدراسة**

| المتغير          | الفئات والسمات   | العدد | النسب المئوية |
|------------------|------------------|-------|---------------|
| الجنس            | ذكر              | 9     | 37,5%         |
|                  | أنثى             | 15    | 62,5%         |
| الفئة العمرية    | أقل من 25 سنة    | 4     | 16,7%         |
|                  | 26-36 سنة        | 7     | 29,2%         |
|                  | 37-45 سنة        | 10    | 41,7%         |
|                  | أكبر من 45 سنة   | 3     | 12,5%         |
| المستوى التعليمي | متوسط            | 0     | 0%            |
|                  | ثانوي            | 5     | 20,8%         |
|                  | جامعي            | 17    | 70,8%         |
|                  | أخرى             | 2     | 8,3%          |
| المستوى الوظيفي  | عون إداري        | 12    | 50,0%         |
|                  | رئيس مصلحة       | 9     | 37,5%         |
|                  | إطار سامي        | 3     | 12,5%         |
| الأقدمية         | أقل من 5 سنوات   | 4     | 16,7%         |
|                  | من 5 إلى 9 سنوات | 6     | 25,0%         |
|                  | من 10 إلى 14 سنة | 8     | 33,3%         |

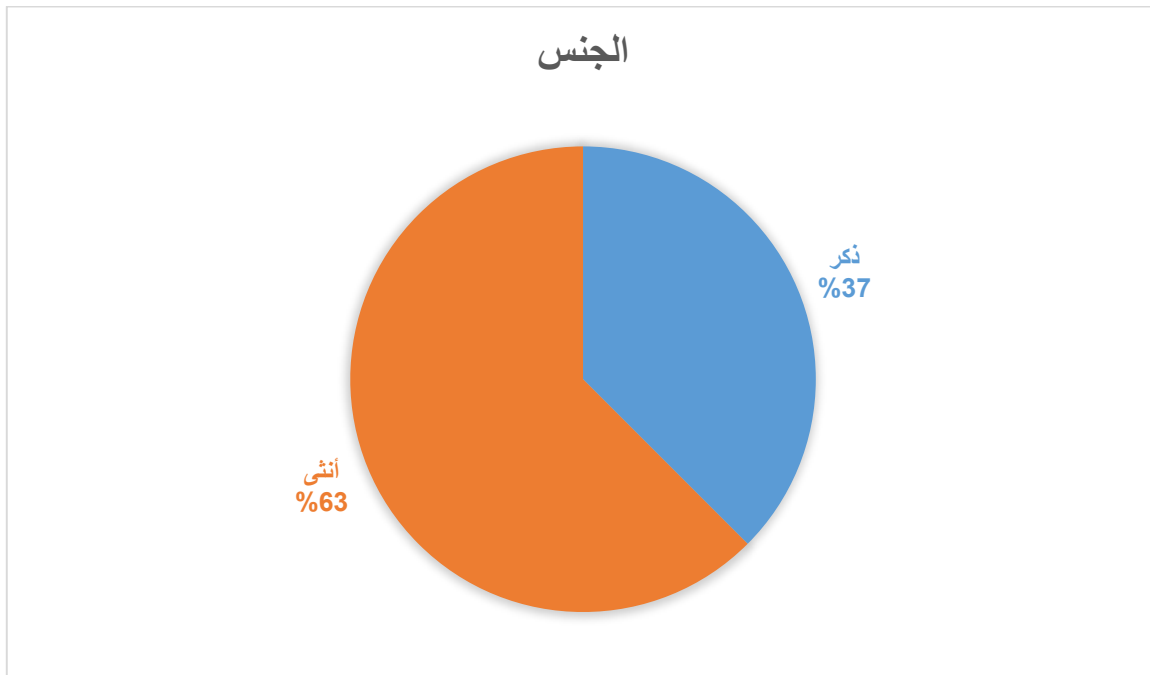
|                |   |       |
|----------------|---|-------|
| 5 إلى 19 سنة   | 6 | 25,0% |
| 20 سنة فما فوق | 0 | 0%    |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

#### أولاً: حسب متغير الجنس:

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

#### شكل رقم 03: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

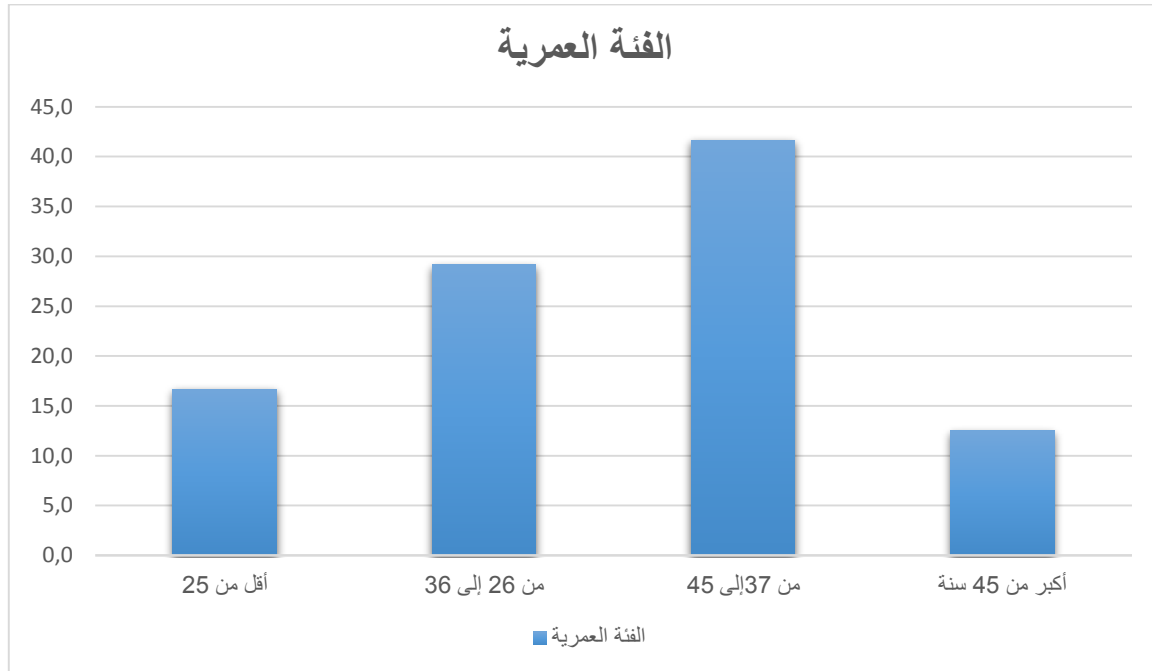
يتضح من خلال الجدول أن عدد الإناث بلغ 15 فردا بنسبة 62.5% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الذكور 9 أفراد بنسبة 37.5%.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن نسبة الإناث كانت أكبر مقارنة بنسبة الذكور، وهذا يدل على أن العنصر النسوي يمثل الفئة الغالبة ضمن عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

**ثانيا: حسب متغير الفئة العمرية:**

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الأعمدة البيانية التالية:

**شكل رقم 04: خصائص أفراد العينة حسب الفئة العمرية**



**المصدر:** إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss

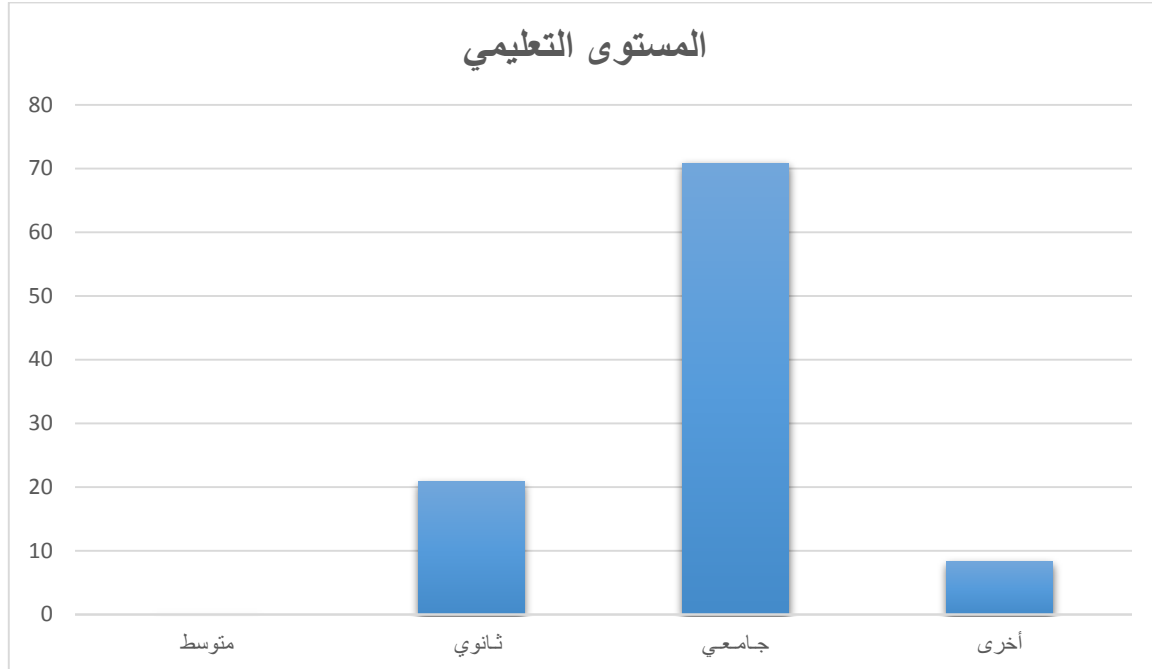
يبين الجدول أن الفئة العمرية من 37 إلى 45 سنة جاءت في المرتبة الأولى بـ 10 أفراد بنسبة 41.7٪، تليها الفئة العمرية من 26 إلى 36 سنة بـ 7 أفراد بنسبة 29.2٪، ثم فئة أقل من 25 سنة بـ 4 أفراد بنسبة 16.7٪، في حين سجلت فئة أكبر من 45 سنة أقل نسبة بـ 3 أفراد فقط بنسبة 12.5٪.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة.

**ثالثاً: حسب متغير المستوى التعليمي:**

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الأعمدة البيانية التالية:

**شكل رقم 05 : خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**



**المصدر:** إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss

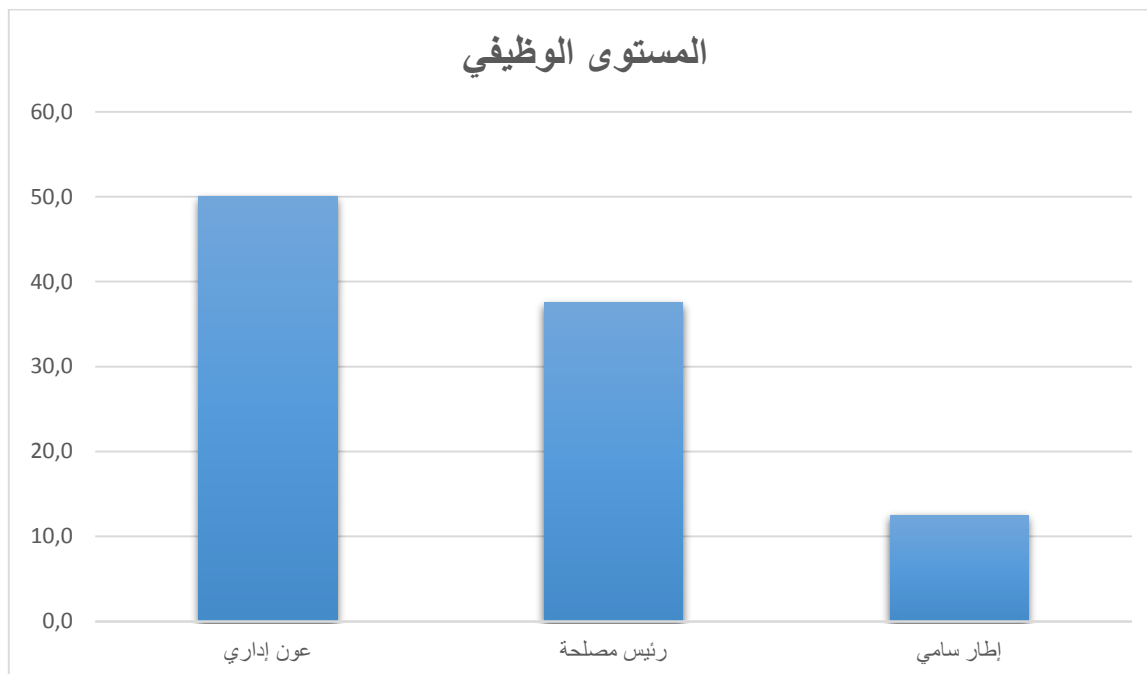
يتضح من خلال الجدول أن فئة ذوي المستوى الجامعي جاءت في المرتبة الأولى بـ 17 فردا بنسبة 70.8٪، تليها فئة المستوى الثانوي بـ 5 أفراد بنسبة 20.8٪، ثم فئة أخرى بفردين بنسبة 8.3٪، في حين لم تسجل فئة المستوى المتوسط أي فرد بنسبة 0٪.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى العلمي لدى الموظفين داخل المؤسسة.

## رابعاً: حسب متغير الخبرة في المنصب:

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الأعمدة البيانية التالية:

شكل رقم 06 : خصائص أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



**المصدر:** إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss

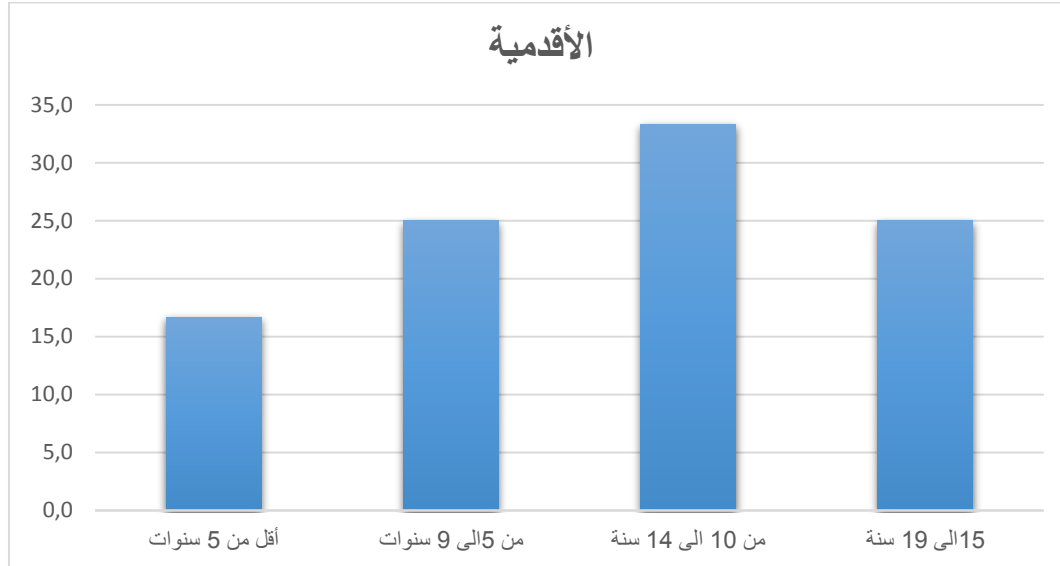
يبين الجدول أن فئة الأعوان الإداريين جاءت في المرتبة الأولى بـ 12 فردا بنسبة 50% من إجمالي أفراد العينة، تليها فئة رؤساء المصالح بـ 9 أفراد بنسبة 37.5%، بينما جاءت فئة الإطارات السامية في المرتبة الأخيرة بـ 3 أفراد فقط بنسبة 12.5%.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة الأعوان الإداريين، وهو ما يدل على أن الدراسة شملت بدرجة أكبر الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الإجراءات الإدارية والأنظمة الرقمية داخل المؤسسة، مما يساعد في الحصول على معلومات أكثر ارتباطا بموضوع الدراسة.

خامسا: حسب متغير الأقدمية:

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الأعمدة البيانية التالية:

**شكل رقم 07: خصائص أفراد العينة حسب الأقدمية**



**المصدر:** إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن فئة الأقدمية من 10 إلى 14 سنة جاءت في المرتبة الأولى بـ 8 أفراد بنسبة 33.3٪، تليها فئتا من 5 إلى 9 سنوات ومن 15 إلى 19 سنة بـ 6 أفراد لكل منهما بنسبة 25٪، ثم فئة أقل من 5 سنوات بـ 4 أفراد بنسبة 16.7٪، في حين لم تسجل فئة 20 سنة فما فوق أي فرد بنسبة 0٪.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة، مما يساعدهم على تكوين تصور واضح حول واقع التحول الرقمي ونظام إدارة الأجور داخل المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محاور الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرضا وتحليلا للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة، وسيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة. (أنظر الملحق رقم 07)

#### أولاً: تحليل فقرات المحور الثاني: المتعلق بالتحول الرقمي

- الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة فقرات البعد الأول.

جدول رقم 07 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول

| الرقم                              | الفقرات                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | إتجاه العبارة |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 01                                 | تسعى الإدارة المركزية الى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على الرقمنة                           | 3,67            | 1,239             | 5             | عالية         |
| 02                                 | تسعى الإدارة المركزية الى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها                         | 4,33            | 0.761             | 1             | عالية جدا     |
| 03                                 | تؤمن الإدارة المركزية بمساهمة التكنولوجيا في زيادة وضوح الأدوار والمسؤوليات                      | 4,33            | 0.761             | 2             | عالية جدا     |
| 04                                 | تسعى الإدارة المركزية إلى العمل بمبدأ 0 ورقة بالاعتماد على التكنولوجيات الإعلان والاتصال الحديثة | 4,08            | 0.83              | 3             | عالية         |
| 05                                 | تعمل الإدارة المركزية على إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية | 3,96            | 0.62              | 4             | عالية         |
| إجمالي البعد الأول: البعد التنظيمي |                                                                                                  | 4,075           | 0.59              |               | عالية         |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

أظهرت النتائج أن:

- العبارة 01: تسعى الإدارة المركزية إلى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على الرقمنة. بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.67 بانحراف معياري قدره 1.239 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة عالية، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يرون أن الإدارة تتجه نحو التقليل من البيروقراطية من خلال الاعتماد على الرقمنة، إلا أن ذلك ما يزال بدرجة متفاوتة بين الموظفين.

- العبارة 02: تسعى الإدارة المركزية إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها. بلغ المتوسط الحسابي 4.33 بانحراف معياري 0.761 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية جداً، وهذا يدل على أن أفراد العينة يؤكدون اهتمام الإدارة بحماية البيانات والمحافظة على سريتها في ظل التحول الرقمي.
  - العبارة 03: تؤمن الإدارة المركزية بمساهمة التكنولوجيا في زيادة وضوح الأدوار والمسؤوليات. بلغ المتوسط الحسابي 4.33 بانحراف معياري 0.761 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية جداً، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب الموظفين يرون أن استخدام التكنولوجيا يساعد في تنظيم العمل وتوضيح المسؤوليات داخل الإدارة.
  - العبارة 04: تسعى الإدارة المركزية إلى العمل بمبدأ صفر ورقة بالاعتماد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة. بلغ المتوسط الحسابي 4.08 بانحراف معياري 0.830 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية، وهذا يعني أن الإدارة تحاول الاعتماد على الوسائل الرقمية الحديثة في إنجاز الأعمال والتقليل من استعمال الوثائق الورقية.
  - العبارة 05: تعمل الإدارة المركزية على إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية. بلغ المتوسط الحسابي 3.96 بانحراف معياري 0.620 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى وجود توجه داخل الإدارة نحو تكيف الهيكل التنظيمي مع متطلبات التحول الرقمي والتطورات التكنولوجية.
- إجمالي البعد الأول: البعد التنظيمي**

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد التنظيمي 4.075 بانحراف معياري قدره 0.59 بدرجة موافقة عالية، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الإدارة المركزية تهتم بالجانب التنظيمي للتحول الرقمي وتسعى إلى تطوير أساليب العمل الإداري بما يتماشى مع التطورات الحديثة.

- الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البعد الثاني.

جدول رقم 08: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني

| الرقم | الفقرات                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | إتجاه العبارة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 01    | تتوفر المصلحة التي أعمل بها على عدد من الموارد البشرية المؤهلة لإنجاح التحول الرقمي         | 3,79            | 1,179             | 1             | عالية         |
| 02    | لدي المعارف التقنية الضرورية لمواكبة التحول الرقمي في العمل                                 | 3,71            | 1,233             | 2             | عالية         |
| 03    | تحرص الإدارة المركزية على تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحول الرقمي | 3,54            | 1,103             | 3             | عالية         |
| 04    | تشجع الإدارة المركزية الموظفين على الإبداع والابتكار                                        | 3,17            | 1,007             | 4             | متوسطة        |
| 05    | أشارك في وضع برامج التحول الرقمي في الإدارة المركزية                                        | 3,08            | 1,139             | 5             | متوسطة        |
|       | إجمالي البعد الثاني: البعد البشري                                                           | 3,458           | 0.89              |               | عالية         |

**المصدر:** إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد البشري ما يلي:

- العبارة 01: تتوفر المصلحة التي أعمل بها على عدد من الموارد البشرية المؤهلة لإنجاح التحول الرقمي. بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.79 بانحراف معياري قدره 1.179، وجاءت في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون أن المنظمة تتوفر على موارد بشرية قادرة على دعم التحول الرقمي، رغم وجود بعض التفاوت في الإجابات.
- العبارة 02: لدي المعارف التقنية الضرورية لمواكبة التحول الرقمي في العمل. بلغ المتوسط الحسابي 3.71 بانحراف معياري 1.233 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية، مما يشير إلى أن الموظفين بشكل عام لديهم مستوى مقبول من المعارف التقنية التي تساعدهم على التعامل مع متطلبات الرقمنة في العمل.
- العبارة 03: تحرص الإدارة المركزية على تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحول الرقمي. بلغ المتوسط الحسابي 3.54 بانحراف معياري 1.103 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة

موافقة عالية، وهذا يعكس وجود اهتمام نسبي من طرف الإدارة بتكوين وتدريب الموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

■ العبارة 04 :تشجع الإدارة المركزية الموظفين على الإبداع والابتكار. بلغ المتوسط الحسابي 3.17 بانحراف معياري 1.007 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن تشجيع الإبداع داخل المنظمة موجود لكن ليس بالشكل الكافي أو المنتظم حسب آراء أفراد العينة.

■ العبارة 05 :أشارك في وضع برامج التحول الرقمي في الإدارة المركزية. بلغ المتوسط الحسابي 3.08 بانحراف معياري 1.139 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى أن مشاركة الموظفين في إعداد برامج التحول الرقمي تبقى محدودة نسبياً داخل المنظمة.

#### إجمالي البعد الثاني: البعد البشري

■ بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد البشري 3.458 بانحراف معياري قدره 0.89 بدرجة موافقة عالية، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المنظمة تمتلك مستوى مقبولاً من الموارد البشرية المؤهلة، إلا أن جانب المشاركة والتحفيز ما يزال يحتاج إلى تعزيز أكبر لدعم التحول الرقمي بشكل فعال.

- الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البعد الثالث.

جدول رقم 09: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث

| الرقم | الفقرات                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العينة | إتجاه العينة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 01    | تتوفر الجامعة على شبكة أنترنت بتدفق عال                               | 4,17            | 0.86              | 1            | عالية        |
| 02    | تتميز الإدارة الإلكترونية بتوفر الوسائل الضرورية لإنجاح التحول الرقمي | 3,88            | 0.90              | 2            | عالية        |
| 03    | تتوفر برمجيات للحماية الرقمية وضمان سرية البيانات                     | 3,58            | 1.018             | 4            | عالية        |
| 04    | تتوفر منصات تدعم العمل الإداري الإلكتروني بفعالية                     | 3,54            | 1.062             | 5            | عالية        |
| 05    | تسعى الإدارة المركزية إلى تطوير قاعدة بيانات دقيقة ومتطورة            | 3,83            | 0.76              | 3            | عالية        |
|       | إجمالي البعد الثالث: البعد التقني                                     | 3,80            | 0.73              |              | عالية        |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد التقني ما يلي:

- العبرة 01: تتوفر الجامعة على شبكة أنترنت بتدفق عال. بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.17 بانحراف معياري قدره 0.86 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة يؤكدون توفر شبكة إنترنت جيدة داخل المنظمة، وهو عنصر مهم في نجاح التحول الرقمي.
- العبرة 02: تتميز الإدارة الإلكترونية بتوفر الوسائل الضرورية لإنجاح التحول الرقمي. بلغ المتوسط الحسابي 3.88 بانحراف معياري 0.90 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية، مما يشير إلى أن المنظمة تتوفر إلى حد كبير على الوسائل التقنية اللازمة لدعم الرقمنة.
- العبرة 03: تسعى الإدارة المركزية إلى تطوير قاعدة بيانات دقيقة ومتطورة. بلغ المتوسط الحسابي 3.83 بانحراف معياري 0.76 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية، وهذا يعكس وجود اهتمام بتحسين وتحديث قواعد البيانات داخل الإدارة.

- العبارة 04: تتوفر برمجيات للحماية الرقمية وضمان سرية البيانات. بلغ المتوسط الحسابي 3.58 بانحراف معياري 1.018 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى توفر نسبي لبرمجيات الحماية، مع وجود تباين في آراء أفراد العينة حول مدى فعاليتها.
- العبارة 05: تتوفر منصات تدعم العمل الإداري الإلكتروني بفعالية. بلغ المتوسط الحسابي 3.54 بانحراف معياري 1.062 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة عالية، مما يدل على أن وجود المنصات الرقمية موجود لكنه ما يزال بحاجة إلى تطوير وتحسين حسب بعض آراء الموظفين.

#### إجمالي البعد الثالث: البعد التقني

- بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد التقني 3.80 بانحراف معياري قدره 0.73 بدرجة موافقة عالية، مما يدل على أن المؤسسة تتوفر على بنية تقنية مقبولة تدعم التحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق بشبكة الإنترنت والوسائل الرقمية، مع الحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب مثل الحماية الإلكترونية وتطوير المنصات الرقمية.

#### ثانيا: تحليل فقرات المحور الثالث: المتعلق بإدارة الأجور

- الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة لعبارات البعد الأول.

#### جدول رقم 10: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول

| الرقم                                | الفقرات                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | إتجاه العبارة |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 01                                   | يتم احتساب أجور الموظفين بعدالة حسب الرتبة            | 4,33            | 0.86              | 1             | عالية جدا     |
| 02                                   | يتم احتساب الخبرة والمؤهل العلمي لتحديد أجور الموظفين | 4,33            | 0.96              | 2             | عالية جدا     |
| 03                                   | تتميز الأجور بالعدالة في توزيع من الأساتذة والموظفين  | 3,88            | 1.07              | 3             | عالية         |
| إجمالي البعد الأول: بعد عدالة الأجور |                                                       | 4,180           | 0.86              |               | عالية         |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد عدالة الأجور ما يلي:

- العبارة 01: يتم احتساب أجور الموظفين بعدالة حسب الرتبة. بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.33 بانحراف معياري قدره 0.86 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية جدًا، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون أن نظام الأجور يعتمد على الرتبة بشكل عادل إلى حد كبير داخل المنظمة.
  - العبارة 02: يتم احتساب الخبرة والمؤهل العلمي لتحديد أجور الموظفين. بلغ المتوسط الحسابي 4.33 بانحراف معياري 0.96 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن الموظفين يؤكدون أن الخبرة والمؤهل العلمي يلعبان دورًا مهمًا في تحديد الأجر، وهو ما يعزز مبدأ العدالة في نظام الأجور.
  - العبارة 03: تتميز الأجور بالعدالة في توزيع من الأساتذة والموظفين. بلغ المتوسط الحسابي 3.88 بانحراف معياري 1.07 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية، وهذا يعني أن هناك قبولًا عامًا لفكرة عدالة توزيع الأجور بين مختلف الفئات، رغم وجود بعض التباين في آراء أفراد العينة.
- إجمالي البعد الأول: عدالة الأجور**
- بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد 4.180 بانحراف معياري قدره 0.86 بدرجة موافقة عالية، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن نظام الأجور داخل المؤسسة يتسم بدرجة جيدة من العدالة، سواء من حيث الرتبة أو الخبرة أو المؤهل العلمي.

الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البعد الثاني.

جدول رقم 11 : التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني

| الرقم | الفقرات                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | إتجاه العبارة |
|-------|-------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 01    | يتم تعويض الساعات الإضافية للأجل          | 3,92            | 0.88              | 2             | عالية         |
| 02    | يتم احتساب منحة البحث العلمي              | 3,79            | 0.77              | 4             | عالية         |
| 03    | يتم احتساب تعويضات المهام الإدارية        | 3,83            | 0.81              | 3             | عالية         |
| 04    | يتم احتساب منحة التأطير في تحديد الأجور   | 3,96            | 0.85              | 1             | عالية         |
|       | إجمالي البعد الثاني: بعد التعويضات والمنح | 3,875           | 0.71              |               | عالية         |

**المصدر:** إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد التعويضات والمنح ما يلي:

- العبارة 01: يتم تعويض الساعات الإضافية للأجر. بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.92 بانحراف معياري قدره 0.88 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يؤكدون وجود تعويض عن الساعات الإضافية داخل المنظمة، لكن بدرجات متفاوتة بين الموظفين.
- العبارة 02: يتم احتساب منحة البحث العلمي. بلغ المتوسط الحسابي 3.79 بانحراف معياري 0.77 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن منحة البحث العلمي موجودة حسب آراء أفراد العينة، لكنها ليست من أكثر التعويضات وضوحًا أو تأثيرًا مقارنة بباقي العناصر.
- العبارة 03: يتم احتساب تعويضات المهام الإدارية. بلغ المتوسط الحسابي 3.83 بانحراف معياري 0.81 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية، مما يعكس وجود تعويضات مرتبطة بالمهام الإدارية، مع تباين بسيط في آراء الموظفين حول مدى انتظامها.

- العبارة 04: يتم احتساب منحة التأطير في تحديد الأجور. بلغ المتوسط الحسابي 3.96 بانحراف معياري 0.85 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن منحة التأطير تُطبق بشكل واضح وتعتبر من أهم عناصر التعويض داخل نظام الأجور.

#### إجمالي البعد الثاني: التعويضات والمنح

- بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد 3.875 بانحراف معياري قدره 0.71 بدرجة موافقة عالية، مما يشير إلى أن نظام التعويضات والمنح داخل المنظمة يُطبق بشكل مقبول، حيث توجد عدة أنواع من التعويضات مثل الساعات الإضافية ومنحة التأطير، لكن تبقى بعض الجوانب بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتوضيح حسب آراء أفراد العينة.
- الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البعد الثالث.

جدول رقم 12: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث

| الرقم | الفقرات                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | إتجاه العبارة |
|-------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 01    | ألتزم بقوانين الوظيفة العمومية في عملي              | 4,29            | 0.75              | 2             | عالية جدا     |
| 02    | أحترم الشبكة الاستدلالية للأجور في العمل            | 4,33            | 0.7               | 1             | عالية جدا     |
| 03    | أطبق قرارات الوزارة المتعلقة بتحديد الأطوار         | 4,29            | 0.75              | 3             | عالية جدا     |
|       | إجمالي البعد الثالث: بعد الامتثال لقوانين التشريعات | 4,30            | 0.71              |               | عالية جدا     |

**المصدر:** إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الامتثال لقوانين التشريعات ما يلي:

- العبارة 01: ألتزم بقوانين الوظيفة العمومية في عملي. بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.29 بانحراف معياري قدره 0.75 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية جدًا، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة يؤكدون التزامهم بقوانين الوظيفة العمومية أثناء أداء مهامهم.

- العبارة 02: أحترم الشبكة الاستدلالية للأجور في العمل. بلغ المتوسط الحسابي 4.33 بانحراف معياري 0.70 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن الموظفين يحرصون على احترام الشبكة الاستدلالية للأجور باعتبارها مرجعًا أساسيًا في تحديد الرواتب داخل المنظمة.
- العبارة 03: أطبق قرارات الوزارة المتعلقة بتحديد الأطوار. بلغ المتوسط الحسابي 4.29 بانحراف معياري 0.75 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية جدًا، وهذا يعكس التزامًا واضحًا من طرف الموظفين بتطبيق القرارات الوزارية المتعلقة بتنظيم العمل وتحديد الأجور.

#### إجمالي البعد الثالث: الامتثال لقوانين التشريعات

- بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد 4.30 بانحراف معياري قدره 0.71 بدرجة موافقة عالية جدًا، مما يدل على وجود التزام قوي وواضح من طرف الموظفين بالقوانين والتشريعات المنظمة للأجور والوظيفة العمومية داخل المنظمة، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الانضباط الإداري.
- الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البعد الثالث.

جدول رقم 13: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث

| الرقم | الفقرات                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | إتجاه العبارة |
|-------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 01    | يمكن نظام الأجور الموظفين بمعرفة حقوقهم المالية     | 4,25            | 0.73              | 1             | عالية جدا     |
| 02    | تتميز طريقة حساب الأجور والتعويضات بالدقة والشفافية | 4,21            | 0.72              | 2             | عالية جدا     |
| 03    | تتميز إجراءات الترقية بالوضوح                       | 3,33            | 1.30              | 3             | عالية         |
|       | إجمالي البعد الرابع: بعد الشفافية لتحديد الأجور     | 3,93            | 0.7               |               | عالية         |

**المصدر:** إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الشفافية في نظام الأجور ما يلي:

- العبارة 01: يمكن نظام الأجور الموظفين بمعرفة حقوقهم المالية. بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.25 بانحراف معياري قدره 0.73 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية جدًا، وهذا يدل على

أن أغلب أفراد العينة يرون أن نظام الأجور يسمح للموظفين بمعرفة حقوقهم المالية بشكل واضح، مما يعزز مبدأ الشفافية داخل المؤسسة.

■ العبارة 02: تتميز طريقة حساب الأجور والتعويضات بالدقة والشفافية. بلغ المتوسط الحسابي 4.21 بانحراف معياري 0.72 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية جداً، مما يشير إلى أن طريقة حساب الأجور والتعويضات تتميز بدرجة جيدة من الدقة والوضوح حسب آراء أفراد العينة.

■ العبارة 03: تتميز إجراءات الترقية بالوضوح. بلغ المتوسط الحسابي 3.33 بانحراف معياري 1.30 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن هناك قبولاً متوسطاً نسبياً لفكرة وضوح إجراءات الترقية، مع وجود تباين واضح في آراء الموظفين حول هذه النقطة.

#### إجمالي البعد الرابع: الشفافية في نظام الأجور

■ بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد 3.93 بانحراف معياري قدره 0.70 بدرجة موافقة عالية، مما يشير إلى أن نظام الأجور داخل المؤسسة يتسم بدرجة جيدة من الشفافية فيما يخص معرفة الحقوق المالية ودقة الحسابات، بينما تبقى إجراءات الترقية بحاجة إلى مزيد من الوضوح حسب آراء أفراد العينة.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

في هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك اعتماداً على الانحدار الخطي البسيط لإثبات أو نفي تلك الفرضيات.

#### أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد التنظيمي للتحول الرقمي وإدارة الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة .

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد التنظيمي للتحول الرقمي وإدارة الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد التنظيمي للتحول الرقمي وإدارة الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

## جدول رقم 14: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 1

| المتغير<br>التابع                  | المتغير<br>المستقل | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة T | قيمة F | قيمة Sig |
|------------------------------------|--------------------|----------------|---------------|--------|--------|----------|
| إدارة<br>الأجور                    | البعد<br>التنظيمي  | 0.23           | 0.055         | 3.074  | 1.29   | 0.006    |
| *دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 |                    |                |               |        |        |          |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تشير النتائج الجدول أعلاه:

معامل الارتباط ( $R = 0.23$ ):

يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين البعد التنظيمي للتحول الرقمي وإدارة الأجور، مما يعني أنه كلما تحسن البعد التنظيمي بشكل طفيف، فإن إدارة الأجور تتحسن بدورها ولكن بنسبة ضعيفة داخل المنظمة محل الدراسة.

معامل التحديد ( $R^2 = 0.055$ ):

يوضح أن البعد التنظيمي يفسر حوالي 5.5% فقط من التغيرات الحاصلة في إدارة الأجور، وهي نسبة ضعيفة، مما يدل على أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرا على إدارة الأجور لم يتم تضمينها في النموذج.

قيمة T (3.074):

تشير هذه القيمة إلى أن معامل الانحدار معنوي إحصائيا، حيث أن قيمة T أكبر من 2، مما يدل على وجود تأثير للبعد التنظيمي على إدارة الأجور.

قيمة F (1.29):

تشير إلى أن النموذج الكلي ضعيف نسبيا من حيث القوة التفسيرية، لكن الحكم النهائي يعتمد على مستوى الدلالة (Sig).

قيمة Sig (0.006):

بما أن قيمة Sig أقل من 0.05، فهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي وإدارة الأجور في المنظمة محل الدراسة.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد التنظيمي للتحول الرقمي وإدارة الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد البشري للتحول الرقمي وفعالية نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة .

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد البشري للتحول الرقمي وفعالية نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد البشري للتحول الرقمي وفعالية نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

تم إختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

#### جدول رقم 15: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 2

| المتغير التابع                     | المتغير المستقل | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة T | قيمة F | قيمة Sig |
|------------------------------------|-----------------|----------------|---------------|--------|--------|----------|
| إدارة الأجور                       | البعد البشري    | 0.5            | 0.25          | 2.74   | 7.55   | 0.012    |
| *دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 |                 |                |               |        |        |          |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

معامل الارتباط ( $R = 0.5$ ):

يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين البعد البشري للتحول الرقمي وإدارة الأجور، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى البعد البشري (مثل الكفاءات، التكوين، المشاركة)، تحسّنت إدارة الأجور بشكل متوسط داخل المنظمة محل الدراسة.

معامل التحديد ( $R^2 = 0.25$ ):

يوضح أن البعد البشري يفسر حوالي 25% من التغيرات في إدارة الأجور، وهي نسبة متوسطة تعتبر مقبولة إحصائياً، وتدلل على أن هذا البعد له دور مهم في تفسير إدارة الأجور، رغم وجود عوامل أخرى خارج النموذج تؤثر عليها.

قيمة T (2.74):

تشير هذه القيمة إلى أن معامل الانحدار دال إحصائياً، حيث إنها أكبر من 2، مما يدل على وجود تأثير معنوي للبعد البشري على إدارة الأجور.

قيمة F (7.55):

توضح أن النموذج ككل دال إحصائياً، مما يعني أن البعد البشري يساهم بشكل حقيقي في تفسير التغير في إدارة الأجور داخل المنظمة محل الدراسة.

قيمة Sig (0.012):

بما أن قيمة Sig أقل من 0.05، فهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد البشري للتحول الرقمي وإدارة الأجور.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد البشري للتحول الرقمي وفعالية نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد التقني للتحول الرقمي ودقة وشفافية نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد التقني للتحول الرقمي ودقة وشفافية نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد التقني للتحول الرقمي ودقة وشفافية نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

تم إختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

### جدول رقم 16 : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 3

| المتغير التابع                     | المتغير المستقل | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة T | قيمة F | قيمة Sig |
|------------------------------------|-----------------|----------------|---------------|--------|--------|----------|
| إدارة الأجور                       | البعد التقني    | 0.59           | 0.35          | 3.5    | 12.25  | 0.002    |
| *دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 |                 |                |               |        |        |          |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

معامل الارتباط ( $R = 0.59$ ):

يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين البعد التقني للتحول الرقمي وإدارة الأجور، مما يعني أنه كلما تحسن الجانب التقني من حيث توفر الوسائل التكنولوجية والأنظمة الرقمية، تحسنت إدارة الأجور داخل المنظمة محل الدراسة.

معامل التحديد ( $R^2 = 0.35$ ):

يوضح أن البعد التقني يفسر حوالي 35% من التغيرات الحاصلة في إدارة الأجور، وهي نسبة مقبولة نسبياً، مما يدل على أن البعد التقني له دور مهم في تحسين إدارة الأجور، مع وجود عوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع ولم يتضمنها النموذج.

قيمة T (3.5):

تشير هذه القيمة إلى أن معامل الانحدار دال إحصائياً، حيث أن قيمة T أكبر من 2، مما يدل على وجود تأثير معنوي للبعد التقني على إدارة الأجور.

قيمة F (12.25):

تشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن البعد التقني يساهم بشكل معنوي في تفسير التغيرات التي تطرأ على إدارة الأجور داخل المنظمة محل الدراسة.

قيمة Sig (0.002):

بما أن قيمة Sig أقل من 0.05، فهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التقني للتحول الرقمي وإدارة الأجور.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد التقني للتحول الرقمي ودقة وشفافية نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي وعدالة الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة .

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي وعدالة الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي وعدالة الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

تم إختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

**جدول رقم 17: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 4**

| المتغير<br>المتابع                 | المتغير<br>المستقل | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة T | قيمة F | قيمة Sig |
|------------------------------------|--------------------|----------------|---------------|--------|--------|----------|
| عدالة<br>الأجور                    | التحول<br>الرقمي   | 0.82           | 0.67          | 6.76   | 45.7   | 0.000    |
| *دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 |                    |                |               |        |        |          |

**المصدر:** إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

معامل الارتباط ( $R = 0.82$ ):

يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وعدالة الأجور، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي داخل المنظمة تحسنت عدالة الأجور بشكل واضح.

معامل التحديد ( $R^2 = 0.67$ ):

يوضح أن التحول الرقمي يفسر حوالي 67% من التغيرات الحاصلة في عدالة الأجور، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن التحول الرقمي يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة في تحقيق عدالة الأجور داخل المنظمة محل الدراسة.

قيمة T (6.76):

تشير هذه القيمة إلى أن معامل الانحدار دال إحصائياً، حيث أن قيمة T أكبر من 2، مما يدل على وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على عدالة الأجور.

قيمة F (45.7):

تشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) يساهم بشكل واضح في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (عدالة الأجور).

قيمة Sig (0.000):

بما أن قيمة Sig أقل من 0.05، فهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وعدالة الأجور.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي وعدالة الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي ونظام التعويضات والمنح بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة .

**H0**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي ونظام التعويضات والمنح بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

**H1**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي ونظام التعويضات والمنح بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

تم إختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

#### جدول رقم 18: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 5

| المتغير التابع                     | المتغير المستقل | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة T | قيمة F | قيمة Sig |
|------------------------------------|-----------------|----------------|---------------|--------|--------|----------|
| التعويضات والمنح                   | التحول الرقمي   | 0.79           | 0.62          | 6.17   | 38.06  | 0.000    |
| *دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 |                 |                |               |        |        |          |

**المصدر:** إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

**معامل الارتباط ( $R = 0.79$ ):**

يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي والتعويضات والمنح، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي داخل المنظمة تحسن نظام التعويضات والمنح بشكل واضح.

**معامل التحديد ( $R^2 = 0.62$ ):**

يوضح أن التحول الرقمي يفسر حوالي 62% من التغيرات الحاصلة في التعويضات والمنح، وهي نسبة مرتفعة نسبيا، مما يدل على أن التحول الرقمي يعتبر من العوامل المهمة المؤثرة في نظام التعويضات والمنح داخل المنظمة محل الدراسة.

قيمة T (6.17):

تشير هذه القيمة إلى أن معامل الانحدار دال إحصائياً، حيث أن قيمة T أكبر من 2، مما يدل على وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على التعويضات والمنح.

قيمة F (38.06):

تشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) يساهم بشكل واضح في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التعويضات والمنح).

قيمة Sig (0.000):

بما أن قيمة Sig أقل من 0.05، فهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتعويضات والمنح.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي ونظام التعويضات والمنح بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي والامتثال للقوانين المتعلقة بالأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة .

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي والامتثال للقوانين المتعلقة بالأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي والامتثال للقوانين المتعلقة بالأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

تم إختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول رقم 19: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 6

| المتغير التابع                     | المتغير المستقل | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة T | قيمة F | قيمة Sig |
|------------------------------------|-----------------|----------------|---------------|--------|--------|----------|
| الامتثال للقوانين المتعلقة بالأجور | التحول الرقمي   | 0.47           | 0.22          | 4.16   | 6.43   | 0.000    |
| *دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 |                 |                |               |        |        |          |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

معامل الارتباط ( $R = 0.47$ ):

يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين التحول الرقمي والامتثال للقوانين المتعلقة بالأجور، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة تحسن مستوى الامتثال للقوانين بشكل متوسط.

معامل التحديد ( $R^2 = 0.22$ ):

يوضح أن التحول الرقمي يفسر حوالي 22% من التغيرات الحاصلة في الامتثال للقوانين المتعلقة بالأجور، وهي نسبة متوسطة، مما يدل على أن للتحول الرقمي دوراً مهماً ولكن ليس وحيداً في تفسير هذا الامتثال.

قيمة T (4.16):

تشير هذه القيمة إلى أن معامل الانحدار دال إحصائياً، حيث أن قيمة T أكبر من 2، مما يدل على وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على الامتثال للقوانين المتعلقة بالأجور.

قيمة F (6.43):

تشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) يساهم بشكل معنوي في تفسير التغيرات في الامتثال للقوانين المتعلقة بالأجور.

قيمة Sig (0.000):

بما أن قيمة Sig أقل من 0.05، فهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والامتثال للقوانين المتعلقة بالأجور.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي والامتثال للقوانين المتعلقة بالأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي وشفافية نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة .

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي وشفافية نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي وشفافية نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

تم إختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

#### جدول رقم 20: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 7

| المتغير التابع                     | المتغير المستقل | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة T | قيمة F | قيمة Sig |
|------------------------------------|-----------------|----------------|---------------|--------|--------|----------|
| شفافية نظام الأجور                 | التحول الرقمي   | 0.62           | 0.38          | 5.103  | 2.763  | 0.000    |
| *دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 |                 |                |               |        |        |          |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

معامل الارتباط ( $R = 0.62$ ):

يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين التحول الرقمي وشفافية نظام الأجور، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي داخل المنظمة تحسنت شفافية نظام الأجور بشكل ملحوظ.

معامل التحديد ( $R^2 = 0.38$ ):

يوضح أن التحول الرقمي يفسر حوالي 38% من التغيرات في شفافية نظام الأجور، وهي نسبة متوسطة إلى مرتفعة، مما يدل على أن للتحول الرقمي دورًا مهمًا في تعزيز شفافية نظام الأجور داخل المنظمة محل الدراسة، مع وجود عوامل أخرى تؤثر في هذا المتغير.

قيمة T (5.103):

تشير إلى أن معامل الانحدار دال إحصائياً، حيث أن قيمة T مرتفعة وتدل على وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على شفافية نظام الأجور.

قيمة F (2.763):

تشير إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) يساهم في تفسير جزء من التغيرات في شفافية نظام الأجور.

قيمة Sig (0.000):

بما أن قيمة Sig أقل من 0.05، فهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وشفافية نظام الأجور.

وفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي وشفافية

نظام الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الأجور في المنظمات الجزائرية.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الأجور في المنظمات الجزائرية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الأجور في المنظمات الجزائرية.

تم إختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

**جدول رقم 21: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية**

| المتغير<br>المتغير<br>التابع       | المتغير<br>المستقل | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة T | قيمة F | قيمة Sig |
|------------------------------------|--------------------|----------------|---------------|--------|--------|----------|
| إدارة الأجور                       | التحول الرقمي      | 0.35           | 0.123         | 3.115  | 3.081  | 0.005    |
| *دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 |                    |                |               |        |        |          |

**المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.**

**معامل الارتباط ( $R = 0.35$ ):**

يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين التحول الرقمي وإدارة الأجور، مما يعني أن تحسن مستوى التحول الرقمي يرافقه تحسن محدود في إدارة الأجور داخل المنظمة محل الدراسة.

**معامل التحديد ( $R^2 = 0.123$ ):**

يوضح أن التحول الرقمي يفسر حوالي 12.3% من التغيرات في إدارة الأجور، وهي نسبة ضعيفة نسبياً، مما يدل على أن تأثير التحول الرقمي موجود لكنه ليس العامل الأساسي في تفسير إدارة الأجور، حيث توجد عوامل أخرى أكثر تأثيراً.

**قيمة T (3.115):**

تشير إلى أن معامل الانحدار دال إحصائياً، حيث أن قيمة T أكبر من 2، مما يدل على وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على إدارة الأجور.

**قيمة F (3.081):**

تشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) يساهم في تفسير جزء من التغيرات في إدارة الأجور.

**قيمة Sig (0.005):**

بما أن قيمة Sig أقل من 0.05، فهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الأجور.

وفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الأجور في المنظمات الجزائرية.

### استنتاج:

يظهر من نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يرتبط بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية بعدة جوانب من إدارة الأجور، حيث تبين وجود علاقة معنوية مع كل من العدالة في الأجور، التعويضات والمنح، الامتثال للقوانين، شفافية نظام الأجور، وكذلك إدارة الأجور ككل، بدرجات تأثير متفاوتة بين ضعيف ومتوسط وقوي.

في المقابل، يلاحظ أن قوة هذا التأثير ليست موحدة عبر جميع الأبعاد، حيث كانت بعض العلاقات قوية نسبياً (مثل العدالة والشفافية)، بينما كانت علاقات أخرى ضعيفة نسبياً (مثل بعض الجوانب العامة لإدارة الأجور). وهذا يدل على أن التحول الرقمي لا يؤثر بنفس الدرجة على كل مكونات نظام الأجور، بل يختلف تأثيره حسب طبيعة كل بعد.

وبالمقارنة بين الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، يتضح أن العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الأجور موجودة فعلاً من الناحية الإحصائية، لكنها ليست متجانسة في جميع الأبعاد، مما يشير إلى أن تحسين إدارة الأجور لا يعتمد فقط على التحول الرقمي، بل يتطلب أيضاً مراعاة عوامل تنظيمية وبشرية وتقنية أخرى تساهم في تعزيز فعاليته بشكل أكبر داخل المنظمة محل الدراسة.

### المطلب الرابع: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

#### ❖ دراسة بن عيسى مراد (2020/2021)

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستنا الحالية، حيث أكدت أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء الإداري ورفع فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال تسريع معالجة البيانات وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل اليدوي. وقد توصلت دراستنا كذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الأجور، خاصة في جانب عدالة الأجور والشفافية. كما بينت نتائج دراستنا أن استخدام الأنظمة الرقمية يساعد على تحسين تنظيم المعلومات الخاصة بالأجور وتقليل المشاكل المرتبطة بالمعالجة التقليدية للبيانات، وهو ما يتوافق مع ما جاءت به هذه الدراسة.

#### ❖ دراسة عيساوي أمينة (2020/2021)

أظهرت هذه الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين الأداء الإداري من خلال تسهيل إنجاز العمليات الإدارية وتوفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى تحسين دقة معالجة البيانات. وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراستنا، حيث تبين أن التحول الرقمي يساهم في تحسين إدارة الأجور من خلال تسهيل عمليات معالجة البيانات المتعلقة بالأجور والتعويضات، إضافة إلى تحسين الشفافية داخل المؤسسة. كما لاحظنا من خلال نتائج الدراسة أن توفر الأنظمة الرقمية ساعد على رفع مستوى التنظيم الإداري داخل الجامعة .

#### ❖ دراسة بوشريط نوال (2020/2021)

توصلت هذه الدراسة إلى أن البرمجيات الحديثة تلعب دورًا مهمًا في تنظيم بيانات الموظفين وتقليل الأخطاء الإدارية والمحاسبية، كما تساعد في إعداد التقارير المتعلقة بالأجور والحوافز. وتتقاطع هذه النتائج مع دراستنا الحالية، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على فعالية إدارة الأجور، خاصة فيما يتعلق بدقة حساب التعويضات والمنح وتحسين معالجة البيانات الخاصة بالموظفين. كما بينت الدراسة الحالية أن التحول الرقمي ساعد في تحسين طرق حفظ المعلومات واسترجاعها بشكل أسرع .

#### ❖ دراسة قارة ليلي (2021/2022)

أكدت هذه الدراسة أن التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمات الإدارية وتسريع إنجاز المعاملات وتقليل الأخطاء داخل المؤسسة. وقد اتفقت نتائجها مع نتائج دراستنا الحالية التي أظهرت أن الرقمنة تساعد في تطوير نظام الأجور وتحسين دقته وشفافيته. كما بينت نتائج دراستنا أن توفر الوسائل التقنية وقواعد البيانات الحديثة ساهم في تسهيل تسير المعلومات المتعلقة بالأجور داخل المؤسسة محل الدراسة .

#### ❖ دراسة بن دريس سهيلة (2021/2022)

تعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات تقاريرًا مع موضوع دراستنا، لأنها تناولت أثر الأنظمة الرقمية على فعالية إدارة الرواتب والأجور. وقد توصلت إلى أن الرقمنة تساهم في تسريع إعداد الرواتب وتقليل الأخطاء البشرية وتحسين الشفافية. وهذه النتائج تتفق بدرجة كبيرة مع نتائج الدراسة الحالية، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وعدالة الأجور والتعويضات والشفافية. كما أظهرت نتائجنا أن التحول الرقمي يساعد على تحسين الثقة بين الإدارة والعاملين فيما يخص الأجور والمستحقات المالية .

#### ❖ دراسة خالدية سميرة (2021/2022)

أوضحت هذه الدراسة أن استخدام الأنظمة الرقمية يساعد على تحسين نظام الأجور من خلال تقليل الأخطاء المحاسبية وتحقيق الدقة في حساب الأجور والتعويضات. وقد دعمت نتائج دراستنا هذه الأفكار، حيث أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على إدارة الأجور وعلى الامتثال للقوانين المتعلقة بها. كما بينت الدراسة الحالية أن الرقمنة تساعد على تسهيل عمليات إعداد كشوف الرواتب وتحسين سرعة معالجة البيانات الخاصة بالموظفين .

#### ❖ دراسة رايعي سفيان (2022/2023)

توصلت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة العاملين وتحسين جودة المعلومات داخل المؤسسة. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراستنا الحالية، حيث تبين أن التحول الرقمي له دور في تحسين مختلف أبعاد إدارة الأجور داخل الجامعة، خاصة من خلال توفير بيانات دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية فيما يتعلق بالأجور والتعويضات .

#### ❖ الدراسة المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي (2023/2024)

أظهرت هذه الدراسة أن التحول الرقمي ساهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجامعة من خلال تسهيل إنجاز المهام وتحسين جودة الخدمات الجامعية، لكنها أشارت في نفس الوقت إلى وجود نقص في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي. وهذا يتشابه مع نتائج دراستنا، حيث تبين أن تأثير التحول الرقمي على بعض أبعاد إدارة الأجور كان متوسطاً أو ضعيفاً نسبياً، مما يدل على أن تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة ما يزال يحتاج إلى تطوير أكبر وتوفير إمكانيات بشرية وتقنية أكثر فعالية .

#### ❖ دراسة "دور التحول الرقمي في تحسين إدارة الأجور والمكافآت في القطاع العام (2023/2024) "

أكدت هذه الدراسة أن التحول الرقمي ساهم في تحسين الشفافية وتقليل التلاعب في توزيع الأجور، بالإضافة إلى رفع دقة معالجة البيانات الخاصة بالرواتب. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراستنا الحالية، خاصة فيما يتعلق بوجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على شفافية نظام الأجور وعدالة توزيعها، حيث بينت النتائج أن استخدام الأنظمة الرقمية يساهم في وضوح المعلومات المالية وتقليل الأخطاء المرتبطة بالمعالجة اليدوية .

❖ دراسة "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية(2023/2024) "

توصلت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساعد على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل عمليات التقييم والتدريب الإلكتروني ورفع كفاءة الأداء الإداري. وقد دعمت هذه النتائج دراستنا الحالية، حيث أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساهم في تحسين إدارة الأجور من خلال توفير بيئة عمل أكثر تنظيمًا وسهولة في معالجة المعلومات الإدارية والمالية المتعلقة بالموظفين.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في الفصل لمحة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، من خلال معرفة هيكله التنظيمي وموارده البشرية، ثم تطرقنا للإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم التعرف على منهج الدراسة ومجالاتها الزمانية، المكانية والبشرية، كذلك توضيح مجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والتي تمثلت في الاستبانة كأداة رئيسية والتي تم التحقق من صدقها وثباتها والمقابلة كأداة ثانوية، أيضاً تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة و في الأخير قمنا بعرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج التي أسفرت عنها.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي على إدارة الأجور في المنظمات الجزائرية من خلال استجابة موظفي الإدارة بالإدارة المركزية - ميله.

الخاتمة

## الخاتمة:

بعد استعراضنا لأهم الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة والمتمثلين في التحول الرقمي وإدارة الأجور، وإسقاطها على واقع جامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج، كما تم تقديم جملة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين فعالية إدارة الأجور في ظل التحول الرقمي، إضافة إلى فتح آفاق لدراسات مستقبلية تخدم هذا المجال، وهو ما يمكن تلخيصه فيما يلي:

### أولاً: النتائج المتوصل إليها

يمكن التمييز بين نوعين من النتائج؛ نتائج مرتبطة بالجانب النظري للدراسة، وأخرى متعلقة بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

#### 1- نتائج الدراسة النظرية

- يُعتبر التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات لتحسين الأداء الإداري ورفع كفاءة الخدمات المقدمة.
- تتمثل إدارة الأجور في مختلف العمليات والإجراءات المتعلقة بحساب الأجور والتعويضات ومنح الحقوق المالية للموظفين بطريقة دقيقة ومنظمة.
- يساهم التحول الرقمي في تسهيل عمليات التسيير الإداري من خلال الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية وقواعد البيانات الحديثة.
- يعتمد نجاح التحول الرقمي داخل المنظمة على توفر بنية تحتية تقنية فعالة، إلى جانب توفر كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع الوسائل الرقمية الحديثة.
- يؤدي تطبيق التحول الرقمي إلى التقليل من الأخطاء الإدارية وتحسين سرعة معالجة المعلومات الخاصة بالأجور.
- تسعى المنظمات الحديثة إلى تبني الإدارة الإلكترونية بهدف تحقيق الشفافية والفعالية في تسيير الموارد البشرية والمالية.

#### 2- نتائج الدراسة الميدانية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين فعالية إدارة الأجور بجامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميلة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن البعد التقني يعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين إدارة الأجور داخل الجامعة.
- يساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تسهيل عمليات حساب الأجور وتقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية.
- يساعد التحول الرقمي على تسريع عملية معالجة الملفات الإدارية المتعلقة بالأجور والتعويضات.

- كشفت الدراسة أن مستوى استخدام الوسائل الرقمية داخل الجامعة جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس وجود جهود نحو الرقمنة تحتاج إلى مزيد من التطوير.
- بينت النتائج أن هناك حاجة إلى تكوين مستمر للموظفين من أجل تحسين استخدام الأنظمة الرقمية الخاصة بتسيير الأجور.
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والدقة في تسيير الأجور وتحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة للموظفين.

### ثانياً: التوصيات

- انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:
- ضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية داخل الجامعة بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي الحديث.
- توفير برامج تكوينية مستمرة لفائدة الموظفين من أجل تحسين مهاراتهم في استخدام الأنظمة الرقمية.
- تشجيع الإدارة الإلكترونية وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية في تسيير الأجور.
- تحديث أنظمة المعلومات الإدارية الخاصة بالأجور بشكل دوري لضمان فعاليتها.
- تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات المتعلقة بالموظفين والأجور.
- توفير الدعم التقني المستمر لمختلف المصالح الإدارية داخل الجامعة.
- نشر ثقافة التحول الرقمي داخل المنظمة وتحفيز الموظفين على استخدام الوسائل الرقمية الحديثة.
- تعزيز التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية لضمان انسيابية المعلومات المتعلقة بإدارة الأجور.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر التحول الرقمي على متغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وجودة الخدمات الإدارية.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

- في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن فتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول مواضيع مرتبطة بالتحول الرقمي وإدارة الأجور من زوايا مختلفة، ومن بين أهم الآفاق البحثية المقترحة ما يلي:
- دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات الجزائرية.
- تحليل دور الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات الإدارية بالمنظمات الجامعية.
- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي للموظفين.
- التوسع في دراسة أثر التحول الرقمي على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتكوين وتقييم الأداء.
- إجراء دراسات مقارنة بين المنظمات الجامعية الجزائرية لقياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الأجور.
- دراسة التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمات الجزائرية في تطبيق التحول الرقمي.
- البحث في دور الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة في تطوير أنظمة تسيير الأجور مستقبلاً.

- توسيع الدراسة لتشمل قطاعات اقتصادية مختلفة من أجل تعميم النتائج والوصول إلى تصورات أكثر شمولاً حول أثر التحول الرقمي على إدارة الأجور.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. أنور سلطان، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
2. الباقي، صالح عبد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
3. السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009.
4. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1992.
5. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
6. العزاوي، نجم عبد الله، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
8. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
9. بن حمد، خالد محمد، إدارة الأجور والرواتب، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2017.
10. بوشiche، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
11. حريم، حسين، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
12. حسون، سمير، اقتصاد سياسي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2004.
13. درة، عبد الباري، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
14. درة، عبد الباري، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2012.
15. قندوز، عبد الكريم، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2019.
16. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
17. محمد، علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1980.
18. محمود، يوسف، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الأداء المؤسسي، دار البداية، عمان، الأردن، 2020.
19. مصطفى، عبد العزيز السيد، التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2022.

❖ المجلات العلمية والدوريات

1. الحاج، عرابي وآخرون، "تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، *مجلة الاقتصاد والمالية*، جامعة الشلف، المجلد 10، العدد 1، الجزائر، 2024.
2. بحاش، وفاء، "التحول الرقمي ودوره في عصرنة المؤسسات"، *المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية*، العدد 02، الجزائر، 2024.
3. بالقاضي، آسيا، "متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات"، *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*، المجلد 9، العدد 1، الجزائر، 2024.
4. بالخير، زينب، وبوسمين، آمال، "حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي"، *مجلة طيبة للدراسات العلمية الأكاديمية*، العدد 1، الجزائر، 2023.
5. بن طيمة، زهرة، و خليل، صبرينة، "التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغير"، *مجلة الأبحاث الاقتصادية*، المجلد 17، العدد 02، الجزائر، 2022.
6. بوفرة، عبد القادر، "دور نظم المعلومات في تحسين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، *مجلة الاقتصاد الجديد*، العدد 12، الجزائر، 2019.
7. راهب، شايي، "أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة العاملين في البنوك التجارية الجزائرية"، *مجلة الاقتصاد*، المجلد 13، العدد 1، الجزائر، 2023.
8. شرماط، سالم، "نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية"، *دفاتر القانون*، المجلد 13، العدد 03، الجزائر، 2012.
9. عماشة، أسامة عبد السلام علي، "التحول الرقمي للجامعات في ضوء مدخل التطوير التنظيمي"، *المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، 2020.
10. قاسم، محمد، "أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية على أداء المؤسسة الجزائرية"، *مجلة العلوم الاقتصادية*، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020.
11. كنافذ، عبد القادر، وفزار، عادل، "استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة للتنمية في الجزائر: الواقع والآفاق"، *مجلة آفاق فكرية*، المجلد 12، العدد 2، الجزائر، 2024.
12. محمد، عادل محمد، "متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية"، *مجلة كلية التربية*، جامعة مدينة السادات، مصر، 2023.
13. نجلاء، بس، "متطلبات التحول الرقمي في الدول العربية"، *مجلة المكتبات والمعلومات*، العدد 13، ليبيا، 2015.
14. زواغي، سمير، "التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: التحديات والآفاق"، *مجلة الباحث الاقتصادي*، الجزائر، 2022.

❖ الرسائل الجامعية والمذكرات

1. بوساري، كريم، دور الرقمنة في تحسين الأداء للمؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2020.
2. تيمجدين، نور الدين وآخرون، أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مذكرة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2025.
3. جودي، حورية، تسيير الأجور: دراسة حالة الديوان الوطني، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006/2007.
4. حركاتي، فاتح، دور التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية، مذكرة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر.
5. وردية، تسيير الأجور في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.

❖ المواقع الإلكترونية

1. الموقع الرسمي لجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة، <https://www.centre-univ-mila.dz>.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Armstrong, M., *Handbook of Human Resource Management Practice*, Rogam, London, 2016.
2. Boxall, P. and Purcell, J., *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, London, 2016.
3. Kothari, C.R., *Research Methodology: Methods and Techniques*, Wiley Eastern Limited, New Delhi, 1985.
4. Peretti, J.M., *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, 1981.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

| أسماء الأساتذة المحكمين | الرتبة          | الملاحظات                                          |
|-------------------------|-----------------|----------------------------------------------------|
| رياض لمزاودة            | أستاذ محاضر (أ) | - حذف بعض العبارات المتكررة                        |
| سعاد بوبحة              | أستاذ محاضر (أ) | - تصحيح منهجية الإشتبيان<br>- تصحيح بعض - العبارات |
| فرحات هولي              | أستاذ محاضر (أ) | - إعادة ترتيب بعض العبارات<br>وتصحيح الأخطاء       |

الملحق رقم 02: استبيان الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف - ميله -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



السنة الثانية ماستر  
تخصص إدارة أعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني ان أضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يهدف الى جمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة حول أثر التحول الرقمي على إدارة الأجور في المنظمات الجزائرية - دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال. لذا نرجو منكم مساعدتنا في تمام هذه الدراسة عن طريقة الإجابة عن الأسئلة التي يضمنها الاستبيان المرفق بدقة بوضع علامة (X) في المكان المناسب من أجل الحصول على معلومات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة مؤكدين لكم أن جميع اجاباتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاح هذه الدراسة ومتمنين لكم دوام التوفيق.

تحت إشراف الأستاذ

• حيمر حمود

من إعداد الطالبة:

• بن صغير ميسم

السنة الجامعية 2025/2026

### المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- الفئة العمرية: أقل من 25 ☐ من 26 إلى 36 ☐ من 37 إلى 45 ☐
- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى ☐
- المستوى الوظيفي: عون إداري ☐ رئيس مصلحة ☐ إطار سامي ☐
- أقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 9 سنوات ☐ من 10 إلى 14 سنة ☐
- 15 إلى 19 سنة ☐ 20 سنة فما فوق ☐

### المحور الثاني: التحول الرقمي

| الرقم          | العبارة                                                                                          | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| البعد التنظيمي |                                                                                                  |                |           |       |       |            |
| 01             | تسعى الإدارة المركزية الى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على الرقمنة                           |                |           |       |       |            |
| 02             | تسعى الإدارة المركزية الى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها                         |                |           |       |       |            |
| 03             | تؤمن الإدارة المركزية بمساهمة التكنولوجيا في زيادة وضوح الأدوار والمسؤوليات                      |                |           |       |       |            |
| 04             | تسعى الإدارة المركزية إلى العمل بمبدأ 0 ورقة بالاعتماد على التكنولوجيات الإعلان والاتصال الحديثة |                |           |       |       |            |
| 05             | تعمل الإدارة المركزية على إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية |                |           |       |       |            |
| البعد البشري   |                                                                                                  |                |           |       |       |            |
| 01             | تتوفر المصلحة التي أعمل بها على عدد من الموارد البشرية المؤهلة لإنجاح التحول الرقمي              |                |           |       |       |            |
| 02             | لدي المعارف التقنية الضرورية لمواكبة التحول الرقمي في العمل                                      |                |           |       |       |            |

|              |  |  |  |  |    |                                                                                             |
|--------------|--|--|--|--|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |  |  |  |  | 03 | تحرص الإدارة المركزية على تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحول الرقمي |
|              |  |  |  |  | 04 | تشجع الإدارة المركزية الموظفين على الإبداع والابتكار                                        |
|              |  |  |  |  | 05 | أشارك في وضع برامج التحول الرقمي في الإدارة المركزية                                        |
| البعد التقني |  |  |  |  |    |                                                                                             |
|              |  |  |  |  | 01 | تتوفر الجامعة على شبكة أنترنت بتدفق عال                                                     |
|              |  |  |  |  | 02 | تتميز الإدارة الإلكترونية بتوفر الوسائل الضرورية لإنجاح التحول الرقمي                       |
|              |  |  |  |  | 03 | تتوفر برمجيات للحماية الرقمية وضمان سرية البيانات                                           |
|              |  |  |  |  | 04 | تتوفر منصات تدعم العمل الإداري الإلكتروني بفعالية                                           |
|              |  |  |  |  | 05 | تسعى الإدارة المركزية إلى تطوير قاعدة بيانات دقيقة ومتطورة                                  |

### المحور الثالث: إدارة الأجور

| الرقم                          | العبارة                                               | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| بعد عدالة الأجور               |                                                       |                |           |       |       |            |
| 01                             | يتم احتساب أجور الموظفين بعدالة حسب الرتبة            |                |           |       |       |            |
| 02                             | يتم احتساب الخبرة والمؤهل العلمي لتحديد أجور الموظفين |                |           |       |       |            |
| 03                             | تتميز الأجور بالعدالة في توزيع من الأساتذة والموظفين  |                |           |       |       |            |
| بعد التعويضات و المنح          |                                                       |                |           |       |       |            |
| 01                             | يتم تعويض الساعات الإضافية للأجل                      |                |           |       |       |            |
| 02                             | يتم احتساب منحة البحث العلمي                          |                |           |       |       |            |
| 03                             | يتم احتساب تعويضات المهام الإدارية                    |                |           |       |       |            |
| 04                             | يتم احتساب منحة التأطير في تحديد الأجور               |                |           |       |       |            |
| بعد الامتثال لقوانين التشريعات |                                                       |                |           |       |       |            |
| 01                             | ألتزم بقوانين الوظيفة العمومية في عملي                |                |           |       |       |            |
| 02                             | أحترم الشبكة الاستدلالية للأجور في العمل              |                |           |       |       |            |

|                            |  |  |  |  |                                                     |    |
|----------------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------|----|
|                            |  |  |  |  | أطبق قرارات الوزارة المتعلقة بتحديد الأطوار         | 03 |
| بعد الشفافية لتحديد الأجور |  |  |  |  |                                                     |    |
|                            |  |  |  |  | يمكن نظام الأجور الموظفين بمعرفة حقوقهم المالية     | 01 |
|                            |  |  |  |  | تتميز طريقة حساب الأجور والتعويضات بالدقة والشفافية | 02 |
|                            |  |  |  |  | تتميز إجراءات الترقية بالوضوح                       | 03 |

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم 03: الجريدة الرسمية لجامعة عبد الحفيظ بوصوف

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                |                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 19                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 62 | 11 شعبان عام 1425 هـ<br>26 سبتمبر سنة 2004 م |
| <p><b>وزارة التعليم العالي والبحث العلمي</b></p> <p>قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.</p> <p>إن رئيس الحكومة،<br/>ووزير المالية،<br/>ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،</p> <p>- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 136-04 المؤرخ في 29 صفر عام 1425 الموافق 19 أبريل سنة 2004 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 138-04 المؤرخ في 6 ربيع الأول عام 1425 الموافق 26 أبريل سنة 2004 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، لا سيما المادة 8 منه،</p> <p>يقررون ما يأتي :</p> <p><b>المادة الأولى :</b> تطبيقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.</p> <p><b>الفصل الأول</b><br/><b>مديرية الجامعة</b><br/><b>القسم الأول</b><br/><b>نيابات المديرية</b><br/><b>الفرع الأول</b><br/><b>مديرية الجامعة المشكّلة</b><br/><b>من أربع (4) نيابات المديرية</b></p> <p>• المادة 2 : تنظم مديرية الجامعة المكوّنة من نيابات المديرية الأربع (4) كما يأتي :</p> <p>- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات،</p> |                                                |                                              |

- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه،

- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

#### وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص،

- مصلحة التأهيل الجامعي،

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

**المادة 5 :** تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي :

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة،

- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث،

- القيام بأعمال التشيط والاتصال،

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها،

- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

#### وتشمل المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة،

- مصلحة التشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

**المادة 6 :** تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة،

- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري،

- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا،

- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومناظرتها المهنية،

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي،

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشيط والاتصال والتظاهرات العلمية،

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

**المادة 3 :** تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريس المنظمة من قبل الجامعة،

- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة،

- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة،

- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل،

- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات،

- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

#### وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة التعليم والتدريس والتقييم،

- مصلحة التكوين المتواصل،

- مصلحة الشهادات والمعادلات.

**المادة 4 :** تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي بما يأتي :

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال،

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد،

- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث،

- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

#### وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم،
- مصلحة الشهادات والمعادلات،
- مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي،
- مصلحة التكوين المتواصل.

**المادة 9 :** تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون بما يأتي :

- متابعة أنشطة البحث لوحداث ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد،
- القيام بكل نشاط من شأنه تجميع نتائج البحث،
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة،
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث،
- المبادرة بأعمال التنشيط والاتصال،
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها،
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة وانسجامها.

#### وتشمل المصالح الآتيتين :

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتجميع نتائجه،
- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

**المادة 10 :** تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة،
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري،
- مسك البطاقيّة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا،

- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم،

- ترقية أنشطة إعلام الطلبة،

- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

#### وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الإحصاء والاستشراف،
- مصلحة التوجيه والإعلام،
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

#### الفرع الثاني

#### مديريات الجامعة المشكّلة من ثلاث (3) نيابات المديرية

**المادة 7 :** تنظم مديرية الجامعة المكوّنة من نيابات المديرية الثلاث (3) كما يأتي :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات،
- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون،
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

**المادة 8 :** تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب التي تنظمها الجامعة،
- السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدّمها الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة،
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج،

- متابعة أنشطة التكوين عن بعد وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة،

- السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات،

- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها،

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص وكذا التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال،

**المادة 12 :** تتكفل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بما يأتي :

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم،
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة،
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات،
- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

**وتشمل المصالح الآتية :**

- مصلحة مستخدمي الأساتذة،
- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح،
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

**المادة 13 :** تتكفل المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة بما يأتي :

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات،
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة،
- تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها،
- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات،
- تحسين محاسبة الجامعة.

**وتشمل المصالح الآتية :**

- مصلحة الميزانية والمحاسبة،
- مصلحة تمويل أنشطة البحث،
- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

**المادة 14 :** تتكفل المديرية الفرعية للوسائل والصيانة بما يأتي :

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير،

- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومناقصها المهنية،
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم،
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

**وتشمل المصالح الآتية :**

- مصلحة الإحصاء والاستشراف،
- مصلحة التوجيه والاعلام،
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

#### القسم الثاني الأمانة العامة

**المادة 11 :** تتكفل الأمانة العامة بما يأتي :

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال،
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها،
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث،
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة،
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها،
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي،
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة،
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي للمديرية الفرعية الآتية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين،
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة،
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة،
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

- السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.

ويشمل الفرعين الآتيين :

- فرع البرمجة،

- فرع النظافة والصيانة.

**المادة 18 :** يتكفل مركز الطبع والسمعي البصري بما يأتي :

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة،

- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية،

- ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية.

ويشمل الفرعين الآتيين :

- فرع الطبع،

- فرع السمع البصري.

**المادة 19 :** يتكفل مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بما يأتي :

- استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها،

- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها،

- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها،

- ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي،

- تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

ويشمل الفروع الآتية :

- فرع الأنظمة،

- فرع الشبكات،

- فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

**المادة 20 :** يتكفل البهو التكنولوجي بما يأتي :

- ضمان الدعم التقني للكلّيات و/أو المعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية،

- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية والموجهة.

- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة،

- مسك سجلات الجرد،

- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتها،

- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الوسائل والجرد،

- مصلحة النظافة والصيانة،

- مصلحة الأرشيف.

**المادة 15 :** تتكفل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية بما يأتي :

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة، لفائدة الطلبة،

- تنظيم الأنشطة الترفيهية،

- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية،

- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية،

- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

**المادة 16 :** تتكون المصالح المشتركة للجامعة ممّا يأتي :

- مركز التعليم المكثف للغات،

- مركز الطبع والسمعي البصري،

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد،

- البهو التكنولوجي بالنسبة للجامعات التي تضمن التعليم في العلوم الدقيقة والتكنولوجية.

**المادة 17 :** يتكفل مركز التعليم المكثف للغات بما يأتي :

- ضمان الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات والمعاهد،

### القسم الثالث

#### المكتبة المركزية للجامعة

المادة 21 : تتكفل المكتبة المركزية للجامعة  
لا سيما بالمهام الآتية :

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات والمعاهد،
- مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرّج،
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب،
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم،
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد،
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة،
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

#### وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الاقتناء،
- مصلحة المعالجة،
- مصلحة البحث الببليوغرافي،
- مصلحة التوجيه.

### الفصل الثاني

#### الكلية

#### الفرع الأول

#### نواب العميد

المادة 22 : يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية :

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرّج،
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه،
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة،
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه :

- رئيس مصلحة التدريس،
- رئيس مصلحة التعليم والتقييم،
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

المادة 23 : يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد التدرّج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام الآتية :

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرّج،
- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرّج،
- السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرّج،
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي،
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية،
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية،
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم،
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه،
- يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرّج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه :
- رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرّج،

- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث،
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

#### الفرع الثاني

#### الأمانة العامة للكلية

المادة 24 : تكلف الأمانة العامة للكلية بما يأتي :

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه،
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية،

**المادة 29 :** يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج بالمهام الآتية :

- متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج،
- السهر على السير الحسن للتعليم،
- السهر على السير الحسن للامتحانات واختبارات مراقبة المعارف.
- ويساعده كل من :
- رئيس مصلحة التدريس،
- رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم.

**المادة 30 :** يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي بالمهام الآتية :

- السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج،
- السهر على سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص،
- ضمان متابعة أنشطة البحث،
- ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقسم.
- ويساعده كل من :
- رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص،
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

#### القسم الرابع مكتبة الكلية

**المادة 31 :** تكلف مكتبة الكلية بما يأتي :

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي،
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب،
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد،
- وضع الشروط الملزمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة،
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما،

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه،
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة،
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها،
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية :

- مصلحة المستخدمين،
- مصلحة الميزانية والمحاسبة،
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية،
- مصلحة الوسائل والصيانة.

**المادة 25 :** تشمل مصلحة المستخدمين الفرعين الآتيين :

- فرع الأساتذة،
- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

**المادة 26 :** تشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة الفرعين الآتيين :

- فرع الميزانية،
- فرع المحاسبة.

**المادة 27 :** تشمل مصلحة الوسائل والصيانة الفرعين الآتيين :

- فرع الوسائل،
- فرع الصيانة.

#### الفرع الثالث رئيس القسم

**المادة 28 :** يساعد رئيس القسم :

- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج،
- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

- متابعة سير المجلس العلمي للمعهد والمحافظة على أرشيفه.
- ويساعده كل من :
- رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج،
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث،
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

#### القسم الثاني

##### المديرية الفرعية للإدارة والمالية

- المادة 34 :** تكلف المديرية الفرعية للإدارة والمالية بالخصوص بما يأتي :
- إعداد مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد وضمان تنفيذه،
- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي المعهد،
- تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق الخاص بالمعهد،
- إعداد مشروع ميزانية المعهد وضمان تنفيذه،
- ترقية الأنشطة الثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهياكل المعنية لمديرية الجامعة،
- ضمان تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة الخاصة بالمعهد والسهر على صيانتها والحفاظ عليها،
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للمعهد.
- تشمل المديرية الفرعية للإدارة والمالية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية :
- مصلحة المستخدمين،
- مصلحة الميزانية والمحاسبة،
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية،
- مصلحة الوسائل والصيانة.
- المادة 35 :** تشمل مصلحة المستخدمين الفرعين الآتيين :
- فرع الأساتذة،
- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

- وتشمل مكتبة الكلية المصلحتين الآتيتين :
- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي،
- مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي.

#### الفصل الثالث

##### المعهد داخل الجامعة

##### القسم الأول

##### المديرون المساعدون

- المادة 32 :** يقوم المدير المساعد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية :
- ضمان تسيير ومتابعة عمليات تسجيل الطلبة في التدرج،
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على مدير المعهد كل إجراء من أجل تحسينه،
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة،
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- ويساعده كل من :
- رئيس مصلحة التدريس،
- رئيس مصلحة التعليم والتقييم،
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.
- المادة 33 :** يقوم المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام الآتية :
- ضمان متابعة سير مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج،
- اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير عمليات التكوين لما بعد التدرج والسهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج،
- متابعة سير أنشطة البحث،
- المبادرة بأنشطة الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية،
- المبادرة بأنشطة قصد تفعيل وتوطيد التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية،
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم،

- مصلحة الميزانية والمحاسبة والوسائل،
- مصلحة التدريس،
- مصلحة التعليم والتقييم،
- مكتب الأمن الداخلي.

المادة 41: ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004.

وزير التعليم العالي  
والبحث العلمي  
رشيد حراوية

عن وزير المالية  
الأمين العام  
عبد الكريم لكحل

عن رئيس الحكومة  
وبتفويض منه  
المدير العام للتوظيف العمومية

المادة 36: تشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة الفرعين الآتيين:

- فرع الميزانية،
- فرع المحاسبة.

المادة 37: تشمل مصلحة الوسائل والصيانة الفرعين الآتيين:

- فرع الوسائل،
- فرع الصيانة.

#### القسم الثالث رئيس القسم

المادة 38: يساعد رئيس القسم كل من:

- رئيس مصلحة متابعة التدريس والتعليم والتقييم في التدرج،
- رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج ومتابعة أنشطة البحث.

#### القسم الرابع مكتبة المعهد

المادة 39: تكلف مكتبة المعهد بما يأتي:

- اقتراح البرامج المتعلقة باقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي،
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب،
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية جرده،
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة،
- مساعدة الأساتذة والطلبة في مجال أبحاثهم الببليوغرافية.

تشمل مكتبة المعهد المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي،
- مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي.

#### الفصل الرابع ملحقة الجامعة

المادة 40: تشمل ملحقة الجامعة المصالح الآتية:

- مصلحة المستخدمين،

الملحق رقم 04: مخرجات برنامج SPSS الخاصة بدراسة صدق أداة الدراسة

Correlations

Notes

|                        |                                |                                                                                                                        |
|------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 19-MAY-2026 07:34:33                                                                                                   |
| Comments               |                                |                                                                                                                        |
| Input                  | Data                           | C:\Users\De\Downloads\ميسم (1).sav                                                                                     |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                                               |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                                                 |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                                 |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                                 |
|                        | N of Rows in Working Data File | 24                                                                                                                     |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                                                    |
|                        | Cases Used                     | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.                        |
| Syntax                 |                                | CORRELATIONS<br><br>/VARIABLES= 1ع 2ع 3ع 4ع<br>5ع البعد_التنظيمي<br><br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br><br>/MISSING=PAIRWISE. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,03                                                                                                            |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,02                                                                                                            |

### Correlations

|                |                     | 1ع     | 2ع     | 3ع     | 4ع     | 5ع     | البعد التنظيمي |
|----------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| 1ع             | Pearson Correlation | 1      | .261   | .215   | .028   | .543** | .516**         |
|                | Sig. (2-tailed)     |        | .218   | .313   | .896   | .006   | .001           |
|                | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24             |
| 2ع             | Pearson Correlation | .261   | 1      | .850** | .298   | .488*  | .569**         |
|                | Sig. (2-tailed)     | .218   |        | .000   | .157   | .016   | .000           |
|                | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24             |
| 3ع             | Pearson Correlation | .215   | .850** | 1      | .298   | .488*  | .580**         |
|                | Sig. (2-tailed)     | .313   | .000   |        | .157   | .016   | .000           |
|                | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24             |
| 4ع             | Pearson Correlation | .028   | .298   | .298   | 1      | .595** | .728**         |
|                | Sig. (2-tailed)     | .896   | .157   | .157   |        | .002   | .000           |
|                | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24             |
| 5ع             | Pearson Correlation | .543** | .488*  | .488*  | .595** | 1      | .554**         |
|                | Sig. (2-tailed)     | .006   | .016   | .016   | .002   |        | .001           |
|                | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24             |
| البعد_التنظيمي | Pearson Correlation | .660** | .768** | .748** | .568** | .852** | 1              |
|                | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .004   | .000   |                |
|                | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24             |

### CORRELATIONS

/VARIABLES=6ع 7ع 8ع 9ع 10ع البشري\_البعد

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

|                        |                                |                                                                                                                       |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 19-MAY-2026 07:34:57                                                                                                  |
| Comments               |                                |                                                                                                                       |
| Input                  | Data                           | C:\Users\De11\Downloads\ميسم (1).sav                                                                                  |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                                              |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                                                |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                                |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                                |
|                        | N of Rows in Working Data File | 24                                                                                                                    |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                                                   |
|                        | Cases Used                     | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.                       |
| Syntax                 |                                | CORRELATIONS<br><br>/VARIABLES= 9ع 8ع 7ع 6ع<br>10ع البعد_البشري<br><br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br><br>/MISSING=PAIRWISE. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,03                                                                                                           |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,02                                                                                                           |

### Correlations

|              |                     | 6ع     | 7ع     | 8ع     | 9ع     | 10ع    | البعد البشري |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| 6ع           | Pearson Correlation | 1      | .794** | .392   | .690** | .564** | .726**       |
|              | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .058   | .000   | .004   | .001         |
|              | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24           |
| 7ع           | Pearson Correlation | .794** | 1      | .473*  | .566** | .359   | .649**       |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .020   | .004   | .085   | .000         |
|              | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24           |
| 8ع           | Pearson Correlation | .392   | .473*  | 1      | .581** | .239   | .680**       |
|              | Sig. (2-tailed)     | .058   | .020   |        | .003   | .260   | .000         |
|              | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24           |
| 9ع           | Pearson Correlation | .690** | .566** | .581** | 1      | .745** | .598**       |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .004   | .003   |        | .000   | .000         |
|              | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24           |
| 10ع          | Pearson Correlation | .564** | .359   | .239   | .745** | 1      | .784**       |
|              | Sig. (2-tailed)     | .004   | .085   | .260   | .000   |        | .001         |
|              | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24           |
| البعد_البشري | Pearson Correlation | .873** | .816** | .668** | .891** | .725** | 1            |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |              |
|              | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24           |

### CORRELATIONS

/VARIABLES=11ع 12ع 13ع 14ع 15ع البعد\_التقني

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

## Notes

|                        |                                |                                                                                                                           |
|------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 19-MAY-2026 07:35:18                                                                                                      |
| Comments               |                                |                                                                                                                           |
| Input                  | Data                           | C:\Users\De11\Downloads\ميسم (1).sav                                                                                      |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                                                  |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                                                    |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                                    |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                                    |
|                        | N of Rows in Working Data File | 24                                                                                                                        |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                                                       |
|                        | Cases Used                     | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.                           |
| Syntax                 |                                | CORRELATIONS<br><br>/VARIABLES= 13ع 12ع 11ع<br>14ع 15ع البعد_التقني<br><br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br><br>/MISSING=PAIRWISE. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,03                                                                                                               |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,02                                                                                                               |

## Correlations

|     |     |     |     |     |              |
|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|
| 11ع | 12ع | 13ع | 14ع | 15ع | البعد_التقني |
|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|

|               |                     |        |        |        |        |        |        |
|---------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 11ع           | Pearson Correlation | 1      | .417*  | .377   | .369   | .307   | .616** |
|               | Sig. (2-tailed)     |        | .042   | .069   | .076   | .145   | .001   |
|               | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     |
| 12ع           | Pearson Correlation | .417*  | 1      | .748** | .711** | .286   | .589** |
|               | Sig. (2-tailed)     | .042   |        | .000   | .000   | .176   | .000   |
|               | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     |
| 13ع           | Pearson Correlation | .377   | .748** | 1      | .941** | .411*  | .540** |
|               | Sig. (2-tailed)     | .069   | .000   |        | .000   | .046   | .000   |
|               | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     |
| 14ع           | Pearson Correlation | .369   | .711** | .941** | 1      | .546** | .718** |
|               | Sig. (2-tailed)     | .076   | .000   | .000   |        | .006   | .000   |
|               | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     |
| 15ع           | Pearson Correlation | .307   | .286   | .411*  | .546** | 1      | .674** |
|               | Sig. (2-tailed)     | .145   | .176   | .046   | .006   |        | .001   |
|               | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     |
| البعد_ التقني | Pearson Correlation | .616** | .819** | .910** | .928** | .624** | 1      |
|               | Sig. (2-tailed)     | .001   | .000   | .000   | .000   | .001   |        |
|               | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     | 24     |

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

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

## CORRELATIONS

/VARIABLES=بعد\_عدالة\_الأجور ع18 ع17 ع16

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

## Correlations

### Notes

|                        |                                |                                                                                                                       |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 19-MAY-2026 07:35:50                                                                                                  |
| Comments               |                                |                                                                                                                       |
| Input                  | Data                           | C:\Users\DeII\Downloads\ميسم (1).sav                                                                                  |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                                              |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                                                |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                                |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                                |
|                        | N of Rows in Working Data File | 24                                                                                                                    |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                                                   |
|                        | Cases Used                     | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.                       |
| Syntax                 |                                | CORRELATIONS<br><br>/VARIABLES= 16ع 17ع 18ع<br>بعد_عدالة_الأجور<br><br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br><br>/MISSING=PAIRWISE. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,02                                                                                                           |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,03                                                                                                           |

## Correlations

|                  |                     | 16ع    | 17ع    | 18ع    | بعد_عدالة_الأجور |
|------------------|---------------------|--------|--------|--------|------------------|
| 16ع              | Pearson Correlation | 1      | .797** | .512*  | .675**           |
|                  | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .011   | .000             |
|                  | N                   | 24     | 24     | 24     | 24               |
| 17ع              | Pearson Correlation | .797** | 1      | .755** | .734**           |
|                  | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   | .000             |
|                  | N                   | 24     | 24     | 24     | 24               |
| 18ع              | Pearson Correlation | .512*  | .755** | 1      | .639**           |
|                  | Sig. (2-tailed)     | .011   | .000   |        | .000             |
|                  | N                   | 24     | 24     | 24     | 24               |
| بعد_عدالة_الأجور | Pearson Correlation | .845** | .954** | .869** | 1                |
|                  | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |                  |
|                  | N                   | 24     | 24     | 24     | 24               |

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

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

## CORRELATIONS

/VARIABLES=بعد\_التعويضات\_والمنح 22ع 21ع 20ع 19ع

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

## Notes

|                        |                                |                                                                                                                               |
|------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 19-MAY-2026 07:36:30                                                                                                          |
| Comments               |                                |                                                                                                                               |
| Input                  | Data                           | C:\Users\DeII\Downloads\ميسم (1).sav                                                                                          |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                                                      |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                                                        |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                                        |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                                        |
|                        | N of Rows in Working Data File | 24                                                                                                                            |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                                                           |
|                        | Cases Used                     | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.                               |
| Syntax                 |                                | CORRELATIONS<br><br>/VARIABLES= 21ع 20ع 19ع<br>22ع بعد_التعويضات_والمنح<br><br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br><br>/MISSING=PAIRWISE. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,05                                                                                                                   |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,02                                                                                                                   |

## Correlations

|                          |                     | 19ع    | 20ع    | 21ع    | 22ع    | بعد_التعويضات_والمنح |
|--------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|----------------------|
| 19ع                      | Pearson Correlation | 1      | .354   | .464*  | .455*  | .545**               |
|                          | Sig. (2-tailed)     |        | .090   | .022   | .025   | .000                 |
|                          | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24                   |
| 20ع                      | Pearson Correlation | .354   | 1      | .900** | .896** | .584**               |
|                          | Sig. (2-tailed)     | .090   |        | .000   | .000   | .000                 |
|                          | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24                   |
| 21ع                      | Pearson Correlation | .464*  | .900** | 1      | .920** | .52**                |
|                          | Sig. (2-tailed)     | .022   | .000   |        | .000   | .000                 |
|                          | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24                   |
| 22ع                      | Pearson Correlation | .455*  | .896** | .920** | 1      | .534**               |
|                          | Sig. (2-tailed)     | .025   | .000   | .000   |        | .000                 |
|                          | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24                   |
| بعد_التعويضات_والم<br>نح | Pearson Correlation | .670** | .903** | .945** | .943** | .639**               |
|                          | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000                 |
|                          | N                   | 24     | 24     | 24     | 24     | 24                   |

## CORRELATIONS

/VARIABLES=بعد\_الامتنال\_لقوانين\_التشريعات 25ع 24ع 23ع

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

## Notes

|                        |                                |                                                                                                                                     |
|------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 19-MAY-2026 07:37:03                                                                                                                |
| Comments               |                                |                                                                                                                                     |
| Input                  | Data                           | C:\Users\De\Downloads\ميسم (1).sav                                                                                                  |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                                                            |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                                                              |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                                              |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                                              |
|                        | N of Rows in Working Data File | 24                                                                                                                                  |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                                                                 |
|                        | Cases Used                     | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.                                     |
| Syntax                 |                                | CORRELATIONS<br><br>/VARIABLES= 25ع 24ع 23ع<br>بعد_الامتنال_لقوانين_التشريعات<br><br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br><br>/MISSING=PAIRWISE. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,00                                                                                                                         |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,02                                                                                                                         |

## Correlations

|                                   |                     | ع23    | ع24    | ع25    | بعد الامتثال لقوانين<br>التشريعات |
|-----------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|-----------------------------------|
| ع23                               | Pearson Correlation | 1      | .880** | .923** | .561**                            |
|                                   | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .000   | .000                              |
|                                   | N                   | 24     | 24     | 24     | 24                                |
| ع24                               | Pearson Correlation | .880** | 1      | .963** | .632**                            |
|                                   | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   | .000                              |
|                                   | N                   | 24     | 24     | 24     | 24                                |
| ع25                               | Pearson Correlation | .923** | .963** | 1      | .68**                             |
|                                   | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        | .000                              |
|                                   | N                   | 24     | 24     | 24     | 24                                |
| بعد الامتثال لقوانين<br>التشريعات | Pearson Correlation | .961** | .972** | .988** | 1                                 |
|                                   | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |                                   |
|                                   | N                   | 24     | 24     | 24     | 24                                |

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

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=بعد الشفافية لتحديد الأجور ع28 ع27 ع26

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

#### Correlations

## Notes

|                        |                                |                                                                                                                                 |
|------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 19-MAY-2026 07:37:22                                                                                                            |
| Comments               |                                |                                                                                                                                 |
| Input                  | Data                           | C:\Users\DeII\Downloads\ميسم (1).sav                                                                                            |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                                                        |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                                                          |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                                          |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                                          |
|                        | N of Rows in Working Data File | 24                                                                                                                              |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                                                             |
|                        | Cases Used                     | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.                                 |
| Syntax                 |                                | CORRELATIONS<br><br>/VARIABLES= 28ع 27ع 26ع<br>بعد_الشفافية_لتحديد_الأجور<br><br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br><br>/MISSING=PAIRWISE. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,00                                                                                                                     |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,01                                                                                                                     |

## Correlations

|                               |                     | ع26    | ع27    | ع28    | بعد الشفافية لتحديد<br>الأجور |
|-------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|-------------------------------|
| ع26                           | Pearson Correlation | 1      | .879** | .225   | .594**                        |
|                               | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .289   | .000                          |
|                               | N                   | 24     | 24     | 24     | 24                            |
| ع27                           | Pearson Correlation | .879** | 1      | .200   | .627**                        |
|                               | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .349   | .000                          |
|                               | N                   | 24     | 24     | 24     | 24                            |
| ع28                           | Pearson Correlation | .225   | .200   | 1      | .61**                         |
|                               | Sig. (2-tailed)     | .289   | .349   |        | .000                          |
|                               | N                   | 24     | 24     | 24     | 24                            |
| بعد الشفافية لتحديد<br>الأجور | Pearson Correlation | .784** | .767** | .761** | 1                             |
|                               | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |                               |
|                               | N                   | 24     | 24     | 24     | 24                            |

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

#### RELIABILITY

/VARIABLES=بعد التعويضات والمنح بعد عدالة الأجور البعد التقني البعد البشري البعد التنظيمي

بعد الشفافية لتحديد الأجور بعد الامتثال لقوانين التشريعات

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

الملحق رقم 05: مخرجات برنامج SPSS الخاصة بدراسة ثبات أداة الدراسة

#### Reliability

## Notes

|                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 19-MAY-2026 07:38:00                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Comments               |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Input                  | Data                           | C:\Users\DeIl\Downloads\ميسم (1).sav                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                        | N of Rows in Working Data File | 24                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                        | Matrix Input                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                        | Cases Used                     | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.                                                                                                                                                                                                                  |
| Syntax                 |                                | <p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES= البعد_ التنظيمي<br/>         البعد_ البشري البعد_ التقني<br/>         بعد_ عدالة_ الأجور<br/>         بعد_ التعويضات_ والمنح</p> <p>بعد_ الامتثال_ لقوانين_ التشريعات<br/>         بعد_ الشفافية_ لتحديد_ الأجور</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES')<br/>         ALL</p> |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,00                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,02                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Scale: ALL VARIABLES

## Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 24 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 24 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .636             | 7          |

### Item-Total Statistics

|                                | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| البعد_التنظيمي                 | 23.5500                    | 7.565                          | .250                             | .626                             |
| البعد_البشري                   | 24.1667                    | 5.770                          | .500                             | .642                             |
| البعد_التقني                   | 23.8250                    | 7.990                          | .051                             | .684                             |
| بعد_عدالة_الأجور               | 23.4444                    | 6.436                          | .356                             | .608                             |
| بعد_التعويضات_والمنح           | 23.7500                    | 7.273                          | .245                             | .630                             |
| بعد_الامتثال_لقوانين_التشريعات | 23.3194                    | 6.391                          | .508                             | .650                             |
| بعد_الشفافية_لتحديد_الأجور     | 23.6944                    | 6.239                          | .564                             | .633                             |

الأقدمية الوظيفة المستوى\_التعليمي السن الجنس=FREQUENCIES VARIABLES

/ORDER=ANALYSIS.

الملحق رقم 06: مخرجات برنامج SPSS الخاصة بتحليل المتغيرات الشخصية

### Frequencies

#### Notes

|                        |                                |                                                                                               |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 19-MAY-2026 07:38:27                                                                          |
| Comments               |                                |                                                                                               |
| Input                  | Data                           | C:\Users\De\Downloads\ميسم (1).sav                                                            |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                      |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                        |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                        |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                        |
|                        | N of Rows in Working Data File | 24                                                                                            |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                           |
|                        | Cases Used                     | Statistics are based on all cases with valid data.                                            |
| Syntax                 |                                | FREQUENCIES<br>VARIABLES= الجنس السن<br>المستوى_التعليمي الوظيفة الأقدمية<br>/ORDER=ANALYSIS. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,02                                                                                   |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,02                                                                                   |

### Statistics

|   |         | الجنس | السن | المستوى_التعليمي | الوظيفة | الأقدمية |
|---|---------|-------|------|------------------|---------|----------|
| N | Valid   | 24    | 24   | 24               | 24      | 24       |
|   | Missing | 0     | 0    | 0                | 0       | 0        |

### Frequency Table

#### الجنس

| Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|---------|---------------|--------------------|
|-----------|---------|---------------|--------------------|

|       |       |    |       |       |       |
|-------|-------|----|-------|-------|-------|
| Valid | ذكر   | 9  | 37.5  | 37.5  | 37.5  |
|       | أنثى  | 15 | 62.5  | 62.5  | 100.0 |
|       | Total | 24 | 100.0 | 100.0 |       |

#### السن

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أقل من 25      | 4         | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
|       | من 26 إلى 36   | 7         | 29.2    | 29.2          | 45.8               |
|       | من 37 إلى 45   | 10        | 41.7    | 41.7          | 87.5               |
|       | أكبر من 45 سنة | 3         | 12.5    | 12.5          | 100.0              |
|       | Total          | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

#### المستوى التعليمي

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ثانوي | 5         | 20.8    | 20.8          | 20.8               |
|       | جامعي | 17        | 70.8    | 70.8          | 91.7               |
|       | أخرى  | 2         | 8.3     | 8.3           | 100.0              |
|       | Total | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

#### الوظيفة

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | عون إداري | 12        | 50.0    | 50.0          | 50.0               |

|            |    |       |       |       |
|------------|----|-------|-------|-------|
| رئيس مصلحة | 9  | 37.5  | 37.5  | 87.5  |
| إطار سامي  | 3  | 12.5  | 12.5  | 100.0 |
| Total      | 24 | 100.0 | 100.0 |       |

#### الأقدمية

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 5 سنوات | 4         | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
| من 5 إلى 9 سنوات     | 6         | 25.0    | 25.0          | 41.7               |
| من 10 إلى 14 سنة     | 8         | 33.3    | 33.3          | 75.0               |
| من 15 إلى 19 سنة     | 6         | 25.0    | 25.0          | 100.0              |
| Total                | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

FREQUENCIES VARIABLES=البعد\_التنظيمي ع5 ع4 ع3 ع2 ع1

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

الملحق رقم 07: مخرجات برنامج SPSS الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات العينة حول فقرات الابعاد والمحاور

## Frequencies

### Notes

Output Created

19-MAY-2026 07:39:14

|                        |                                |                                                                                                                      |
|------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comments               |                                |                                                                                                                      |
| Input                  | Data                           | C:\Users\DeIl\Downloads\ميسم (1).sav                                                                                 |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                                             |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                                               |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                               |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                               |
|                        | N of Rows in Working Data File | 24                                                                                                                   |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                                                  |
|                        | Cases Used                     | Statistics are based on all cases with valid data.                                                                   |
| Syntax                 |                                | FREQUENCIES<br>VARIABLES= 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع<br>البعد_التنظيمي<br><br>/STATISTICS=STDDEV<br>MEAN<br><br>/ORDER=ANALYSIS. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,02                                                                                                          |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,01                                                                                                          |

### Statistics

|                |         | 1ع    | 2ع   | 3ع   | 4ع   | 5ع   | البعد_التنظيمي |
|----------------|---------|-------|------|------|------|------|----------------|
| N              | Valid   | 24    | 24   | 24   | 24   | 24   | 24             |
|                | Missing | 0     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0              |
| Mean           |         | 3.67  | 4.33 | 4.33 | 4.08 | 3.96 | 4.0750         |
| Std. Deviation |         | 1.239 | .761 | .761 | .830 | .624 | .59509         |

## Frequency Table

1ع

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 2         | 8.3     | 8.3           | 8.3                |
|       | غير موافق      | 2         | 8.3     | 8.3           | 16.7               |
|       | محايد          | 5         | 20.8    | 20.8          | 37.5               |
|       | موافق          | 8         | 33.3    | 33.3          | 70.8               |
|       | موافق بشدة     | 7         | 29.2    | 29.2          | 100.0              |
|       | Total          | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

2ع

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | محايد      | 4         | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
|       | موافق      | 8         | 33.3    | 33.3          | 50.0               |
|       | موافق بشدة | 12        | 50.0    | 50.0          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

3ع

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | محايد | 4         | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
|       | موافق | 8         | 33.3    | 33.3          | 50.0               |

|            |    |       |       |       |
|------------|----|-------|-------|-------|
| موافق بشدة | 12 | 50.0  | 50.0  | 100.0 |
| Total      | 24 | 100.0 | 100.0 |       |

#### 4ع

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق  | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | محايد      | 4         | 16.7    | 16.7          | 20.8               |
|       | موافق      | 11        | 45.8    | 45.8          | 66.7               |
|       | موافق بشدة | 8         | 33.3    | 33.3          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

#### 5ع

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | محايد      | 5         | 20.8    | 20.8          | 20.8               |
|       | موافق      | 15        | 62.5    | 62.5          | 83.3               |
|       | موافق بشدة | 4         | 16.7    | 16.7          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

#### البعد التنظيمي

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.80 | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | 3.00 | 1         | 4.2     | 4.2           | 8.3                |
|       | 3.20 | 1         | 4.2     | 4.2           | 12.5               |

|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 3.60  | 2  | 8.3   | 8.3   | 20.8  |
| 3.80  | 2  | 8.3   | 8.3   | 29.2  |
| 4.00  | 7  | 29.2  | 29.2  | 58.3  |
| 4.20  | 3  | 12.5  | 12.5  | 70.8  |
| 4.40  | 2  | 8.3   | 8.3   | 79.2  |
| 4.60  | 1  | 4.2   | 4.2   | 83.3  |
| 5.00  | 4  | 16.7  | 16.7  | 100.0 |
| Total | 24 | 100.0 | 100.0 |       |

FREQUENCIES VARIABLES=6ع 7ع 8ع 9ع 10ع البشري

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Notes

|                |                                    |
|----------------|------------------------------------|
| Output Created | 19-MAY-2026 07:40:13               |
| Comments       |                                    |
| Input          | Data                               |
|                | C:\Users\De\Downloads\ميسم (1).sav |

|                        |                                                                                                                     |                                                     |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                        | Active Dataset                                                                                                      | DataSet1                                            |
|                        | Filter                                                                                                              | <none>                                              |
|                        | Weight                                                                                                              | <none>                                              |
|                        | Split File                                                                                                          | <none>                                              |
|                        | N of Rows in Working Data File                                                                                      | 24                                                  |
| Missing Value Handling | Definition of Missing                                                                                               | User-defined missing values are treated as missing. |
|                        | Cases Used                                                                                                          | Statistics are based on all cases with valid data.  |
| Syntax                 | FREQUENCIES<br>VARIABLES= 9ع 8ع 7ع 6ع<br>10ع البعد_البشري<br><br>/STATISTICS=STDDEV<br>MEAN<br><br>/ORDER=ANALYSIS. |                                                     |
| Resources              | Processor Time                                                                                                      | 00:00:00,02                                         |
|                        | Elapsed Time                                                                                                        | 00:00:00,02                                         |

### Statistics

|                |         | 6ع    | 7ع    | 8ع    | 9ع    | 10ع   | البعد_البشري |
|----------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| N              | Valid   | 24    | 24    | 24    | 24    | 24    | 24           |
|                | Missing | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0            |
| Mean           |         | 3.79  | 3.71  | 3.54  | 3.17  | 3.08  | 3.4583       |
| Std. Deviation |         | 1.179 | 1.233 | 1.103 | 1.007 | 1.139 | .89923       |

## Frequency Table

6ع

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق  | 5         | 20.8    | 20.8          | 20.8               |
|       | محايد      | 4         | 16.7    | 16.7          | 37.5               |
|       | موافق      | 6         | 25.0    | 25.0          | 62.5               |
|       | موافق بشدة | 9         | 37.5    | 37.5          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

7ع

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق  | 5         | 20.8    | 20.8          | 20.8               |
|       | محايد      | 7         | 29.2    | 29.2          | 50.0               |
|       | موافق      | 2         | 8.3     | 8.3           | 58.3               |
|       | موافق بشدة | 10        | 41.7    | 41.7          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

8ع

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | غير موافق      | 3         | 12.5    | 12.5          | 16.7               |
|       | محايد          | 7         | 29.2    | 29.2          | 45.8               |

|            |    |       |       |       |
|------------|----|-------|-------|-------|
| موافق      | 8  | 33.3  | 33.3  | 79.2  |
| موافق بشدة | 5  | 20.8  | 20.8  | 100.0 |
| Total      | 24 | 100.0 | 100.0 |       |

### 9ع

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق  | 7         | 29.2    | 29.2          | 29.2               |
|       | محايد      | 9         | 37.5    | 37.5          | 66.7               |
|       | موافق      | 5         | 20.8    | 20.8          | 87.5               |
|       | موافق بشدة | 3         | 12.5    | 12.5          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

### 10ع

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | غير موافق      | 7         | 29.2    | 29.2          | 33.3               |
|       | محايد          | 9         | 37.5    | 37.5          | 70.8               |
|       | موافق          | 3         | 12.5    | 12.5          | 83.3               |
|       | موافق بشدة     | 4         | 16.7    | 16.7          | 100.0              |
|       | Total          | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

### البعد\_البشري

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | 2.40 | 5         | 20.8    | 20.8          | 25.0               |

|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 3.00  | 3  | 12.5  | 12.5  | 37.5  |
| 3.20  | 2  | 8.3   | 8.3   | 45.8  |
| 3.40  | 3  | 12.5  | 12.5  | 58.3  |
| 3.60  | 1  | 4.2   | 4.2   | 62.5  |
| 3.80  | 1  | 4.2   | 4.2   | 66.7  |
| 4.00  | 1  | 4.2   | 4.2   | 70.8  |
| 4.20  | 3  | 12.5  | 12.5  | 83.3  |
| 4.40  | 1  | 4.2   | 4.2   | 87.5  |
| 5.00  | 3  | 12.5  | 12.5  | 100.0 |
| Total | 24 | 100.0 | 100.0 |       |

البعد\_التقني ع15 ع14 ع13 ع12 ع11 FREQUENCIES VARIABLES=

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Notes

|                |                                    |
|----------------|------------------------------------|
| Output Created | 19-MAY-2026 07:40:31               |
| Comments       |                                    |
| Input          | Data                               |
|                | C:\Users\De\Downloads\ميسم (1).sav |
|                | Active Dataset                     |
|                | DataSet1                           |

|                        |                                                                                                                 |                                                     |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                        | Filter                                                                                                          | <none>                                              |
|                        | Weight                                                                                                          | <none>                                              |
|                        | Split File                                                                                                      | <none>                                              |
|                        | N of Rows in Working Data File                                                                                  | 24                                                  |
| Missing Value Handling | Definition of Missing                                                                                           | User-defined missing values are treated as missing. |
|                        | Cases Used                                                                                                      | Statistics are based on all cases with valid data.  |
| Syntax                 | FREQUENCIES<br>VARIABLES= 13ع 12ع 11ع<br>14ع 15ع البعد_التقني<br>/STATISTICS=STDDEV<br>MEAN<br>/ORDER=ANALYSIS. |                                                     |
| Resources              | Processor Time                                                                                                  | 00:00:00,00                                         |
|                        | Elapsed Time                                                                                                    | 00:00:00,01                                         |

### Statistics

|                |         | 11ع  | 12ع  | 13ع   | 14ع   | 15ع  | البعد_التقني |
|----------------|---------|------|------|-------|-------|------|--------------|
| N              | Valid   | 24   | 24   | 24    | 24    | 24   | 24           |
|                | Missing | 0    | 0    | 0     | 0     | 0    | 0            |
| Mean           |         | 4.17 | 3.88 | 3.58  | 3.54  | 3.83 | 3.8000       |
| Std. Deviation |         | .868 | .900 | 1.018 | 1.062 | .761 | .73188       |

## Frequency Table

11ع

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق  | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | محايد      | 4         | 16.7    | 16.7          | 20.8               |
|       | موافق      | 9         | 37.5    | 37.5          | 58.3               |
|       | موافق بشدة | 10        | 41.7    | 41.7          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

12ع

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق  | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | محايد      | 8         | 33.3    | 33.3          | 37.5               |
|       | موافق      | 8         | 33.3    | 33.3          | 70.8               |
|       | موافق بشدة | 7         | 29.2    | 29.2          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

13ع

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | غير موافق      | 2         | 8.3     | 8.3           | 12.5               |

|            |    |       |       |       |
|------------|----|-------|-------|-------|
| محايد      | 7  | 29.2  | 29.2  | 41.7  |
| موافق      | 10 | 41.7  | 41.7  | 83.3  |
| موافق بشدة | 4  | 16.7  | 16.7  | 100.0 |
| Total      | 24 | 100.0 | 100.0 |       |

#### 14ع

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | غير موافق      | 3         | 12.5    | 12.5          | 16.7               |
|       | محايد          | 6         | 25.0    | 25.0          | 41.7               |
|       | موافق          | 10        | 41.7    | 41.7          | 83.3               |
|       | موافق بشدة     | 4         | 16.7    | 16.7          | 100.0              |
|       | Total          | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

#### 15ع

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | محايد     | 6         | 25.0    | 25.0          | 29.2               |
|       | موافق     | 13        | 54.2    | 54.2          | 83.3               |

|            |    |       |       |       |
|------------|----|-------|-------|-------|
| موافق بشدة | 4  | 16.7  | 16.7  | 100.0 |
| Total      | 24 | 100.0 | 100.0 |       |

#### البعد\_التقني

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.40  | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | 3.00  | 5         | 20.8    | 20.8          | 25.0               |
|       | 3.20  | 1         | 4.2     | 4.2           | 29.2               |
|       | 3.40  | 1         | 4.2     | 4.2           | 33.3               |
|       | 3.60  | 2         | 8.3     | 8.3           | 41.7               |
|       | 3.80  | 4         | 16.7    | 16.7          | 58.3               |
|       | 4.00  | 3         | 12.5    | 12.5          | 70.8               |
|       | 4.20  | 2         | 8.3     | 8.3           | 79.2               |
|       | 4.40  | 1         | 4.2     | 4.2           | 83.3               |
|       | 5.00  | 4         | 16.7    | 16.7          | 100.0              |
|       | Total | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

FREQUENCIES VARIABLES=بعد\_عدالة\_الأجور ع18 ع17 ع16

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Notes

|                |                                         |
|----------------|-----------------------------------------|
| Output Created | 19-MAY-2026 07:40:58                    |
| Comments       |                                         |
| Input          | Data C:\Users\De\Downloads\ميسم (1).sav |

|                        |                                                                                                             |                                                     |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                        | Active Dataset                                                                                              | DataSet1                                            |
|                        | Filter                                                                                                      | <none>                                              |
|                        | Weight                                                                                                      | <none>                                              |
|                        | Split File                                                                                                  | <none>                                              |
|                        | N of Rows in Working Data File                                                                              | 24                                                  |
| Missing Value Handling | Definition of Missing                                                                                       | User-defined missing values are treated as missing. |
|                        | Cases Used                                                                                                  | Statistics are based on all cases with valid data.  |
| Syntax                 | FREQUENCIES<br>VARIABLES= 16ع 17ع 18ع<br>بعد_عدالة_الأجور<br>/STATISTICS=STDDEV<br>MEAN<br>/ORDER=ANALYSIS. |                                                     |
| Resources              | Processor Time                                                                                              | 00:00:00,02                                         |
|                        | Elapsed Time                                                                                                | 00:00:00,01                                         |

### Statistics

|                |         | 16ع  | 17ع  | 18ع   | بعد_عدالة_الأجور |
|----------------|---------|------|------|-------|------------------|
| N              | Valid   | 24   | 24   | 24    | 24               |
|                | Missing | 0    | 0    | 0     | 0                |
| Mean           |         | 4.33 | 4.33 | 3.88  | 4.1806           |
| Std. Deviation |         | .868 | .963 | 1.076 | .86242           |

## Frequency Table

### 16ع

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق  | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | محايد      | 3         | 12.5    | 12.5          | 16.7               |
|       | موافق      | 7         | 29.2    | 29.2          | 45.8               |
|       | موافق بشدة | 13        | 54.2    | 54.2          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

### 17ع

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | محايد          | 2         | 8.3     | 8.3           | 12.5               |
|       | موافق          | 8         | 33.3    | 33.3          | 45.8               |
|       | موافق بشدة     | 13        | 54.2    | 54.2          | 100.0              |
|       | Total          | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

### 18ع

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | غير موافق      | 2         | 8.3     | 8.3           | 12.5               |

|            |    |       |       |       |
|------------|----|-------|-------|-------|
| محايد      | 3  | 12.5  | 12.5  | 25.0  |
| موافق      | 11 | 45.8  | 45.8  | 70.8  |
| موافق بشدة | 7  | 29.2  | 29.2  | 100.0 |
| Total      | 24 | 100.0 | 100.0 |       |

### بعد\_عدالة\_الأجور

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.33  | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | 3.00  | 1         | 4.2     | 4.2           | 8.3                |
|       | 3.33  | 2         | 8.3     | 8.3           | 16.7               |
|       | 3.67  | 2         | 8.3     | 8.3           | 25.0               |
|       | 4.00  | 5         | 20.8    | 20.8          | 45.8               |
|       | 4.33  | 3         | 12.5    | 12.5          | 58.3               |
|       | 4.67  | 3         | 12.5    | 12.5          | 70.8               |
|       | 5.00  | 7         | 29.2    | 29.2          | 100.0              |
|       | Total | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

بعد\_التعويضات\_والمنح ع22 ع21 ع20 ع19 FREQUENCIES VARIABLES=

/STATISTICS=STDDEV MEAN

## Frequencies

## Notes

|                        |                                |                                                                                                                             |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 19-MAY-2026 07:41:20                                                                                                        |
| Comments               |                                |                                                                                                                             |
| Input                  | Data                           | C:\Users\DeIl\Downloads\ميسم (1).sav                                                                                        |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                                                    |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                                                      |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                                      |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                                      |
|                        | N of Rows in Working Data File | 24                                                                                                                          |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                                                         |
|                        | Cases Used                     | Statistics are based on all cases with valid data.                                                                          |
| Syntax                 |                                | FREQUENCIES<br>VARIABLES= 21ع 20ع 19ع<br>22ع بعد_التعويضات_والمنح<br><br>/STATISTICS=STDDEV<br>MEAN<br><br>/ORDER=ANALYSIS. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,02                                                                                                                 |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,00                                                                                                                 |

### Statistics

|      |         | 19ع  | 20ع  | 21ع  | 22ع  | بعد_التعويضات_والمنح<br>ح |
|------|---------|------|------|------|------|---------------------------|
| N    | Valid   | 24   | 24   | 24   | 24   | 24                        |
|      | Missing | 0    | 0    | 0    | 0    | 0                         |
| Mean |         | 3.92 | 3.79 | 3.83 | 3.96 | 3.8750                    |

|                |      |      |      |      |        |
|----------------|------|------|------|------|--------|
| Std. Deviation | .881 | .779 | .816 | .859 | .71854 |
|----------------|------|------|------|------|--------|

## Frequency Table

### 19ع

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق  | 2         | 8.3     | 8.3           | 8.3                |
|       | محايد      | 4         | 16.7    | 16.7          | 25.0               |
|       | موافق      | 12        | 50.0    | 50.0          | 75.0               |
|       | موافق بشدة | 6         | 25.0    | 25.0          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

### 20ع

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق  | 2         | 8.3     | 8.3           | 8.3                |
|       | محايد      | 4         | 16.7    | 16.7          | 25.0               |
|       | موافق      | 15        | 62.5    | 62.5          | 87.5               |
|       | موافق بشدة | 3         | 12.5    | 12.5          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

### 21ع

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 2         | 8.3     | 8.3           | 8.3                |
|       | محايد     | 4         | 16.7    | 16.7          | 25.0               |
|       | موافق     | 14        | 58.3    | 58.3          | 83.3               |

|            |    |       |       |       |
|------------|----|-------|-------|-------|
| موافق بشدة | 4  | 16.7  | 16.7  | 100.0 |
| Total      | 24 | 100.0 | 100.0 |       |

## ع22

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق  | 2         | 8.3     | 8.3           | 8.3                |
|       | محايد      | 3         | 12.5    | 12.5          | 20.8               |
|       | موافق      | 13        | 54.2    | 54.2          | 75.0               |
|       | موافق بشدة | 6         | 25.0    | 25.0          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

## بعد التعويضات والمنح

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 1         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | 2.75  | 1         | 4.2     | 4.2           | 8.3                |
|       | 3.00  | 3         | 12.5    | 12.5          | 20.8               |
|       | 3.50  | 1         | 4.2     | 4.2           | 25.0               |
|       | 3.75  | 2         | 8.3     | 8.3           | 33.3               |
|       | 4.00  | 9         | 37.5    | 37.5          | 70.8               |
|       | 4.25  | 3         | 12.5    | 12.5          | 83.3               |
|       | 4.75  | 2         | 8.3     | 8.3           | 91.7               |
|       | 5.00  | 2         | 8.3     | 8.3           | 100.0              |
|       | Total | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

FREQUENCIES VARIABLES=23ع 24ع 25ع التشريعات بعد الامتثال لقوانين

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

| Notes                  |                                |                                                                                                                                   |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 19-MAY-2026 07:41:44                                                                                                              |
| Comments               |                                |                                                                                                                                   |
| Input                  | Data                           | C:\Users\Dell\Downloads\ميسم (1).sav                                                                                              |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                                                          |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                                                            |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                                            |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                                            |
|                        | N of Rows in Working Data File | 24                                                                                                                                |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                                                               |
|                        | Cases Used                     | Statistics are based on all cases with valid data.                                                                                |
| Syntax                 |                                | FREQUENCIES<br>VARIABLES= 25ع 24ع 23ع<br>بعد الامتثال لقوانين التشريعات<br><br>/STATISTICS=STDDEV<br>MEAN<br><br>/ORDER=ANALYSIS. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,02                                                                                                                       |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,01                                                                                                                       |

Statistics

| بعد الامتثال لقوانين التشريعات |     |     |  |
|--------------------------------|-----|-----|--|
| 23ع                            | 24ع | 25ع |  |

|                |         |      |      |      |        |
|----------------|---------|------|------|------|--------|
| N              | Valid   | 24   | 24   | 24   | 24     |
|                | Missing | 0    | 0    | 0    | 0      |
| Mean           |         | 4.29 | 4.33 | 4.29 | 4.3056 |
| Std. Deviation |         | .751 | .702 | .751 | .71503 |

## Frequency Table

### 23ع

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | محايد      | 4         | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
|       | موافق      | 9         | 37.5    | 37.5          | 54.2               |
|       | موافق بشدة | 11        | 45.8    | 45.8          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

### 24ع

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | محايد      | 3         | 12.5    | 12.5          | 12.5               |
|       | موافق      | 10        | 41.7    | 41.7          | 54.2               |
|       | موافق بشدة | 11        | 45.8    | 45.8          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

### 25ع

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | محايد      | 4         | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
|       | موافق      | 9         | 37.5    | 37.5          | 54.2               |
|       | موافق بشدة | 11        | 45.8    | 45.8          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

#### بعد الامتثال لقوانين التشريعات

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 3         | 12.5    | 12.5          | 12.5               |
|       | 3.33  | 1         | 4.2     | 4.2           | 16.7               |
|       | 4.00  | 8         | 33.3    | 33.3          | 50.0               |
|       | 4.33  | 1         | 4.2     | 4.2           | 54.2               |
|       | 4.67  | 1         | 4.2     | 4.2           | 58.3               |
|       | 5.00  | 10        | 41.7    | 41.7          | 100.0              |
|       | Total | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

FREQUENCIES VARIABLES=26 ع 27 ع 28 ع بعد الشفافية لتحديد الأجور

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Notes

|                |                                    |
|----------------|------------------------------------|
| Output Created | 19-MAY-2026 07:42:08               |
| Comments       |                                    |
| Input          | Data                               |
|                | C:\Users\De\Downloads\ميسم (1).sav |
|                | Active Dataset                     |
|                | DataSet1                           |

|                        |                                                                                                                       |                                                     |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                        | Filter                                                                                                                | <none>                                              |
|                        | Weight                                                                                                                | <none>                                              |
|                        | Split File                                                                                                            | <none>                                              |
|                        | N of Rows in Working Data File                                                                                        | 24                                                  |
| Missing Value Handling | Definition of Missing                                                                                                 | User-defined missing values are treated as missing. |
|                        | Cases Used                                                                                                            | Statistics are based on all cases with valid data.  |
| Syntax                 | FREQUENCIES<br>VARIABLES= 28ع 27ع 26ع<br>بعد_الشفافية_لتحديد_الأجور<br>/STATISTICS=STDDEV<br>MEAN<br>/ORDER=ANALYSIS. |                                                     |
| Resources              | Processor Time                                                                                                        | 00:00:00,03                                         |
|                        | Elapsed Time                                                                                                          | 00:00:00,02                                         |

### Statistics

|                |         | 26ع  | 27ع  | 28ع   | بعد_الشفافية_لتحديد_الأجور |
|----------------|---------|------|------|-------|----------------------------|
| N              | Valid   | 24   | 24   | 24    | 24                         |
|                | Missing | 0    | 0    | 0     | 0                          |
| Mean           |         | 4.25 | 4.21 | 3.33  | 3.9306                     |
| Std. Deviation |         | .737 | .721 | 1.308 | .70867                     |

### Frequency Table

#### 26ع

| Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|---------|---------------|--------------------|
|-----------|---------|---------------|--------------------|

|       |            |    |       |       |       |
|-------|------------|----|-------|-------|-------|
| Valid | محايد      | 4  | 16.7  | 16.7  | 16.7  |
|       | موافق      | 10 | 41.7  | 41.7  | 58.3  |
|       | موافق بشدة | 10 | 41.7  | 41.7  | 100.0 |
|       | Total      | 24 | 100.0 | 100.0 |       |

## 27ع

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | محايد      | 4         | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
|       | موافق      | 11        | 45.8    | 45.8          | 62.5               |
|       | موافق بشدة | 9         | 37.5    | 37.5          | 100.0              |
|       | Total      | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

## 28ع

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 3         | 12.5    | 12.5          | 12.5               |
|       | غير موافق      | 2         | 8.3     | 8.3           | 20.8               |
|       | محايد          | 9         | 37.5    | 37.5          | 58.3               |
|       | موافق          | 4         | 16.7    | 16.7          | 75.0               |
|       | موافق بشدة     | 6         | 25.0    | 25.0          | 100.0              |
|       | Total          | 24        | 100.0   | 100.0         |                    |

بعد\_الشفافية\_لتحديد\_الأجور

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | 3.00  | 5         | 20.8    | 20.8          | 20.8                  |
|       | 3.33  | 1         | 4.2     | 4.2           | 25.0                  |
|       | 3.67  | 6         | 25.0    | 25.0          | 50.0                  |
|       | 4.00  | 5         | 20.8    | 20.8          | 70.8                  |
|       | 4.33  | 1         | 4.2     | 4.2           | 75.0                  |
|       | 4.67  | 1         | 4.2     | 4.2           | 79.2                  |
|       | 5.00  | 5         | 20.8    | 20.8          | 100.0                 |
|       | Total | 24        | 100.0   | 100.0         |                       |

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT البعد\_التنظيمي

/METHOD=ENTER محور\_إدارة\_الأجور.