

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
القطب الجامعي القليعة تيبازة
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت ENSM



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص مناجنت الموارد البشرية

دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية
- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (المديرية الفرعية
للمستخدمين والتكوين)

تحت اشراف :

د. شكري معمر سارة

من اعداد:

جميات كوثر

أعضاء لجنة المناقشة:

| | |
|-------------|--------------------|
| رئيسا | د. موساوي سامية |
| مقررا | د. شكري معمر سارة |
| عضوا مناقشا | د. محمد الحاج ليلي |

السنة الجامعية: 2023/2022

الملخص:

1. الملخص باللغة العربية:

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة القطاعات والمؤسسات التي تسعى الى تطوير وتحسين خدماتها، فالتحول الرقمي برنامج شامل يمس بكافة اقسام المؤسسة بما فيها إدارة الموارد البشرية. لذلك تهدف دراستنا هذه الى ابراز دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، تمثلت هذه الممارسات في "التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التقييم الالكتروني للأداء، وإدارة المسار الوظيفي الكترونيا"، كما أجريت هذه الدراسة على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج النوعي من خلال اجراء مقابلات شبه موجهة مع عينة من المسؤولين والمسيرين.

توصلنا في ختام دراستنا الى مجموعة من النتائج أهمها ان التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء وتحسين ممارسات هذه المديرية، من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية في ممارساتها، مثل التوظيف والتدريب وإدارة المسار المهني للمستخدمين، كما ساهم التحول الرقمي في تفاعل الموظفين مع التكنولوجيا الرقمية وتوفير بيئة عمل أكثر سلاسة وتفاعلية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التقييم الالكتروني

للأداء، وإدارة المسار الوظيفي الكترونيا.

2. الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract):

Digital transformation has become an imperative for all sectors and institutions seeking to develop and improve their services. Digital transformation is a comprehensive program that affects all sections of the institution, including human resources management. Our study aims to highlight the role of digital transformation in improving human resource management practices. These practices were "e-recruitment, e-training, e-performance evaluation and e-career management". The study was conducted in the direction of staff and training at the Mohammed BOUDIAF University in M'SILA. In this study, we used the qualitative approach in semi-structured interviews with a sample of managers and managers.

At the end of our study, we achieved results, the most important of which is that digital transformation has greatly contributed to improving the efficiency of performance and the practices of this directorate. through the use of digital technology in its practices, such as recruitment, training and career management of users. Digital transformation has also contributed to employee interaction with digital technology and to a more fluid and interactive work environment.

Keywords: Digital transformation, e-recruitment, e -training ,e-performance evaluation and e-career management.

3. الملخص باللغة الفرنسية (Résumé)

La transformation numérique est devenue un impératif pour tous les secteurs et institutions qui cherchent à développer et améliorer leurs services. La transformation numérique est un programme complet qui touche toutes les sections de l'institution, y compris la gestion des ressources humaines. Notre étude vise donc à souligner le rôle de la transformation numérique dans l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines. Ces pratiques étaient "e-recrutement, e-formation, e-évaluation de la performance et e-gestion de carrières". L'étude a été menée dans la direction des personnels et de la formation au niveau de l'Université Mohammed Boudiaf à M'SILA. Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche qualitative en menant des entretiens semi-structurés avec un échantillon de managers et de gestionnaires.

À la fin de notre étude, nous avons obtenu des résultats, dont le plus important est que la transformation numérique a grandement contribué à améliorer l'efficacité du rendement et les pratiques de cette direction. Par l'utilisation de la technologie numérique dans ses pratiques, comme le recrutement, la formation et la gestion de carrière des utilisateurs. La transformation numérique a également contribué à l'interaction des employés avec la technologie numérique et à offrir un environnement de travail plus fluide et interactif.

Mots-clés : Transformation numérique, e-recrutement, e-formation, e-performance évaluation et e-gestion des carrières.

شكرا وتقدير

بداية الشكر لله عز وجل الذي اعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا العمل من غير حول مني ولا قوة، فالحمد لله حمدا كثيرا

ثم أتقدم بحالص عبارات الشكر والتقدير الى كل من ساعدني و شجعني على انجاز هذه المذكرة و اخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة "شادي معمر سارة" على مجهوداتها ومتابعتها لعملي خطوة بخطوة ونصائحها وتوجيهاتها التي كانت خير

عون لي في إتمام هذه المذكرة، فجزاها الله خير الجزاء.

كما أتقدم بحالص الشكر والتقدير الى كل الموظفين التابعين للمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين ومكتب استراتيجية

الرقمنة على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، و اخص بالذكر السيد "بن الواضح الهاشمي" نائب مدير جامعة المسيلة

المكلف بالعلاقات الخارجية المسؤول على دراستنا الميدانية والسيد بن سلهوب الحسين مدير المديرية الفرعية للمستخدمين

والتكوين.

جماليات كوثر

قائمة المحتويات

| | |
|----------|---|
| I..... | الملخص: |
| III..... | شكر وتقدير |
| IV..... | قائمة المحتويات |
| VI..... | قائمة الجداول: |
| VII..... | قائمة الاشكال: |
| أ..... | المقدمة: |
| 13..... | الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي |
| 14..... | تمهيد: |
| 15..... | المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها |
| 17..... | المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية |
| 17..... | المطلب الأول: اساسيات حول التحول الرقمي |
| 22..... | المطلب الثاني: اساسيات حول إدارة الموارد البشرية |
| 33..... | المبحث الثالث: دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية |
| 33..... | المطلب الأول: التحول الرقمي كمدخل حديث في إدارة الموارد البشرية |
| 34..... | المطلب الثاني: التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية |
| 39..... | المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي |
| 41..... | خلاصة الفصل: |
| 42..... | الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي |
| 43..... | تمهيد: |
| 44..... | المبحث الأول: التصميم المنهجي للدراسة |
| 44..... | المطلب الاول: المنهج العلمي للدراسة وأدوات جمع البيانات |
| 48..... | المطلب الثاني: أساليب تحليل البيانات |
| 49..... | المبحث الثاني: ميدان الدراسة |
| 49..... | المطلب الأول: بطاقة تقنية حول جامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة |
| 50..... | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي |
| 53..... | خلاصة الفصل: |
| 54..... | الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج |
| 55..... | تمهيد: |

المبحث الاول: تحليل واقع التحول الرقمي على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة محمد بوضياف

56.....المسيلة

57.....المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشاتها

67.....الخاتمة:

69.....قائمة المراجع:

الملاحق

قائمة الجداول:

- جدول 1: قائمة الأشخاص الذين تمت مقابلتهم 47
- جدول 2: تاريخ ووقت المقابلات 47
- جدول 3: احصائيات خاصة بمنصة المراسلات الالكترونية 60
- جدول 4: احصائيات خاصة بمنصة الشكاوى 63

قائمة الاشكال:

- الشكل 1: نموذج الدراسة الميدانية ٥
- الشكل 2: تحديات إدارة الموارد البشرية 31
- الشكل 3: مراحل معالجة البيانات 48
- الشكل 4: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف 51
- الشكل 5: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين 52
- الشكل 6: احصائيات خاصة بمنصة طلب الوثائق الإدارية 62

المقدمة:

تمهيد:

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية كبيرة أطلق عليها ما يعرف بالثورة الرقمية او التحول الرقمي اثرت على كافة جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وحتى الجانب التعليمي. حيث ادى هذا التحول الى تغيير جذري في طريقة عمل المؤسسات وتفاعلها مع بيئة الاعمال المتغيرة، اين أصبحت التقنيات الرقمية أداة حيوية لتعزيز الكفاءة وتحسين الإنتاجية وتسهيل عمليات الاتصال والتعاون داخل المؤسسات.

كما ان هذا التحول الرقمي الذي افرز تداخلات لعدد من القوى والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، قد ساهم في إعادة النظر في طبيعة التعليم العالي والياته باعتباره المحرك الأساسي لتقدم وتطور المجتمع ولكونه اهم عامل من عوامل النجاح والبوابة الأساسية لمواكبة المجتمع لهذا التحول ومسايرة التنمية الشاملة والمستدامة.

وتعد الجامعة الجزائرية من بين المؤسسات التي تسعى الى تطبيق مشروع التحول الرقمي من خلال تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات التي اقترتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتبني مجموعة من الإصلاحات تهدف من خلالها الى رقمنة القطاع وإرساء أسس التكنولوجيا الحديثة على المستوى الإداري لمؤسسات التعليم العالي وعلى المستوى البيداغوجي والتعليمي (حفيظ و بوقرة ، 2022، صفحة 276). هذه العملية تمت بواسطة مجموعة من الأنظمة والخدمات الرقمية والالكترونية التي وفرتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. من بين هذه الخدمات نظام بروغرس الذي يهتم بتسيير الموارد البشرية والبيداغوجية وكذا تسيير الخدمات الجامعة ساهم هذا الأخير الى جانب تقنيات التكنولوجيا الحديثة في عصرنة القطاع بشكل كبير وأدى الى تحسين الأداء الإداري بصفة عامة وممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، أيضا من بين هذه الخدمات يوجد نظام المكتبات الجامعية "سينجاب" وكذلك البوابة الجزائرية للمجلات العلمية والبريد الالكتروني المهني وبرنامج "سيلابيس" و"المودل" والعديد من المنصات الالكترونية الي تنشؤها الجامعات من اجل تسهيل تسييرها الإداري.

أولاً: إشكالية الدراسة

يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
وللإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما نقصد بالتحول الرقمي؟
- ما هيه إدارة الموارد البشرية وفيما تتمثل ممارساتها؟
- فيما يتمثل دور التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
- ما هو واقع التحول الرقمي على مستوى جامعة محمد بوضياف محل الدراسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يعتبر موضوع التحول الرقمي موضوع حديث نسبياً لا يزال يحظى باهتمام كبير من المختصين في هذا المجال، حيث ان تقدم وتطور المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها مرتبط بشكل أساسي في مدى اعتمادها على الرقمنة في تسيير مهامها وتحسين معاملاتها وادائها.
كما ان لإدارة الموارد البشرية دور كبير في تطوير العمل في المؤسسة وتحسينه، كما انها تساهم في قيادة أي تغيير يحدث من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة والموظفين والعمل على تطويرهم وتميئهم بما يتناسب مع هذه التغيرات.

وبالنظر الى جامعة محمد بوضياف باعتبارها أحد مؤسسات التعليم العالي التي تؤثر وتتأثر بالتغيرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، لجأت الى تبني استراتيجية التحول الرقمي من اجل تحسين جودة مخرجاتها وعصرنة وظائفها بما فيها رقمنة إدارة الموارد البشرية التي كان للتحول الرقمي أثر كبير عليها باعتبارها المسؤول الأول والمباشر على تسيير كل الموارد البشرية على مستوى الجامعة.

وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة في الكشف عن دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى جامعة محمد بوضياف، التي تعد من الجامعات السابقة في تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي. بالإضافة الى ذلك فان للدراسة قيمة علمية لما ستتوصل اليه من نتائج تساهم في اثراء الدراسات السابقة في مجال رقمنة إدارة الموارد البشرية.

ثالثا: اهداف الدراسة

يمكن صياغة اهداف هذه الدراسة على حسب النتائج التي نسعى للوصول اليها على المستوى النظري والمداني كما يلي:

- تحليل دور التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال معرفة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية وممارساتها.
- معرفة مختلف الأساليب والوسائل الرقمية المعتمدة من طرف إدارة الموارد البشرية على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
- تركز هذه الدراسة على ابراز دور التحول الرقمي في الممارسات التالية (التوظيف، التدريب والتطوير ووظيفة تسيير المسار المهني وتقييم أداء الموارد البشرية).

رابعا: هيكله الدراسة

من اجل معالجة هذا الموضوع والاجابة على إشكالية الدراسة وعلى الأسئلة الفرعية، تم تقسيم الدراسة كما يلي:

بعد المقدمة تناول الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي للتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، وينقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، حيث يتناول المبحث الأول عرض للدراسات السابقة وتحليلها، اما المبحث الثاني فيتناول الإطار المفاهيمي لكل من التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، وبالنسبة للمبحث الثالث فخصص لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.

اما الفصل الثاني تناولنا فيه الإطار المنهجي والميداني للدراسة، وقسم هذا الفصل الى مبحثين من اجل عرض مختلف الأساليب والتقنيات التي تم اختيارها من اجل جمع المعلومات والتي مكنت من الإجابة على إشكالية الدراسة، وبالإضافة الى التطرق الى وصف مكان الدراسة من خلال عرض بطاقة فنية للجامعة محل الدراسة وعرض اهم ما جاء فيها.

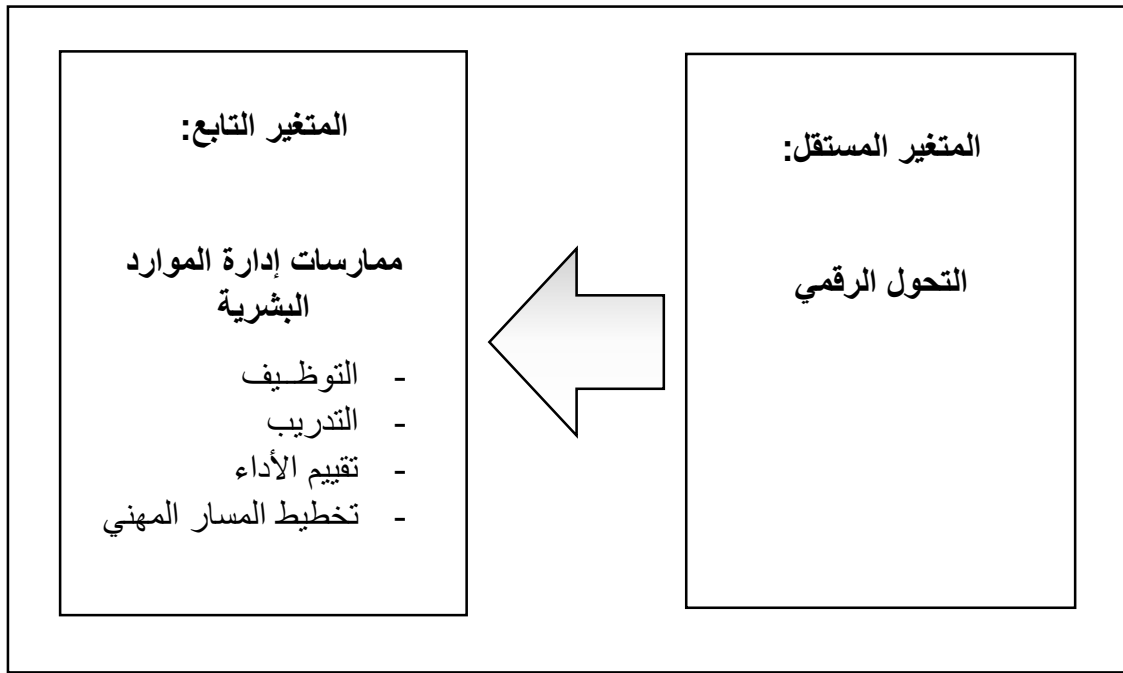
وفي الأخير تم تخصيص الفصل الأخير من اجل الدراسة الميدانية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة والمتعلقة بمعرفة دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب والتطوير، تخطيط المسار المهني، وتقييم إدارة الموارد البشرية)، حيث قسم الى مبحثين اهتم

المبحث الأول بعرض نتائج المقابلات التي أجريت وفي البحث الثاني تم تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

خامسا: نموذج الدراسة

يحتوي نموذج الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي والمتغير التابع المتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يتضمن المتغير التابع مجموعة من المؤشرات التي تم اختيارها بناء على الدراسات السابقة والمتمثلة في بعض وظائف إدارة الموارد البشرية التي كان للتحول الرقمي تأثير مباشر عليها حسب ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 1: نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من اعداد الطالبة

سادسا: مجال الدراسة

يتمثل مجال الدراسة فيما يلي:

- **المجال المكاني:** تم اجراء الدراسة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالضبط بالمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
- **المجال الزمني:** يقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه المعلومات والبيانات، وقد استغرق اجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة من 2023/03/06 الى 2023/05/18.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

تمهيد:

يعتبر التحول الرقمي من أهم الاتجاهات الحديثة في عالم الأعمال، حيث يسعى الكثير من القيادات الإدارية إلى تغيير طريقة أعمالهم بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة والتقنيات الرقمية من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية تتسم بالكفاءة والفعالية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ومن بين الأقسام التي تساعد في نجاح التحول الرقمي هي إدارة الموارد البشرية لأنها المسؤولة عن إدارة العنصر الأهم في المؤسسة كما أنها تتهم بتسيير وظائف حيوية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والحفاظ على العاملين في المؤسسة. ومن خلال التحول الرقمي يمكن تحسين جميع هذه الممارسات وجعلها أكثر كفاءة وفعالية.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على أهم ما جاء حول التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية وممارساتها من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

-المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها

-المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

-المبحث الثالث: دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها

تشير الدراسات السابقة الى الادبيات التي تناولت كل من التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية ومحاولة الربط بينهما او بمتغيرات أخرى، الهدف منها هو التعرف على النتائج وابعاد كلا المتغيرين وأيضا منهجية دراستهما.

تناول العديد من الباحثين مجال التحول الرقمي وأثره على إدارة الموارد البشرية وموضوعات مماثلة له نظرا للأهمية التي يكتسبها الموضوع. كدراسة (CHGADNA, NGANDU , & KHATORI, 2020) التي نشرت عام 2020 بعنوان "Le rôle de la transformation numérique sur la fonction RH au sein des organisation " تهدف الى تحديد دور التحول الرقمي في وظيفة الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي والإداري والتي خلصت الى ان رقمنة إدارة الموارد البشرية يتوقف على دور الإدارة العليا في خلق البيئة الملائمة التي تمكنها من استغلال الموارد البشرية المتاحة من خلال استعمال التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاعلام والاتصال والاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية، كما ان التحول الرقمي لا يتوقف عند مستوى إدارة الموارد البشرية بل يمتد الى جميع وظائف المنظمة.

كما نشر في نفس السنة دراسة (LUMI, 2020) التي كانت بعنوان "The impact of digitalisation on humain ressources" البحث عبارة عن تحليل لمجموعة من الدراسات نشرت سابقا حول تأثير الرقمنة على إدارة الموارد البشرية، ركز من خلالها على تحليل أهمية التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية وبين إيجابيات وسلبيات الرقمنة وأثرها على إدارة الموارد البشرية من اهم النتائج المتوصل اليها ان الرقمنة والتطورات التكنولوجية قد خلقت حقبة دائمة التغيير احدث تغييرات جذرية في إدارة الموارد البشرية وغيرت من طريقة عملها التقليدية خاصة ما يخص عملية التوظيف وعملية التدريب و التكوين .

وفي سنة 2020 أيضا نشرت دراسة (طرفة، 2020) بعنوان " تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي"، استهدفت هذه الدراسة اختبار اثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب وتحفيز الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية)، عن طريق توزيع استبيان على عينة مكونة من 61 موظف وموظفة تابعين لوكالة اتصالات الجزائر بعين الدفلى وتم تحليل

نتائج الدراسة بالاستعانة ببرنامج SPSS ، كما يقارن المقال نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة حول تأثير التكنولوجيا على وظائف إدارة الموارد البشرية. ومن النتائج المتوصل إليها في هذا المقال أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير إيجابي ومعنوي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وخاصة في شركة سوناطراك. ويوصي المقال بدمج تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف الإلكتروني والتعليم والتدريب الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني وغيرها من أجل رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهدافها واهداف المنظمة ككل بكفاءة وفعالية.

وفي سنة 2022 نشرت دراسة (مهدي، 2022) بعنوان "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في دراسة حالة لوكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مع توزيع 50 استبانة على عينة الدراسة استرد منها 40 استمارة استبيان قابلة للتحليل تم تحليل النتائج بواسطة برنامج SPSS v23 وقد اظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الوكالة وهذا ما بينته النتائج التي اثبتت ان هناك تغيرا في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو انه معظم الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ركزت على جانب فقط من وظائف ادارة الموارد البشرية مثل وظيفة التدريب والانتقال من التدريب التقليدي الى التدريب الالكتروني او وظيفة التوظيف الالكتروني، عدا دراسة (طرفة، 2020) التي تناولت الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية. لكن معظم الدراسات السابقة كانت على مستوى المؤسسات الاقتصادية عكس دراستنا التي كانت على مستوى أحد مؤسسات قطاع التعليم العالي باعتباره قطاع مهم وركيزة أساسية في بناء المجتمع وتطويره، كما ان موضوع ادخال الرقمنة في هذا القطاع واسهاماتها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية يعتبر موضوع حديث نسبيا مازال حيز التطبيق.

اما بالنسبة للإضافة التي تقدمها الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، فيمكن القول انه بالرغم من تعدد الدراسات الا ان الدراسة الحالية تطرقت الى دور الرقمي في تحسين ممارسات او وظائف إدارة الموارد البشرية بطريقة مفصلة، وتتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية التي تمت دراستها في (وظيفة

تخطيط الموارد البشرية والمسار المهني ووظيفة التوظيف، ووظيفة التدريب، ووظيفة تقييم أداء الموارد البشرية). حيث عرضنا كل وظيفة على حدي ومدى تأثير التحول الرقمي عليها لان وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكمن في وظيفة او اثنتين بل تضم عدة وظائف ومن هنا يظهر أثر التحول الرقمي على كل وظيفة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: اساسيات حول التحول الرقمي

ان التطور المذهل في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية وظهور التحول الرقمي سيؤدي لاختصار الوقت وخفض وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية وقد كبر في معالجة البيانات والذكاء الصناعي ولا شك ان هذه المستجدات ستعمل على اتساع نطاق التطوير والتغيير وحدوث تحولات غير مسبوقة في الاقتصاد وسوق العمل حيث يمثل التحول الرقمي واحدا من اهم دوافع ومحفزات النمو في الشركات الكبرى مما يفرض عليها سباق حاسما لتطوير حلول مبتكرة، تضمن استمراريته في دائرة المنافسة

الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية تقوم على تحويل المواد والوثائق والصور والاصوات من شكل التقليدي الى صيغة رقمية صالحة للتداول على الأجهزة الرقمية والانترنت وقابلة للتخزين على الوسائط الحديثة، ويطلق على هذه العملية بالترقيم او التحويل الرقمي (Digitalisation). (مكي، 2021)

كما يعرف التحول الرقمي بأنه: "عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها" (سلايمي و يوسف ، 2019 ، صفحة 947)

ويرى Mark Samuels ان التحول الرقمي يعني "استخدام التقنيات الرقمية لتغيير طريقة العمل لتصبح أكثر كفاءة أو فعالية" (Samuels, 2022).

اما الرقمنة (Digitalisation) فتعرف حسب معجم مصطلحات عصر العولمة للمؤلف إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي على انها "من اهم الإنجازات التكنولوجية الرقمية للمعلومات وتعني اسقاط الحواجز

الفاصلة بين انساق الرموز المختلفة من نصوص وأنغام واصوات وصور ثابتة ومتحركة، وتحويل هذه الانساق الى سلاسل رقمية قوامها الصفر والواحد، حتى تتلاءم مع نظام الاعداد الثنائي أساس عمل الكمبيوتر ". (يونس، 2022 ، صفحة 326)،

من خلال هذه التعاريف السابقة يمكننا الاستخلاص ان التحول الرقمي هو مجمل العمليات التي تهدف الى تحويل الأنظمة والعمليات التقليدية في المؤسسات والمنظمات الى أنظمة وعمليات تعتمد على التكنولوجيا الرقمية من اجل تحسين جودة الخدمات والعمليات وتقديم قيمة مضافة للعلاء والمستفيدين، كما يساعد التحول الرقمي في تحسين الكفاءة والإنتاجية وتوفير الوقت والتكلفة.

اما بالنسبة للتحول الرقمي لمؤسسات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي فيعرف بانه "عملية انتقال الجامعات التقليدية الى جامعات رقمية من خلال الاستخدام الأمثل والمكثف لتكنولوجيا الاعلام المعلومات والاتصالات داخل الجامعة، واستبدال العناصر والعمليات المادية بأخرى افتراضية وتقديم كافة خدماتها بصورة الكترونية لزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية المعاصرة، ويتميز التحول الرقمي لمؤسسات التعليم العالي بعدة خصائص من بينها (الدهشان و السيد، 2020، صفحة 1270):

-قدرتها على التكيف: ان تكون الجامعة قادرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية بسرعة التغير والتنوع.

-التميز: حيث تجعل الجامعات تنفرد بالمقومات اللازمة للقدرة التنافسية.

-التقنية العالية: حيث تزود الجامعات بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.

-وجود بناء تنظيمي شبكي: حيث يجعل الجامعة مرتبطة بالعديد من الجامعات والافراد داخل الجامعة وخارجها محليا وعالميا.

-مبدأ الشفافية والنزاهة: حيث تساعد على وضوح الأدوار والمسؤوليات والاهداف واتخاذ العديد من القرارات اليومية دون الاعتماد على التسلسل الهرمي التقليدي.

-التكاملية: حيث تجعل خدمات الجامعة متكاملة تستفيد منها جميع الجامعات والافراد على مستوى العالم.

الفرع الثاني: مبررات التحول الرقمي

تعتبر التحولات الرقمية التي تشهدها الفترة الحالية من اهم التحولات على الاطلاق. اذ بات استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والوسائل الرقمية في حياة الافراد والمؤسسات بمثابة قيد وضرورية، وذلك لمجموعة من العوامل والدوافع نذكر منها:

-توجيهات الحكومة: تعتمد الحكومات على منهج التخطيط من القمة الى القاعدة في اتخاذ قراراتها، هذا ما يساعدها على تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحول الرقمي (سلامي و بوشي ، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، 2019، صفحة 954). كما هو الحال في الجزائر واعتمادها على استراتيجية الجزائر الالكترونية 2013 من اجل السير في نهج التحول الرقمي على مستوى كافة القطاعات.

-زيادة الإنتاجية: تساعد التقنيات الرقمية في توفير الوقت وتحسين كفاءة العمل في كافة المستويات الإدارية

-تحسين الخدمات: يساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، وذلك عن طريق ادخال تقنيات رقمية تساهم في تحسين تجربة العملاء وتغير خدمات أسرع وبجودة عالية.

-تحسين الكفاءة وخفض التكاليف: يساعد التحول الرقمي في تحسين كفاءة الاعمال وزيادة الإنتاجية وبالتالي تقليل التكاليف، من خلال تحويل العمليات الورقية الى عمليات الكترونية باستخدام تقنيات رقمية حديثة تحل محل العمل التقليدي اليدوي.

-تحسين العمليات الداخلية: وذلك عن طريق ادخال التكنولوجيا الحديثة لتسهيل وتبسيط العمليات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين التعاون بين مختلف الأقسام؛ كإنشاء منصات رقمية للتواصل بين مختلف الوحدات الادارية واستعمال البريد المهني للتواصل بين مستخدمين الإدارة والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تسهيل وظائف الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص.

-زيادة الابتكار: يعمل التحول الرقمي على فتح أبواب جديدة للابتكار والتنوع في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات سواء الخاصة او العامة، وذلك من خلال ادخال التكنولوجيا الرقمية في تطوير المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء.

-المنافسة والبقاء في السوق: يعتبر التحول الرقمي ضروري للمؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق والتنافس مع الشركات الأخرى خاصة في ظل التغيرات الحاصلة.

الفرع الثالث: متطلبات التحول الرقمي

ان التحول الرقمي يحتاج كغيره من التحولات والتغييرات التي من الممكن ان تحدث في المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها الى العديد من المتطلبات التنظيمية والإدارية والفنية بالإضافة الى الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات التكنولوجيا الرقمية، وفيما يلي سيتم التطرق الى تلك المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي بصفة عامة (الفرع الأول)، ثم متطلبات التحول الرقمي بالنسبة للجامعات (الفرع الثاني).

اولاً: المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي

من بين المتطلبات التي تهدف الى تحقيق التحول الرقمي ذكر كل من (زابي و شعبان ، 2021، صفحة 154) ما يلي:

- بناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتحديات.
- تطوير الهياكل التنظيمية القائمة على الابتعاد عن الهياكل المعقدة، والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الفعالة.
- تنمية الموارد البشرية من خلال مراعاة عملية التوظيف، وتنمية المهارات والقدرات من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية.
- توفير دورات التدريبية اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي وتحديثها بشكل مستمر من اجل الاستجابة للتغيرات.
- التركيز على البعد التكنولوجي وذلك من خلال تجديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من حيث توفر الأجهزة الحديثة.
- تغيير الثقافة التنظيمية من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت، ويتطلب ذلك تغيير وإدارة الثقافة التنظيمية كميزة تنافسية.

- الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكنولوجيا الاعلام والاتصال، مما يسهم في تحقيق جودة التعليم وتحسين كفاءته.

- توفير الامن السيبراني من اجل توفير الحماية اللازمة للمعلومات والبيانات.

ثانيا: متطلبات التحول الرقمي بالنسبة للجامعات

التحول الرقمي على مستوى الجامعات يحتاج الى توفير العديد من المتطلبات لتحقيقه نذكر منها:

1. تطوير الخطط الاستراتيجية التي تسمح بتحقيق التحول الرقمي

في هذا الصدد تعمل وزارة التعليم العالي على تبني استراتيجية رقمنة القطاع استنادا على استراتيجية الجزائر الالكترونية 2013 التي تعتبر خطوة هامة من اجل الحوكمة الالكترونية في جميع القطاعات، ومن اهم ما جاء في هذه الاستراتيجية ما يلي: (مراد، 2021، صفحة 43)

- استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في العملية التعليمية.
- تحسيس الاسرة الجامعية بأهمية تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين وتجويد العملية التعليمية والبحث العلمي والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- توفير التجهيزات وشبكات الاعلام والاتصال باعتبارها من البنى التحتية الضرورية لتجسيد الرقمنة.
- تطوير الكفاءات البشرية ويشمل تعليم الاعلام الالي وتكنولوجيا الاعلام والاتصال كشعبة مستقلة وتعليمها للطلاب في جميع الشعب، وتكوين المورد البشري التابع لقطاع التعليم العالي في المجال المذكور.
- الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال الرقمنة، ويكون ذلك بتبادل الخبرات والبعثات العلمية وإقامة دورات تكوينية.

2. تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات

وذلك من خلال انشاء العديد من البرامج والمنصات الالكترونية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي مثال على ذلك: (مراد، 2021، صفحة 44)

- نظام بروغرس Systeme Progres الذي يهتم بالتسيير البيداغوجي وتسيير الموارد البشرية وتسيير الخدمات الجامعية.
- البوابة الجزائرية للمجلات العلمية Algerian scientific journals platform تسمى اختصارا ب ASJP تنشر فيها كل الأبحاث العلمية.

- الأرضية الرقمية البيداغوجية E-learning وهي أرضية بيداغوجية، ووسيلة تواصل بين الأساتذة والطلبة تم إنجازها من طرف البرنامج المطور Moodle.
- النظام الوطني للتوثيق عبر الخط Système national de documentation en ligne يدعى اختصاراً بـ SNDL خاص بقمنا اطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير.
- نظام تسيير المكتبات الجامعية système normalisé de gestion de bibliothèque يسمى هذا النظام بـ syngbe خاص بتسيير المكتبات الجامعية ويعمل على شبكات المعلومات المحلية والانترنت.

3. تطوير الكفاءات البشرية:

يتطلب التحول الرقمي تنمية وتحسين الكفاءات البشرية لتتماشى مع المتطلبات الحديثة والمتغيرة لمواكبة التحول الرقمي، وذلك من خلال العمل على تحسيس وزرع ثقافة التواصل الرقمي بين مختلف الفواعل وتوفير التدريب اللازم لتعلم مهارات الاعلام الالي وتكنولوجيا الاعلام والاتصال.

المطلب الثاني: اساسيات حول إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق الى مفهوم إدارة الموارد البشرية نوضح أولاً اهم التطورات التي مر بها إدارة الموارد البشرية والذي أدى بدوره الى تغير المسمى الوظيفي لها، والأنشطة التي تزاوها من خلال (الفرع الأول) ثم نتطرق الى تعريف إدارة الموارد البشرية خلال (الفرع الثاني)

أولاً: تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

ان مختلف التسميات المعطاة لإدارة الموارد البشرية لم تختار عشوائياً وانما توحى الى فلسفة وممارسات سارت على فترات زمنية مختلفة (بلاغماس، صفحة 49):

- إدارة الافراد: إشارة الى المرحلة التي كان يؤكد فيها احترام الضوابط، حيث أصبح يهتم بتسيير أنظمة العمل وبأجور العاملين.

- إدارة العلاقات الصناعية: شاعت هذه التسمية في منتصف القرن العشرين بعد تنامي دور وقوة النقابات العمالية، وأيضاً من أجل التأكيد على العلاقات بين الشركاء والمفوضات الاجتماعية، الاتفاقيات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف أو الفعاليات المكونة للعلاقات الصناعية
- إدارة العلاقات الإنسانية: تهتم هذه الإدارة بالجانب اللامادي أي بتحفيز العمال والاعتناء بهم، تأثراً بتجارب هاورثون لالتون مايو.
- تسيير المستخدمين: تعتبر بمثابة نظرة شاملة وحديثة لوظيفة الموارد البشرية، وقد أخذت اشكالا وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية
- إدارة الموارد البشرية: نظرية عصرية للوظيفة، حيث تعتبر العنصر البشري مورد مهم لا بد من تطويره والاستثمار فيه، باعتباره محدد المكانة التنافسية والوسيلة لتحقيق الزيادة الإنتاجية
- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على انها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف هذا النظام مع الظروف البيئية المحيطة به وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية
- إدارة الموارد البشرية بالمعرفة: هي عبارة عن مجموعة من الاساليب التي تتبعها المنظمات لاستثمار وتداول الأصول الفكرية التي تمتلكها، وقد تطورت أفكار إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزة التنافسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة
- الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (e-HRM): ساد استعمال حرف (e) مع عدة مفاهيم الى غاية انتقال العدو لإدارة الموارد البشرية ليعبر بذلك عن اندماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وقد استفادت الموارد البشرية في المنظمة نظير استخدامها لوسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال من ربح الوقت والوصول الى نتائج أكثر دقة كاستعمال الانترنت ذات التدفق العالي والتطبيقات الحاسوبية المساعدة، وساهمت هذه التقنيات في ظهور نوع من الليونة في مراحل الإنتاج وفي تنظيم العمل، والتي انعكست على طبيعة مناصب الشغل ونوعية المؤهلات المطلوبة في كل منصب مما أدى الى تأثر إدارة الموارد البشرية كغيرها من وظائف المنظمة فظهرت e-Formation وأيضاً e-Recrutement، كما ساهم ظهور هذه التقنيات في المحافظة على المعارف وبنها وتطويرها كما عملت على انشاء القيمة بالمنظمة من خلال تطوير ميزتها التنافسية.

اما فيما يتعلق بالأفراد العاملين في هذه المنظمات فقد تم استخدام عدة مصطلحات للإشارة عليها وهي كما وضحتها نفس الكاتب (برقاوي، 2013)

-**العاملون:** يستخدم هذا المصطلح للإشارة الى الافراد الذين تحتاجهم المنظمة.

-**المستخدمون:** يستخدم لدلالة على ارتباط الافراد بالمنظمة بعقد استخدام دائم.

-**العمال:** يشير هذا المصطلح الى الافراد العاملين في الإنتاج، وتدفع اجورهم بناء على كمية العمل المنجز وليس على أساس الزمن.

-**قوة العمل:** تستخدم المنظمة هذا المصطلح للإشارة الى القضايا المختلفة التي تتعلق بجموع العاملين فيها.

-**القوى العاملة:** أكثر من يستخدم هذا المصطلح هم علماء الاقتصاد، من اجل الإشارة الى مجموع السكان الراغبين والقادرين على العمل.

ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية

بالرغم من كثرة التسميات والتعريفات التي تتناول مفهوم إدارة الموارد البشرية، الا انها تتفق على مجموعة من النقاط ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

عرفها (Dejoux, 2020, p. 02): بانها مجموعة من الوظائف الإدارية تتخذ اشكالا مختلفة اعتمادا على نوع المنظمة وتنظيمها، وحجمها وبيئتها التنافسية. ومع ذلك يبقى هدفها الرئيسي هو توفير الموظفين اللازمين للمنظمة والعمل على تدريبهم وتطويرهم، وحثهم على تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.

وعرفها أيضا (برقاوي، 2013، صفحة 36) بانها مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تتعلق بمتابعة شؤون القوى العاملة في المنظمة تسعى الى تحقيق اهداف الافراد والمنظمة والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة تحليل الوظائف وتخطيط القوى البشرية المطلوبة كما ونوعا، وتقييم أداء العاملين في المنظمة والعمل على تدريبهم وتطويرهم، وتحديد رواتبهم واجورهم ومزاياهم الإضافية، وتحفيزهم ومعالجة مشاكلهم، لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم مه حاجات المنظمة التي يعملون فيها كل ذلك في سياق تنظيمي ومجتمعي معين.

في حين يرى (الصيرفي، 2009، صفحة 90) انها "تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع".

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن القول ان إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الوظائف المتكاملة فيما بينها، التي تعمل على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية وزيادة فعاليتهم داخل المنظمة من خلال استراتيجية تتكون من مجموعة من الممارسات والسياسات تتوافق مع استراتيجية المنظمة بما يسمح تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل السياسة العامة للمنظمة التابعة لها، على تلبية احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة، والعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها وذلك بالكم والنوع المناسب لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وفي يلي سنتطرق لاهم وظائف إدارة الموارد البشرية

اولا: تخطيط الموارد البشرية

يعد التخطيط الوظيفية الأولى من وظائف الإدارة وهو الأساس الذي تقوم عليه الوظائف الإدارية الأخرى بما فيها وظيفة إدارة الموارد البشرية

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية، بحيث تقوم على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية اللازمة للمنظمة من حيث الكم والنوع من اجل تحقيق أهدافها (ابورما و القطاونة ، 2014، صفحة 187). من خلال وضع خطة استراتيجية قائمة على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في استراتيجية المنظمة، ومقارنته مع الامكانيات البشرية فيها لتحديد ما إذا كانت المنظمة بحاجة الى قوة عمل إضافية وماهي متطلباتها، او لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية، بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له (الرحمان، 2019، صفحة 211)

2. مراحل تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية ما هو الا عملية التنبؤ بما ستكون عليه الموارد البشرية في المنظمة في المستقبل، وهذا التنبؤ يكون عبر مراحل وهي كالتالي: (ابورما و القطاونة ، 2014 ، صفحة 187 و 188)

- **المرحلة الأولى:** تقوم على التحليل البيئي للمنظمة من خلال دراسة اهداف المنظمة بناءا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- **المرحلة الثانية:** تتم هذه المرحلة من خلال التنبؤ باحتياجات المنظمة من الكوادر البشرية التي تحتاج لها المنظمة في المستقبل من حيث الكم والنوع والخبرة، المستوى التعليمي ومستوى استعدادهم للعمل في المنظمة.
- **المرحلة الثالثة:** تحديد الغاية من الموارد البشرية من خلال دراسة وتحليل ما يتوفر لدى المنظمة من موارد بشرية وماهي حاجياتها من هذه الموارد في الحاضر والمستقبل القريب.
- **المرحلة الرابعة:** اعداد خطة عمل للموارد البشرية بحيث تتضمن هذه الخطة خطط التوظيف والترقية او التقاعد وخطة التدريب، ويتم في هذه المرحلة مراقبة مدى تنفيذ خطة العمل وتقييم أهدافها للتأكد من فعالية الخطة وانعكاسها على كل من المنظمة والعاملين.

ثانيا: توظيف الموارد البشرية

1. تعريف التوظيف

هو مجموعة من الإجراءات المنفذة من طرف إدارة الموارد البشرية من اجل جذب واستقطاب احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لمنصب معين من اجل اختيار أفضل المرشحين من حيث الكفاءة والاختصاص. (Bachir, TAOUTI , & BOUDJELAL Ahmed, 2021, p. 277) .

2. أنواع التوظيف

هناك نوعين من التوظيف توظيف داخلي أي المصدر من داخل المؤسسة ويكون اما عن طريق الإعلان الداخلي او الترقيات، او التحويلات (أي نقل الموظفين الى نفس مستوى وظائفهم ولكن في

اقسام مختلفة). وقد يكون التوظيف خارجي وذلك من خلال الإعلان الخارجي او عن طريق التقديم المباشر او عن طريق المكاتب وشركات التوظيف، او عن طريق الانترنت وغيرها من وسائل التوظيف. اما بالنسبة لطرق الالتحاق بالمناصب الشاغرة فقد حددتها المادة 80 من الامر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض اسلاك الموظفين.
- الفحص المهني.
- التوظيف المباشر من بين المرشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوص عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

ثالثا: تدريب الموارد البشرية

1. مفهوم التدريب

عرفه (حيدر، 2020، صفحة 02) بأنه "هو ذلك الجهد المخطط والمنظم والمستمر والهادف الى احداث تغيير في السلوكيات وأداء الموارد البشرية في المنظمة عن طريق اكتسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود الى رفع مستوى فعالية وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية".

2. اهداف تدريب الموارد البشرية

وفي ذات المرجع بين الكاتب اهداف البرامج التدريبية بالنسبة للموارد البشرية وبالنسبة للمنظمة. بالنسبة للموارد البشرية فيهدف التدريب الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات الأداء على مستوى عملهم، ويساهم في تنمية معارفهم ومهاراتهم اما بالنسبة للمنظمة فيساهم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال زيادة قابلية مواردها البشرية في مواجهة التحديات التي تواجهها، كما يساهم التدريب في تحسين ورفع مؤشرات العمل الإنتاجية والتنظيمية.

رابعاً: تقييم أداء الموارد البشرية

1. مفهوم تقييم الأداء

هي عملية تسمح بتقييم بتشخيص الموارد البشرية في المؤسسة وتحديد مستوى أدائهم وكفاءتهم، ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المخطط لها وتتم وفق معايير وإجراءات محددة تكون بشكل دوري اما فصلية او سنوية . (رامي و كواشي، 2018، صفحة 521)

2. طرق وأساليب تقييم الأداء

تركز طرق تقييم الأداء على ثلاث ابعاد أساسية وهي:

- العمل المنجز من قبل الفرد قيد التقييم.
- النتائج المحققة.
- المواصفات والخصائص التي تميز الافراد.

وتختار كل منظمة على مستوى إدارة الموارد البشرية واحدة او أكثر من الطرق المستخدمة لتقييم

الأداء وهي كالتالي: (بوسوسة ، 2020، صفحة 56)

- **المقابلة:** أداة يستعملها القادة في المنظمة تكون بين شخصين أحدهما المقوم عادة ما يكون الرئيس المباشر والآخر الخاضع لعملية التقييم (الموظف او المرؤوس)، من اجل التوصل الى نقاط القوة والضعف في أدائه ووضع الحلول المناسبة لعلاج نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة بغية الاستفادة منها وتحسين أدائه في المستقبل.
- **طريقة 360 درجة:** من التقنيات المستخدمة للتقييم مهارات الموظفين اثناء تأديته لمهامه بطريقة مجهولة، وتكون عن طريق المسؤول المباشر؛الزميل في العمل والفرد بحد ذاته والمستفيد من خدمة الفرد. من خلال هؤلاء يتم جمع الآراء والمعلومات حول أداء الفرد التقني والسلوكي وبناءا على ملاحظاتهم يتم اعداد تقرير حول الحصيلة السنوية للأداء.
- **طريقة تقييم النتائج:** وتسمى أيضا بطريقة الإدارة بالأهداف، يتم من خلالها تقييم الأداء عن طريق استخراج الانحرافات بناءا على مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية، ويتم ذلك باستعمال عدة تقنيات اما الاستبيان، المقابلات الفردية او الجماعية واختبارات الأدلة.

3. أهمية تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- تحسين الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساعد في تطوير قدرات ومهارات الموظفين مما يساعدهم في تحسين أدائهم وبالتالي تحسين مستوى أداء المؤسسة ككل.
- يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- يحسن العلاقات بين المسؤولين والموظفين وبالتالي تحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة.

خامسا: تخطيط المسار الوظيفي

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من بين اهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على مستوى أي منظمة لذا من خلال هذا الفرع سنتناول تعريفه ثم الى أهميته

1. تعريف تخطيط المسار الوظيفي

قبل التطرق الى تعريف المسار الوظيفي يجدر بنا أولا التطرق الى تعريف المسار الوظيفي الذي يعني مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال مساره المهني الذي يبدأ من لحظة شغله للمنصب الى غاية بلوغه سن التقاعد.

اما تخطيط المسار الوظيفي فحسب (علي، 2020، صفحة 96) هو مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وهي عبارة عن نظرة استطلاعية للحياة المهنية او الوظيفية لشاغل الوظيفة، والتي من خلالها يتحدد مستقبله المهني من اجل مساعدته على تنمية قدراته ومهاراته بداية من تعيينه في منصبه الى بلوغه سن التقاعد وذلك لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة ككل.

2. أهمية تخطيط المسار الوظيفي

لعملية تخطيط المسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للفرد وللمنظمة، نظر للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من التخطيط الجيد للمسار الوظيفي ومن اهم النواحي الإيجابية التي يمكن تحقيقها ما يلي: (بلعيد، 2021، صفحة 469)

- يساعد تخطيط المسار الوظيفي من تقرير إمكانات الافراد من خلال حركات النقل والترقية.
- ضمان توفير الكفاءات البشرية المناسبة للمنظمة.
- تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة.
- يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- يساهم في تقويم قدرات الافراد ومهاراتهم.

الفرع الثالث: مهام وتحديات إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الوظائف الاستراتيجية في المنظمة، التي تشمل عددا من المهام والتحديات التي يجب التعامل معها بفعالية.

أولاً: مهام إدارة الموارد البشرية

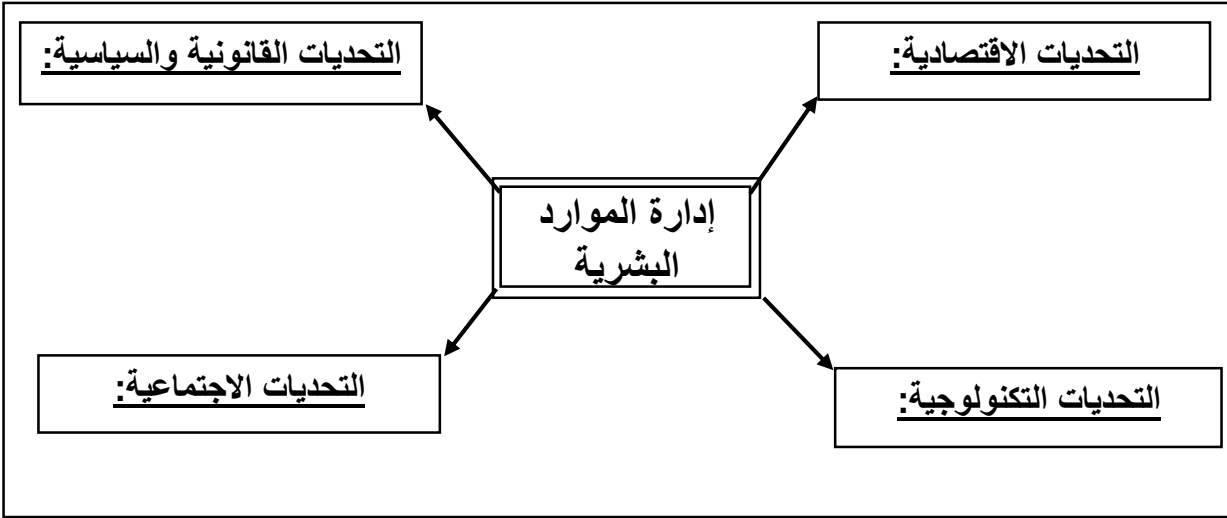
من بين المهام التي يتعين على إدارة الموارد البشرية القيام بها ما حددها (ابو النصر، 2007، صفحة 75):

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية بما يضمن التطبيق الفعال لسياسة واستراتيجية المؤسسة.
- اعداد وتطبيق الخطط التدريبية التي تضمن اكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنها من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل في الإدارة.
- توظيف ذوي الكفاءات المناسبة للعمل.
- تقييم أداء الموارد البشرية، وتوفير معلومات منتظمة لهم عن مستويات الأداء وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم.
- تفويض الصلاحيات الكافية للموارد البشرية التي تمكنها من انجاز المهام المكلفة بها وتعامل معها بشفافية.
- تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار بينها وبين موارد البشرية.
- تشجيع ومكافأة إنجازات الموارد البشرية في المنظمة.
- المحافظة على امن وسلامة جميع الموظفين في المنظمة، وتوفير ظروف العمل المناسبة من اجل تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.

ثانياً: تحديات إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من التحديات والتغيرات التي تواجه إدارة الموارد البشرية اليوم وتؤثر على وظائفها، من بين هذه التحديات ما يوضحها الشكل التالي:

الشكل 2: تحديات إدارة الموارد البشرية



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مصر، مجموعة النيل العربية، ص 77.

1. التحديات التكنولوجية: التطورات التكنولوجية الأخيرة التي يشهدها العصر الرقمي اليوم أصبحت أساس اكتساب الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات الى تحقيقها. بالإضافة الى هذه التغيرات التي تصاحب التكنولوجيا في أنواع الاعمال وطرق القيام بها، تزداد قيمة بعض الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية مثل التدريب من اجل تلبية احتياجات المنظمة وتنمية المهارات وتطوير الأداء لمواكبة التكنولوجيا الحديثة مما يجعل المنظمة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية في السوق ومواكبة تغيرات التحول الرقمي.

2. التحديات الاقتصادية: هناك العديد من التغيرات الاقتصادية التي من الممكن ان تؤثر على إدارة الموارد البشرية، ففي ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة العالمية وفسح المجال امام القطاع الخاص، تجد اغلب المنظمات خاصة العمومية منها نفسها امام منافسة من نوع اخر. اذ يجب عليها تبني استراتيجيات وسياسات تدريبية تمكن الافراد من خلالها على اكتساب المرونة اللازمة وتحصيل ما يلزم من معارف لتمكن المنظمة من الوقوف في وجه هذه المنافسة والاستعداد المسبق للتحولات المستقبلية المحتملة، هذا وتواجه المنظمة تحدي اخر يتمثل في المحافظة على مواردها البشرية المدربة وذوي

الخبرة والعمل على تمهيتها من أجل كسب ولائها للمنظمة. بالإضافة إلى المنافسة يوجد التضخم الاقتصادي الذي يعتبر عامل مؤثر على سياسات الأفراد في المنظمة، من خلال ارتفاع المستوى العام للأسعار هنا يتعين على إدارة الموارد البشرية إعادة النظر في مستويات الأجور المطبقة.

3. التحديات الاجتماعية: التحديات الاجتماعية هي نتيجة الثورة الثقافية والتحولت على مستوى النظم الاجتماعية، بحيث يؤثر التنوع الثقافي على قيم الموظفين وطرق التواصل الداخلي في المنظمة، لذا يتعين على إدارة الموارد البشرية العمل على تحقيق التوازن والعدالة بين جميع الموظفين بتوفير بيئة عمل مرنة وداعمة للموظفين، وتقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتمكينهم من مواكبة التغيرات والتحولت الحاصلة.

4. التحديات القانونية والسياسية: تعتبر مجمل القوانين وطبيعة النظام السياسي وما تفرضه من قيود بمثابة قيد يؤثر على إدارة المنظمة وبالتالي ينعكس على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحيث تعتبر التشريعات واللوائح الإطار العام الذي يعمل من خلاله مستخدمين الإدارة كالتوظيف يكون بموجب ما ينص عليه القانون من أجل تحقيق مبدأ المساواة في تقليد الوظائف، أيضا إجراءات التدريب والتقييم يكون بموجب قانون بالإضافة إلى القانون الداخلي للمنظمة.

المبحث الثالث: دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: التحول الرقمي كمدخل حديث في إدارة الموارد البشرية

تشهد إدارة الموارد البشرية على مستوى أي منظمة في الوقت الحالي تحدي جديد او ما يعرف بالتحول الرقمي، نتيجة العديد من العوامل التي يمكن حصرها في عاملين اساسين وهما

-زيادة الاعتماد على تكنولوجيات الاعلام والاتصال.

-ظهور أنظمة معلومات للموارد البشرية.

أولاً: زيادة الاعتماد على تكنولوجيات الاعلام والاتصال

ان الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية قد تطور بشكل كبير نتيجة التغيرات الحاصلة وما تقدمه من مزايا تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية على مستواها. فحسب (Turulja و Nijaz ، 2018، صفحة 07) ان تكنولوجيات الاعلام والاتصال لها أثر كبير على جميع الوظائف داخل الشركة بما فيها إدارة الموارد البشرية، مما أدى الى ظهور ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الالكترونية e-HRM نتيجة اعتمادها في العديد من الوظائف كالتدريب والتطوير الالكتروني، أيضا التوظيف الالكتروني. وأضاف كل من (Brahmi و Bélaoui، صفحة 52) ان التكنولوجيات الحديثة تساعد على خلق قيمة مضافة للشركة وتلعب دور استراتيجي وتسرع من تدفق المعلومات، مما يؤدي الى ربح الوقت وتسهيل أداء الأنشطة الإدارية.

ثانياً: ظهور أنظمة معلومات للموارد البشرية

ظهر نظم معلومات الموارد البشرية أحدث تأثيرا واضحا على كافة مستويات إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر أحد التطبيقات الخاصة بقواعد المعلومات الالكترونية والبرامج الجاهزة التي تساهم في تحقيق اهداف المنظمة بطريقة أفضل وذات فعالية.

فيعرف نظام معلومات الموارد البشرية على انه عملية منظمة يتم من خلالها الحصول على كافة البيانات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المنظمة من اجل معالجتها وتخزينها وجعلها عند الطلب وبأقصى سرعة، وذلك بهدف توفير معلومات لاستخدامها كأساس ومرجع في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بها وهذا لا يكون الا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. (بلاغماس، صفحة 55)

كما ان لنظم معلومات الموارد البشرية عدة تطبيقات أهمها تطبيقات توظيف العاملين، وتطبيقات تخطيط الموارد البشرية، تطبيقات إدارة الأداء وايضا التدريب والتطوير المهني، فمن خلال هذه التطبيقات يتم تجميع وتقييم ومعالجة البيانات والمعلومات من اجل اتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. (كسري و ايصولاح ، 2013، صفحة 190)

المطلب الثاني: التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية

يتطلب التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية أولا رقمنة الإدارة ذاتها ثم رقمنة مختلف عملياتها وممارساتها (التوظيف والتدريب، تسيير المسار المهني، وتقييم الأداء...) باستخدام الإمكانيات التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية، وعليه نستطرق من خلال هذا المطلب الى الجوانب التي مستها الرقمنة على مستوى إدارة الموارد البشرية.

اولا: التوظيف الالكتروني (E-Recrutement)

يطلق عليه أيضا التوظيف عبر الانترنت وذلك من خلال استخدام التقنيات الرقمية لتنفيذ مختلف إجراءات التوظيف خلال مختلف مراحلها (BOUDOIN, DIARD, BENABID, & CHERIF, 2019, p. 12).

1. تعريف التوظيف الإلكتروني:

هو عملية البحث عن المرشحين والافراد المحتملين لشغل المناصب الشاغرة باستخدام التكنولوجيا الحديثة، حيث تستخدم المؤسسات الحالية الانترنت للوصول الى أكبر عدد من الباحثين عن التوظيف والبحث عن الكفاءات البشرية بأقل تكلفة و اقل وقت ممكن مقارنة بالتوظيف التقليدي. (شنين و بسدات، 2022، صفحة 264)

2. مراحل التوظيف الالكتروني

تتکامل عملية التوظيف الالكتروني بإنجاز مجموعة من الأنشطة المتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين، ويعتبر الاستقطاب الالكتروني من أهم مراحل التوظيف الالكتروني (لقراب، 2015، صفحة 85)

- **الاستقطاب الالكتروني:** يعرف الاستقطاب الالكتروني على انه "عملية جذب واستقطاب القوى العاملة المؤهلة للتقدم لشغل المناصب الشاغرة عن طريق شبكة الانترنت، حيث تنشئ المؤسسة قاعدة بيانات تحتوي على متطلبات المناصب الشاغرة من المؤهلات العلمية والخبرات المكتسبة وغيرها من المتطلبات على حسب نوع الوظيفة".

كما يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال مختلف الوسائط الالكترونية على حسب طبيعة الوظائف وسياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة والمتمثلة في:

- مواقع الويب التابعة للمؤسسة.
- الإعلان عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي والمهني.
- الإعلان بواسطة وكالات التوظيف الإلكترونية المتخصصة.
- **الاختيار الالكتروني:** يلعب الاختيار الالكتروني دوراً هاماً في عملية التوظيف الالكتروني للمؤسسة، وذلك لأنه يساعدها في زيادة فرصها في الحصول على الافراد المؤهلين لشغل الوظائف. بحيث تقوم بعض المؤسسات باستخدام طريقة المقابلة الالكترونية للمترشح لجمع معلومات أكثر عنه وتقييم مستوى ومؤهلات المترشح (ثابت و الشوا، 2022، صفحة 51).
- **التعيين الالكتروني:** يعتبر اخر مرحلة من مراحل عمليات التوظيف، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بعرض المنصب الشاغر على المرشح من خلال وصف وعرض كافة الأعباء والمهام التي يتعين على الموظف القيام بها، وعند حصول التوافق بين الطرفين أي بين الإدارة والمترشح تتخذ الإجراءات اللازمة بالتعيين أي اصدار القرار الإداري بالتعيين والتوجيه.

ثانيا: التدريب والتطوير الإلكتروني (E-learning)

ان التحول الرقمي والتغيرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال قد غير من طريقة عمل إدارة الموارد البشرية فيما يخص تدريب وتوجيه الموظفين وأيضا مساعدتهم على تطوير وإدارة مساهمهم الوظيفي بحيث تسمح التكنولوجيا بتطوير وتدريب الموظفين بغض النظر عن مكان تواجدهم وهذا ما يسمى بالتدريب الإلكتروني.

1. تعريف التدريب والتطوير الإلكتروني

يعرف بانه "مجمع الأنشطة والبرامج التي تقدم للمتدرب من خلال توظيف وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال المتاحة (مثل الحاسب الآلي، وشبكة الانترنت والبريد الإلكتروني، والاقراص الصلبة المدمجة والمختلف البرمجيات التدريبية) وذلك من اجل تلبية الاحتياجات التدريبية لكل من المنظمة والمتدرب". (الدهشان ج.، 2019، صفحة 05)

ويعتبر التدريب الإلكتروني هو الحل الأمثل لمواكبة التحولات الرقمية والتحديات التي تواجهها المؤسسة من خلال اتاحة الفرصة للمتدربين بتطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر دون الحاجة لمغادرة مكان العمل، وبذلك تحقق كل من اهداف المؤسسة والموظف في نفس الوقت.

كما يهدف التدريب الإلكتروني الى تحقيق جملة من الأهداف ما ذكرها كل من (طبيبي و بن عروس ، 2021، صفحة 26):

- يساهم التدريب الإلكتروني في توفير أساليب ووسائل تدريبية حديثة مغايرة للوسائل والأساليب التقليدية.
- يوفر فرص للتعاون بين مختلف المؤسسات التدريبية وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تبادل المعلومات والتعاون العملي.
- يجعل التدريب أكثر مرونة بحيث تتم الدراسة دون وجود عوائق زمانية ومكانية كالاضطرار للتنقل الى المراكز التدريبية.
- المساهمة في نشر الثقافة التكنولوجية ورفع المستوى الثقافي لدى الموظفين.

2. أنواع التدريب والتطوير الإلكتروني: (عمارة و بارك، 2019، صفحة 96)

-التدريب الإلكتروني المتزامن: هو التدريب الذي يجتمع فيه المدرب مع المتدربين في ان واحد ليتم بينهم اتصال متزامن اما عن طريق المحادثة او تلقي برامج التدريب من خلال القاعات التدريبية الافتراضية.

-التدريب الإلكتروني الغير متزامن: لا يشترط هذا النوع من التدريب وجود المدرب والمتدربين في نفس الوقت، أي أن هذا التدريب الغير مباشر يتم من خلال تقنيات البريد الإلكتروني وأشرطة الفيديو ومختلف المنتديات الإلكترونية.

-التدريب المدمج: هو نوع من التدريب الذي يدمج بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني.

ثالثا: التقييم الإلكتروني لأداء الموارد البشرية

يعتبر التقييم الإلكتروني لأداء الموارد البشرية أحد الطرق الحديثة المستعملة في إدارة الموارد البشرية، ويكون ذلك باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والبرامج المتخصصة من اجل تحديد مدى كفاءة الموظفين وفعاليتهم في أداء مهامهم الوظيفية.

ما يميز التقييم الإلكتروني لأداء الموارد البشرية عن التقييم التقليدي هو عامل الوقت والدقة، بحيث يمكن الوصول الى تقارير الأداء والمعلومات المتعلقة بالموظفين بسهولة وفي أي وقت ومن أي مكان، مما يتيح للإدارة فرصة لتحليل البيانات واتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر فعالية. أيضا يمكن استخدام برامج تقييم الأداء من اجل استخراج تقارير تحليلية واحصائية واضحة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة واستعمالها في تحديد احتياجات التدريب والتطوير مستقبلا.

من بين أساليب التقييم الإلكتروني للموارد البشرية ما يلي:

- الاستمارة الأسئلة الإلكترونية: تعتبر من بين الطرق الفعالة في تقييم الأداء تشمل مجموعة من الأسئلة والمعايير التي تهدف الى قياس وتقييم أداء الفرد في العمل، حيث يجيب المقيم عليها مباشرة في الموقع ثم ترسل الى المكلف بالتقييم من اجل مطابقة الأجوبة بالمرجعية لديه.
- اختبارات التقييم الذاتي: هي أدوات تستخدم لقياس وتقييم مهارات الفرد في مجال معين، تعتمد على تقييم الشخص لنفسه بناء على معايير محددة عن طريق استبيانات التقييم الذاتي او عن طريق تكليفه بإنجاز مهام معينة او من خلال مواقع الكترونية معينة تسمح بتقييم الموظف لنفسه،

كما يساعد التقييم الذاتي في فهم قدرات الفرد وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وتوجيه الاهتمام والتطوير الشخصي.

- **طريقة 360°:** تسمى هذه الطريقة أيضا بالتغذية العكسية وتعتبر من بين الوسائل الحديثة تتم عن طريق الانترنت من خلال استبيان او نموذج تقييم الكتروني، تهدف هذه الطريقة الى جمع آراء وملاحظات متنوعة من المديرين والزملاء والمرؤوسين حول أداء الخاضع للتقييم.

رابعاً: إدارة المسار الوظيفي الكترونياً

يعتبر تسيير المسار المهني من بين المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، يشير الى مجموعة من الأنشطة المشتركة بين العامل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى. وهي العملية التي يتم بموجبها الموائمة بين احتياجات الفرد واهتماماته ورغباته في التقدم الوظيفي، وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو. (علي، 2015، صفحة 11)

ومع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاعتماد على الانظمة الالكترونية من طرف إدارة الموارد البشرية من اجل تحسين ممارساتها، أصبحت الأنظمة الالكترونية للمسار الوظيفي للعاملين تسمح بمتابعة خطط المسار الوظيفي بطريقة تعاقبية، حيث تستند تطبيقات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الأنظمة المحوسبة خاصة إدارة المسار الوظيفي التي توفر خريطة الوظائف والكفاءات، المناصب الشاغرة. كما أن أغلب المؤسسات أصبحت تعتمد على الملفات الالكترونية للعاملين من اجل تقليل عناء البحث عن المعلومات المتعلقة بالعاملين، وللحصول على قاعدة صلبة للإدارة الالكترونية للموارد البشرية، يجب إضافة بعض المعطيات التكميلية الخاصة بالمؤسسة كتنقيح الاستقطاب، اختيار وتعيين العامل، انتقالاته المهنية من اجل تسهيل إدارة مساره المهني وتعزيز كفاءة وفعالية العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، ويساعد على تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم. (لقراب، 2015، صفحة 82)

المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

ان تحديات التحول الرقمي التي تواجه إدارة الموارد البشرية تتمحور في الاساس حول الطبيعة المتغيرة للشركات والموظفين، هذا ما يستدعي من إدارة الموارد البشرية ان تكون السباقا فيما يتعلق بالتحول الرقمي نظرا لدورها الكبير في قيادة أي تغيير على مستوى أي منظمة، وفي هذا الإطار يمكن القول ان إدارة الموارد البشرية تواجه ثلاثة تحديات رئيسية تتمحور حول ما يلي: (الرحمان، 2019، صفحة 216)

- إعادة هيكلة المنظمة وذلك من اجل تمكينها من الاستعادة من تطورات عملية التحول الرقمي.
 - فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدماج التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية وممارساتها من اجل تحسين اداءها وأداء المؤسسة ككل.
 - تمكين وتعزيز مهارات القيادة في مجال التحول الرقمي.
- بالإضافة الى هذه التحولات الرئيسية، هناك تحديات أخرى من الممكن ان تؤثر على إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه التحديات ما يلي:

- **تحديات التوظيف وتحديد المهارات اللازمة:** يتعين على إدارة الموارد البشرية تحديد احتياجات ومتطلبات الوظائف الجديدة وكذا التقنيات الجديدة الي يتطلبها التحول الرقمي، وتجنييد الموظفين الذين يمتلكون الخبرات والقدرات المناسبة من اجل تلبية هذه المتطلبات.
- **تحديات التدريب والتطوير:** يتطلب التحول الرقمي من ادارة الموارد البشرية العمل على تطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على استعمال التقنيات التكنولوجية الحديثة وذلك من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة.
- **تحديات الثقافة التنظيمية:** يجب على إدارة الموارد البشرية تطوير الثقافة التنظيمية لتعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي وتعزيز التواصل بين الموظفين وتحفيزهم على المساهمة في إنجاح التحول الرقمي في المنظمة.
- **تحديات الامن السيبراني:** يجب على إدارة الموارد البشرية نشر الوعي بأمن المعلومات وتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا بطريقة امنة.

- الحفاظ على التوازن بين التكنولوجيا والعنصر البشري

تحقيق التوازن بين التكنولوجيا والعنصر البشري يتطلب من إدارة الموارد البشرية بأن تكون مرنة ومتجاوبة. ويجب أن تعمل على تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين والتقنيات الرقمية، بحيث تتمكن التكنولوجيا من تعزيز أداء الموظفين وتحسين العمليات بدلاً من استبدالهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير فرص للتدريب والتطوير المستمر، وتعزيز الوعي بأهمية التوازن بين العامل البشري والتقني.

علاوة على ذلك، ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون حريصة على استخدام التكنولوجيا بطريقة تحقق التناغم بين الأتمتة والتفاعل الإنساني، بحيث يجب تحديد المهام التي يمكن أتمتها بواسطة التكنولوجيا، مثل المهام المتكررة والروتينية، وتخصيص الوقت والجهد للتفاعل البشري في المهام التي تتطلب الابتكار والإبداع والتفكير الاستراتيجي.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تعزز التعاون والتعاطف بين الموظفين والتقنيات الرقمية من خلال توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة. يجب أن تُشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا وتطبيقها، وتوفير فرص للتعلم المشترك والتعاون في استخدام التقنيات الجديدة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرض للدراسات والأدبيات السابقة حول موضوع الدراسة، وإبراز أهم ما جاء حول التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية وتبيان أهم ممارساتها التي تلعب دور حيوي داخل المنظمة، إلا أنه بالرغم من تعدد الدراسات والأبحاث إلا أن موضوع التحول الرقمي لا يزال يلقى بعض الغموض في تحديد مفاهيمه باعتباره موضوع حديث نسبياً.

ومن جهة أخرى فقد سعينا من خلال هذا الفصل إلى توضيح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية بشكل عام وممارساتها بشكل خاص والمتمثلة في التوظيف، التدريب وتخطيط المسار المهني وتقييم أداء الموارد البشرية. إذ يمكن القول أن التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية أصبح ضرورة ملحة في عصرنا الحالي، حيث أصبحت التكنولوجيا والانترنت جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية وتأثيرها يمتد إلى جميع القطاعات والمجالات.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سيتم التعرض الى الجانب المنهجي المتبع في دراسة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة والتي تعتبر الأساس الذي سيبنى عليه الجزء الميداني من هذه المذكرة. حيث تعتبر منهجية البحث من بين الأمور الواجب التركيز عليها التركيز عليها في هذا الفصل.

ابتدأ هذا الفصل بوصف الإجراءات المتبعة بجمع مختلف المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني، ثم تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة، يلي ذلك التطرق الى مختلف الوسائل والتقنيات المستعملة في جمع المعلومات، والتي ستسمح بالحصول على النتائج المطلوبة، من خلال التطرق للعناصر التالية:

-المبحث الأول: التصميم المنهجي للدراسة

-المبحث الثاني: ميدان الدراسة

المبحث الأول: التصميم المنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث الإجراءات المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني، ومعلومات

عن العينة المستهدفة في الدراسة

المطلب الاول: المنهج العلمي للدراسة وأدوات جمع البيانات

أولاً: المنهج العلمي للدراسة

يعرف المنهج العلمي على انه "مجموعة من القواعد والمبادئ التي يبغى على الباحث اتباعها

من بداية البحث الى نهايته من اجل الكشف عن العلاقات العامة والضرورية التي تخضع لها الظواهر

موضوع الدراسة". (بوحوش، 2019، صفحة 14)

ومن اجل تحقيق اهداف البحث والتوصل الى دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة

الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف محل الدراسة، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب

النظري باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث، والذي يهدف الى دراسة المشكلات العلمية من

خلال جمع المعلومات والبيانات اللازمة ومحاولة تفسيرها وتحليلها بغية الوصول الى ابداء اقتراحات

بشأن المشكلة موضوع الدراسة. تم ذلك بالاعتماد على الكتب والمراجع المحلية والأجنبية ومختلف

الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

اما بالنسبة للجانب التطبيقي فتم الاعتماد على المنهج الكيفي والذي يظهر من خلال الدراسة

الميدانية التي قمنا بها بالمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين ومصلحة الرقمنة على مستوى جامعة

محمد بوضياف، بحيث يساعدنا هذا المنهج على فهم وتفسير الظاهرة موضوع الدراسة.

يعرف المنهج الكيفي حسب موريس انجرس انه مجموعة من الإجراءات المتبعة لتحديد الظواهر

محل الدراسة، حيث ينصب الاهتمام بحصر معنى الاقوال التي تم جمعها او السلوكيات التي تمت

ملاحظتها من اجل الوصول الى استنتاجات تساهم بالفهم العميق لموضوع الدراسة. (أنجرس ، 2004،

صفحة 100)

ثانياً: أدوات جمع البيانات

تستهدف هذه الدراسة الكشف عن دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة فقد اعتمدنا على أساليب وتقنيات مختلفة لجمع المعلومات من أجل الامام بجوانب البحث وهي:

1. البحث الوثائقي:

هي الخطوة الأولى التي يجب على أي الباحث القيام بها قبل البدء في أي دراسة علمية، حيث تعتمد على جمع ودراسة مختلف الوثائق والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة. بالنسبة للمصادر المستخدمة في دراستنا تتمثل في:

- مختلف الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتاحة على مستوى مكتبة المدرسة ومكتبة SCHOLARVOX الرقمية.
- تم الاعتماد على منصة ASJP لاستخراج مختلف المقالات العلمية.
- كما تم الاعتماد على مختلف المواقع الإلكترونية لاستخراج المراجع والمقالات العلمية.

2. الوثائق:

حضورنا على مستوى مكان إجراء التبرص الميداني سمح لنا بجمع مختلف الوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة حتى نتمكن من معرفة المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بشكل أفضل، وجمع المعلومات اللازمة التي ستساعدنا على مواصلة بحثنا. وتتمثل هذه الوثائق في:

- وثائق داخلية تتعلق بهيكل الجامعة وهيكل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين ونظامها الداخلي.
- وثائق تتعلق بطبيعة نشاط المديرية ومختلف ممارساتها، وتحصلنا أيضاً على إحصائيات استعمال المديرية للمنصات الرقمية من طرف المكتب الاستراتيجي للرقمنة.
- وثائق خارجية تتعلق بموقع الجامعة على الانترنت ومختلف المنصات الرقمية.

3. المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الوسائل المستخدمة في المناهج الكيفية. فحسب (نقي ، 2021 ، صفحة 86) انها من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة والتحري عن الحقيقة، يقودها الباحث من جهة وشخص او مجموعة من الأشخاص يكونوا هم الطرف الثاني الغرض منها هو الحصول على حقائق ومواقف او معتقدات يحتاج الى تجميعها في ضوء اهداف البحث، من اجل فهم أفضل للظاهرة المدروسة بجميع ابعادها ومؤشراتها. والمقابلة نوعان:

-المقابلة الموجهة: تكون مقيدة بمجموعة من الضوابط التي تخدم البحث.

-المقابلة الشبه موجهة: يقوم فيه الباحث بفتح المجال امام المبحوث للتحدث بكل اريحية عن الخطوط العريضة للبحث دون اية قيود.

بالنسبة لدراستنا هذه فقد اعتمدنا على أسلوب المقابلة الغير مقننة او ما يعرف بالمقابلة "شبه موجهة" من اجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات التفصيلية حول موضوع الدراسة، وقد أجريت المقابلة مع بعض مسؤولي المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بالإضافة الى مسؤول المكتب الاستراتيجي الرقمنة على مستوى جامعة محمد بوضياف.

كما تضمنت المقابلة ثلاث محاور أساسية، وهي: واقع التحول الرقمي على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي للممارسات إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة من العناصر التي لها نفس الخصائص ولها نفس الطبيعة يتم اختيارها لإجراء الدراسة عليها.

بالنسبة لبحثنا هذا يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين التابعين لمصلحة تسيير شؤون الموارد البشرية (المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين) التابعة لرئاسة جامعة محمد بوضياف وموظفي المكتب الاستراتيجي الرقمنة.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

اما بالنسبة للعينة المستهدفة في هذه الدراسة تتكون من خمس موظفين على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين وعلى مستوى مكتب استراتيجية الرقمنة، تم اختيار هذه العينة على حسب متطلبات الدراسة حيث يمثل الجدول التالي جميع البيانات التي تم جمعها من الموظفين الذين تم مقابلتهم خلال اجراء هذه الدراسة

جدول 1: قائمة الأشخاص الذين تمت مقابلتهم

| الموظفين | الرتبة | المنصب الحالي |
|----------|-----------------------------|--|
| 01 | متصرف رئيسي للإدارة | مدير المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين |
| 02 | مهندس دولة في الاعلام الالي | مدير المكتب الاستراتيجي للرقمنة |
| 03 | مهندس دولة في الاعلام الالي | مدير مركز الشبكات وأنظمة الاعلام والاتصال |
| 04 | مهندس دولة في الاعلام الالي | مسير منصة بروغرس على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين. |
| 05 | تقني سام في الاعلام الالي | مسؤول مكتب الاعلام الالي على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين. |

المصدر من اعداد الطالبة

جدول 2: تاريخ ووقت المقابلات

| الموظفين | تاريخ اجراء المقابلة | وقت المقابلة |
|----------|----------------------|--------------|
| 01 | 2023/04/30 | 1 ساعة |
| 02 | 2023/05/09 | 45 دقيقة |
| 03 | 2023/05/09 | 30 دقيقة |
| 04 | 2023/05/08 | 30 دقيقة |
| 05 | 2023/05/08 | 30 دقيقة |

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: أساليب تحليل البيانات

لقد اعتمدنا في تحليل بيانات هذه الدراسة على أسلوب تحليل المحتوى لأننا نحاول تحليل التعليقات ونتائج المقابلات بموضوعية قدر المكان، الذي يعتبر من أشهر طرق تحليل البيانات النوعية حسب (ANDREANI, CONCHON, & Françoise)، من خلال دراسة المقابلات او الملاحظات وتحويل الخطاب الشفهي الى نص وانشاء أداة تحليلية لدراسة المعنى وفك تشفيرها من اجل التوصل الى تحليل موضوعي لهذه المقابلات او الملاحظات، وتتم هذه الطريقة حسب ما يوضحه المخطط التالي:

الشكل 3: مراحل معالجة البيانات



المصدر: METHODES D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION:

ولمعالجة هذه البيانات توجد طريقتين اما معالجة دلالية او معالجة إحصائية بحيث:

- المعالجة الدلالية (traitement sémantique): وفقا لنهج تحليل المحتوى يتم التحليل يدويا من خلال دراسة معنى الأفكار او الكلمات.
 - المعالجة الإحصائية (traitement statistique): تتم من خلال برامج احصائية متخصصة، تشمل تحليل عدد الكلمات او العبارات وتحليل البيانات.
- في دراستنا هذه اخترنا المعالجة الدلالية، أي دراسة جميع الإجابات على المقابلات التي اجريت ستتم دون استخدام برامج خاصة.

المبحث الثاني: ميدان الدراسة

المطلب الأول: بطاقة تقنية حول جامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة

انشأت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-274 المؤرخ في 18/09/2001 المتضمن انشاء جامعة المسيلة المعدل والمتمم، فقد أصبحت الجامعة مع أربع (04) كليات و 23 قسما.

حاليا يوجد بالجامعة سبع (07) كليات، معهدين وثلاثة وعشرون (23) مخبرا للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

-كلية التكنولوجيا

-كلية الرياضيات والاعلام الالي

-كلية العلوم

-كلية العلوم الاقتصادية

-كلية الآداب واللغات

-كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

-كلية الحقوق

-معهد الرياضة والتربية البدنية

-معهد تسيير التقنيات الحضرية

كما تم تدعيم الجامعة مؤخرا بحاضنة اعمال ودار للمقاولاتية من اجل دعم المشاريع الابتكارية، وتم انشاء مكتب لاستراتيجية الرقمنة الذي استحدث مؤخرا بدل مديرية الرقمنة.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا 2855 موظفا من متعاقدين ودائمين، ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة اساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1420 استاذ والذين يقدمون دروسا في شتى

الميادين للطلاب الذين بلغ عددهم حوالي 29626 طالبا. يرأسهم حاليا البروفسور بودلاعة عمار خلفا للبروفسور بداري كمال وزير التعليم العالي والبحث العلمي حاليا.

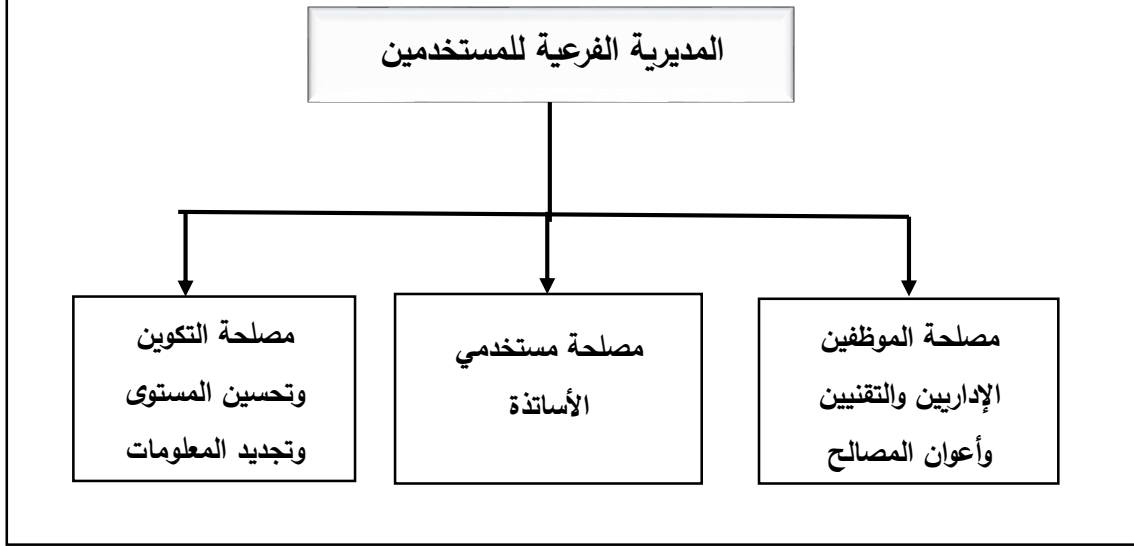
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

تحتوي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ككل الجامعات على هيئات ورئاسة الجامعة وكليات ومعاهد، بحيث يحدد التنظيم الإداري لكل من الجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المعنية بالوظيفة العمومية. بالإضافة الى مراكز البحث العلمي ومركز الشبكات وأنظمة الاعلام الالي والاتصال.

توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة الذين يتم تعيينهم بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة رئيس الجامعة ويختارون من بين الأساتذة الذين يثبتون تحصلهم على رتبة أستاذ التعليم العالي.

1. تحديد مجال الدراسة:

الشكل 5: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين



المصدر: المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

2. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

تعتبر المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين من أهم المديريات على مستوى الجامعة، وذلك راجع لطبيعة المهام المكلفة بها عن طريق مختلف المصالح التي بها، بحيث تتكون المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين من المصالح التالية:

- مصلحة مستخدمي الأساتذة.

- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

يرأس المصلحة المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين ويتكفل بمساعدة الموظفين التابعين للمديرية

بما يلي:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- اعداد 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
- تنسيق اعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، وذلك من خلال التطرق الى التصميم العملي للدراسة من خلال توضيح المجتمع وعينة الدراسة المستهدفة، وتبيان اهم الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والمتمثلة في المقابلة ومختلف الوثائق الداخلية للجامعة وهذا من اجل الوصول لأهداف ونتائج الدراسة.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

في إطار تحليل ومناقشة نتائج الدراسة والاجابة على الإشكالية، سيتم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الخاصة بالمقابلات التي تم اجراءها وتحليل نتائجها وتحليل مختلف الوثائق الداخلية المتحصل عليها في إطار اجراء هذه الدراسة. وذلك من خلال التطرق للمباحث التالية:

- المبحث الأول: تحليل واقع التحول الرقمي على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الاول: تحليل واقع التحول الرقمي على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

سياسة التحول الرقمي على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين هي جزء من استراتيجية الرقمنة للجامعة ككل والمتمثلة أساسا في تطبيق كل من:

- استراتيجية الجزائر الالكترونية 2013
- القانون التوجيهي للتعليم العالي سنة 1999
- القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لسنة 2015
- المخطط الاستراتيجي للرقمنة SDN.

بالإضافة الى مجهودات رئيس الجامعة وبالتعاون مع رؤساء المديريات الفرعية على مستوى رئاسة الجامعة وعمداء الكليات والمعاهد. حيث تم اعداد مخطط استراتيجي 2022/2017 المتضمن ضمن محاوره استراتيجية عصرنة ورقمنة الجامعة التي تعمل على تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة والعمل على تأهيل الموارد البشرية في مجال التحول الرقمي.

حيث بلغ عدد المنصات الرقمية على مستوى الجامعة أربعة عشر (14) منصة تدرج ضمن سياسة رقمنة قطاع التعليم العالي ومن اجل تلبية احتياجات الاسرة الجامعية وأصحاب المصلحة (الطالب، الأستاذ والمجتمع)، ومثال على هذه المنصات منصة الفضاء الرقمي للعمل ومنصة الطالب، بالإضافة الى منصة متابعة ملفات مناقشة عروض الدكتوراه... وغيرها من المنصات الرقمية التي تتيح تقديم الخدمات بجودة عالية وبطريقة ذات فعالية في الجانب البيداغوجي والإداري.

وفيما يخص المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين محل الدراسة فقد كان لها نصيب من الاستراتيجية الرقمية بصفتها المسؤول الأول والمباشر عن تسيير شؤون كل العاملين والموظفين والأساتذة على مستوى الجامعة، فمن اجل تطوير وتحسين ممارساتها وكفاءتها وتقليل الوقت المستغرق في إدارة الموظفين وتدريبهم تعتمد في ذلك على المنصات الرقمية التي تم انشائها من قبل مكتب استراتيجية الرقمنة المستحدث مؤخرا بدل مديرية الرقمنة وتتمثل هذه المنصات في:

- منصة التوظيف الالكتروني: تستخدم هذه المنصة من اجل تسجيل تسهيل إجراءات عملية التوظيف وتمكين المترشحين من تسجيل أنفسهم لشغل المناصب الشاغرة المعلن عنها بموقع الجامعة، ومن اجل إيداع ملفاتهم الالكترونية دون عناء التنقل وإيداعها ورقيا.

- بوابة طلب الوثائق الإدارية على الخط: تستخدم هذه المنصة من اجل تمكين كافة الموظفين على مستوى الجامعة من طلب مختلف الوثائق الإدارية (شهادة عمل، شهادة توظيف، ترقية، كشف الراتب...)
 - منصة المراسلات الالكترونية: تستخدم هذه المنصة على المستوى الداخلي للجامعة من اجل تسهيل عملية التواصل بين مختلف المديرات والمصالح التابعة لها، وأيضا بين الكليات ورئاسة الجامعة.
 - منصة تقديم الشكاوى: يستخدم هذه المنصة كافة المنتسبين للجامعة بما فيهم الموظفين التابعين للمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
 - منصة الفضاء الرقمي للعمل DWS : تستخدم هذه الأرضية الرقمية في الجانب البيداغوجي، اما بالنسبة لاستعمالاتها ممن طرف المديرية الفرعية للمستخدمين تساعد في استخراج الاحصائيات للدورات التكوينية وتربصات الأساتذة من اجل اعداد برامج الدورات التكوينية.
 - بالإضافة الى منصة بروغرس المعتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- (أنظر الى الملحق 2).

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا الجزء من الدراسة سنقدم شرحا للوضع الداخلي للمديرية الفرعية للمستخدمين على حسب وجهة نظر المسؤولين والخبراء في مجال التحول الرقمي، سيتم مناقشة المحاور المتطرق اليها في المقابلات التي اجريت على حسب طريقة (SQC Méthodes (état, citation, commentaire).

أولا: التحول الرقمي

التحول الرقمي يتمثل في تحويل طريقة عمل المؤسسات من الممارسات التقليدية والورقية الى استخدام التقنيات الرقمية في جميع جوانب الاعمال، حيث يهدف التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة الاداء وتعزيز الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل.

وهذا ما أكده السيد مدير المديرية الفرعية للمستخدمين من خلال قوله "يعد التحول الرقمي امر حتمي يجب انتهاجه اذ يساهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويؤدي إلى تطوير نماذج عمل جديدة وتبسيط العمليات وتعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين وتعزيز تجربة الموظفين".

وحسب قول مدير مكتب استراتيجية الرقمنة "نحن في المديرية الفرعية للمستخدمين نعتمد على تحول رقمي شامل نهدف من خلاله الى تحسين كفاءة وفاعلية عمليات إدارة الموارد البشرية بدءًا من عمليات التوظيف والتدريب، وان هذا التحول الرقمي في الأساس هو جزء من المخطط الاستراتيجي للرقمنة (SDN) المعمول به من طرف وزارة التعليم العالي المتضمن ضمن المحور السادس منه عصرنة الإدارة بما فيها إدارة الموارد البشرية من خلال اعتماد نظام بروغرس ومنصات رقمية تسهل العمل الإداري على مستوى الجامعة".

لذا فان سياسة التحول الرقمي في المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين تهدف إلى تطبيق استراتيجية الرقمنة في الجامعة، وتتمثل هذه الاستراتيجية في تنفيذ عدد من المشاريع والمبادرات التي تهدف إلى تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة وتحسين العمليات البيداغوجية والإدارية.

اما بالنسبة للتقنيات الرقمية المستعملة من طرف المديرية الفرعية للمستخدمين فتتمثل في مختلف المنصات الرقمية التي تم ذكرها سابقا والتي ينشئها مكتب استراتيجية الرقمنة من خلال التنسيق فيما بينهم على حسب احتياجات المديرية من اجل ضمان نجاح تحقيق التحول الرقمي.

هذا ما أكده أحد المستجيبين " يتم التنسيق بين المديرية الفرعية للمستخدمين ومكتب استراتيجية الرقمنة من خلال التبادل المستمر للمعلومات، توحيد الأهداف والرؤية، تعزيز التعاون والتواصل، وتقييم الأداء بشكل منتظم. طبعا هذا بإشراف رئيس الجامعة واتباع المخطط الاستراتيجي للتحول الرقمي، فالمنصات الرقمية التي استفادت منها المديرية الفرعية للمستخدمين هي: منصة التوظيف الالكتروني ومنصة الفضاء الرقمي للعمل، منصة طلب الوثائق الإدارية ومنصة المراسلات الالكترونية" لمدير مكتب استراتيجية الرقمنة{.

بالإضافة على هذه المنصات الرقمية تعتمد المديرية على منصة بروغرس المعتمدة من طرق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومنصة الشباك الالكتروني التي تم استحداثها مؤخرا فقط والخاصة بطلب الوثائق الإدارية للأساتذة.

كما يتم تسيير مختلف هذه المنصات حسب ما افادنا به مسيرها على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين من خلال مجموعة من الإجراءات والمتمثلة فيما يلي:

- تحليل وتقييم احتياجات المؤسسة والعملاء لضمان تصميم وتطوير منصات رقمية تلبي احتياجاتهم بشكل شامل.
- تخطيط وتنفيذ استراتيجيات التسويق والترويج للمنصات الرقمية لضمان الوصول إلى الجمهور المستهدف وزيادة الوعي والاهتمام بها، حيث يتم الترويج لها على الموقع الرسمي للجامعة على الانترنت.
- إدارة عمليات التطوير والتحسين المستمر للمنصات الرقمية، من خلال توفير تجربة للمستخدم تكون ممتازة عن طريق توفير وظائف وميزات جديدة وتحسين أداء المنصة بناءً على ردود فعل المستخدمين وتحليلات الاستخدام.
- أخيراً، مراقبة وقياس أداء المنصات الرقمية باستخدام أدوات التحليل والقياس المتاحة، بتتبع مقاييس الأداء الرئيسية مثل عدد المستخدمين، ومعدل التحويل، ومدة الجلسة، ومعدل الارتداد، وغيرها، لتقييم فعالية المنصة واتخاذ قرارات تحسين وتعديل الاستراتيجية على أساسها.

كما أكد مدير مصلحة الرقمنة ذلك من خلال قوله "انه يجب أن يكون هناك رؤية واضحة وإجراءات محكمة لتسيير المنصات الرقمية. ويجب أن نستثمر في التقنية والموارد البشرية المناسبة ونضمن الأمان والدعم المستمر لتحقيق النجاح في إدارة هذه المنصات".

كما تسعى المديرية الفرعية للمستخدمين لتحقيق مجموعة من الأهداف نتيجة تطبيقها للتحول الرقمي حسب قول مدير المديرية تتمثل هذه الأهداف فيما يلي " تهدف المديرية لتحقيق التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال تحسين إدارة الموظفين، وتوظيف المواهب الصحيحة، وتحسين التدريب وتطوير المهارات، وتعزيز الكفاءة في إدارة الأداء والتقييم. كل هذه الأهداف نسعى لتحقيقها من خلال فريق عمل متفوق ومستعد لمواجهة التحديات وتحقيق النجاح في مجالنا المهني".

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

كما تبين الجداول التالية احصائيات استعمال بعض المنصات الرقمية من قبل المديرية الفرعية للمستخدمين مقارنة مع المديريات الأخرى على مستوى رئاسة جامعة محمد بوضياف.

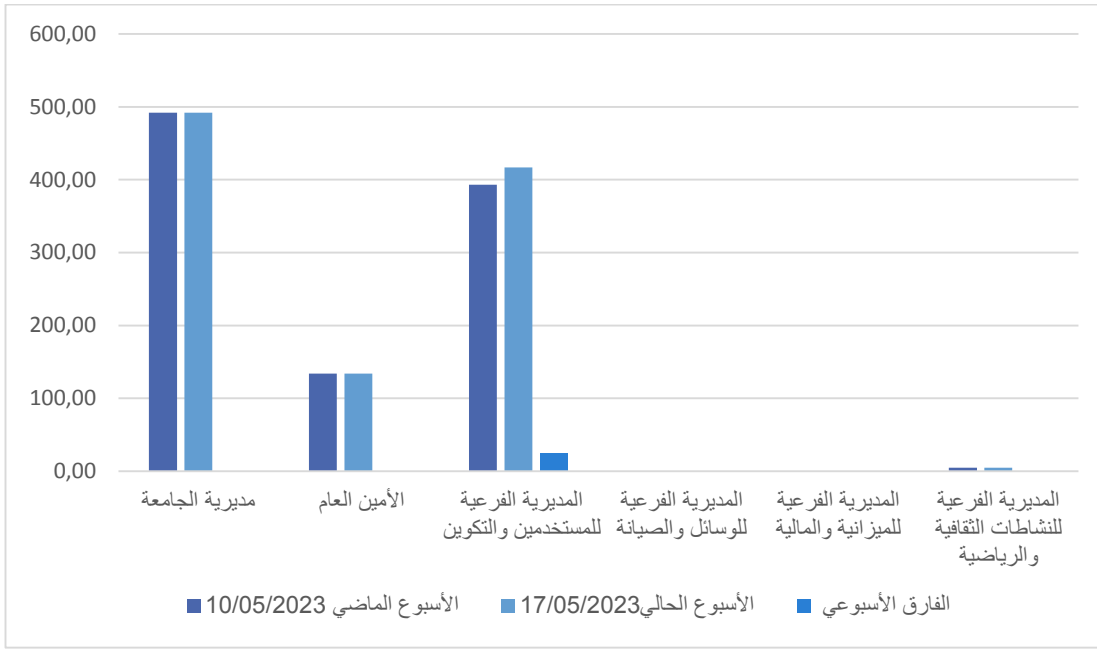
جدول 3: احصائيات خاصة بمنصة المراسلات الالكترونية

| الأسبوع الحالي 17/05/2023 | | الأسبوع الماضي 10/05/2023 | | |
|---------------------------|-------------------|--|-------------------|--|
| الفارق الأسبوعي | عدد البريد المرسل | التصنيف | عدد البريد المرسل | التصنيف |
| +0 | 492 | مديرية الجامعة | 492 | مديرية الجامعة |
| +0 | 134 | الأمين العام | 134 | الأمين العام |
| +24 | 417 | المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين | 393 | المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين |
| +0 | 00 | المديرية الفرعية للوسائل والصيانة | 00 | المديرية الفرعية للوسائل والصيانة |
| +0 | 00 | المديرية الفرعية للميزانية والمالية | 00 | المديرية الفرعية للميزانية والمالية |
| +0 | 05 | المديرية الفرعية للنشاطات الثقافية والرياضية | 05 | المديرية الفرعية للنشاطات الثقافية والرياضية |

المصدر: مكتب استراتيجية الرقمنة

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

الشكل 4: احصائيات خاصة بمنصة المراسلات الالكترونية

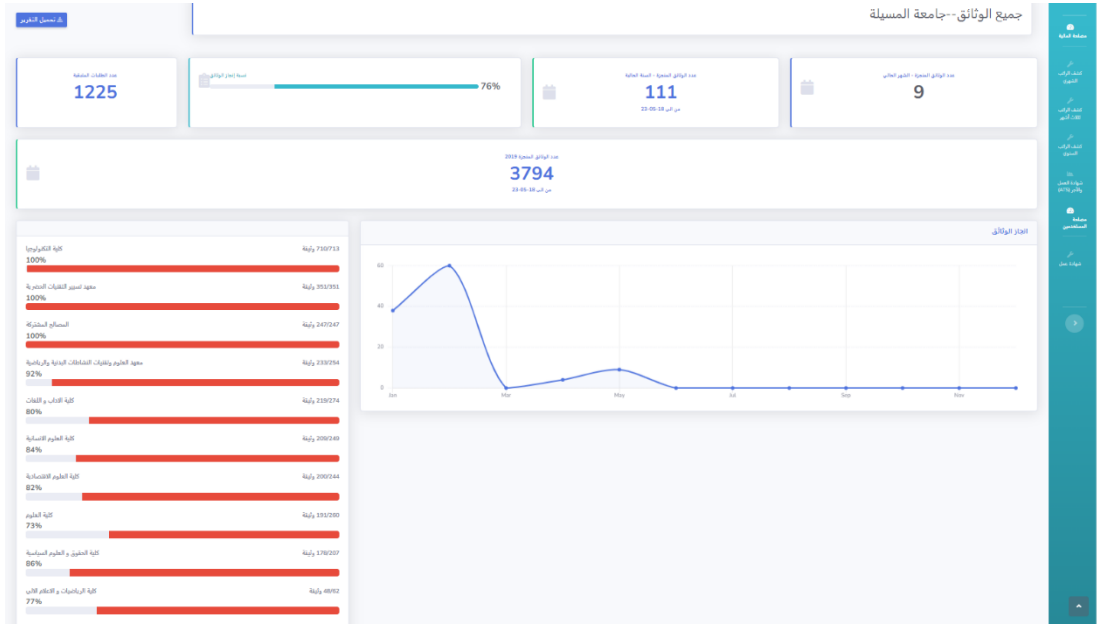


المصدر تم اعداد الطالبة بناء نتائج الجدول أعلاه

يمثل المخطط احصائيات استعمال منصة المراسلات الالكترونية، حيث نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها انه في فترة الأسبوع 2023/05/17 كان هناك تزايد في استعمال المنصة من قبل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بمعدل 5 مراسلات إضافية مقارنة بالمديريات الأخرى التي تشهد حالة من ثبات كالمديرية الفرعية للوسائل والصيانة والمديرية الفرعية للنشاطات الثقافية والرياضية وكذا مديرية الجامعة، اما بالنسبة للمديرية الفرعية للميزانية والمالية والمديرية الفرعية للوسائل والصيانة نلاحظ عدم استعمالهم للمنصة خلال تلك الفترة. وهذا ما يفسر ان المديرية الفرعية للمستخدمين تعتمد في مواصلاتها على المنصة الرقمية بشكل كبير نتيجة لتبنيها لاستراتيجية التحول الرقمي وأيضا راجع لطبيعة نشاطها المتمثل في تسيير شؤون كل مستخدم من الجامعة.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

الشكل 6: احصائيات خاصة بمنصة طلب الوثائق الإدارية



المصدر: مكتب استراتيجية الرقمنة

يمثل الشكل 4، احصائيات استعمال منصة طلب الوثائق الإدارية على الخط من قبل مختلف المديريات والكليات التابعة لجامعة محمد بوضياف بالمشيلة، والتي يشرف على تسييرها المديرية الفرعية المستخدمين والتكوين.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

جدول 4: احصائيات خاصة بمنصة الشكاوى

| الأسبوع الحالي 2023/05/17 | | | الأسبوع الماضي 2023/05/10 | | |
|---------------------------|----------|--|---------------------------|----------|--|
| المغلقة | المفتوحة | التصنيف | المغلقة | المفتوحة | التصنيف |
| 464 | 0 | مديرية الجامعة | 463 | 0 | مديرية الجامعة |
| 36 | 8 | الأمانة العامة | 36 | 8 | الأمانة العامة |
| 73 | 1 | المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين | 74 | 0 | المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين |
| 2 | 0 | المديرية الفرعية للوائل والصيانة | 2 | 0 | المديرية الفرعية للوائل والصيانة |
| 3 | 3 | المديرية الفرعية للميزانية والمالية | 3 | 3 | المديرية الفرعية للميزانية والمالية |
| 1 | 0 | المديرية الفرعية للنشاطات الثقافية والرياضية | 1 | 0 | المديرية الفرعية للنشاطات الثقافية والرياضية |

المصدر: مكتب استراتيجية الرقمنة

يمثل الجدول 4 احصائيات خاصة باستعمال منصة الشكاوى، حيث تمثل تلك الاحصائيات عدد الشكاوى الموجهة الى كل مديرية، كما تتم هذه الاحصائيات بشكل دوري كل أسبوع من اجل مناقشتها وحلها.

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتمثل الممارسات الأساسية للمديرية الفرعية للمستخدمين حسب ما قاله مسؤولها المباشر "تسيير المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين مهام متعددة، بما في ذلك تسيير المسار المهني، التوظيف، تقييم الأداء، التدريب وتحسين المستوى، وتخطيط احتياجات الموارد البشرية" لمدير المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين}.

كما تسهر المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة على القيام بمجموعة من الممارسات من اجل تسيير الموارد البشرية على مستوى الجامعة، والمتمثلة في

- يتم توجيه الموظفين وتوفير الدعم لهم في مساراتهم المهنية وتطويرهم الشخصي.
- التركيز على عمليات التوظيف الفعالة لضمان اختيار الموظفين المناسبين للوظائف الشاغرة.
- تُجرى تقييمات دورية لأداء الموظفين وتقديم الملاحظات البناءة لتعزيز الأداء والتطور.
- تقدم المديرية برامج تدريبية وتحسين لتطوير مهارات وقدرات الموظفين.
- كما تعمل على تحليل احتياجات الموظفين المستقبلية وتطوير استراتيجيات لتوفير الموارد البشرية اللازمة.

هاته الممارسات تساهم في تحقيق التطور والتحسين المستمر في أداء الموظفين وفي تحقيق أهداف المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين على مستوى الجامعة.

ثالثاً: التحول الرقمي للممارسات إدارة الموارد البشرية

لاحظنا ان التحول الرقمي على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين ساهم في تحويل العمليات اليدوية التقليدية الى عمليات رقمية متكاملة وفعالة، كما ساعد التحول الرقمي في تحسين ممارسات المديرية من خلال:

- **تحسين عملية التوظيف:** ساعد التحول الرقمي في تحسين عملية التوظيف على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين، حيث تستخدم نظام التسجيل الالكتروني للمتقدمين عبر منصة التوظيف الالكتروني والموقع الرسمي للجامعة من اجل الاعلان عن المناصب الشاغرة وكذا الاعلان على نتائج مسابقات التوظيف، مما يؤدي الى تقليل الوقت والجهد اللازمين لعملية التوظيف.

- **تسهيل إدارة المسار المهني:** ممارسة إدارة المسار المهني للموظفين مرقمنة كلياً، حيث يتم الاعتماد على منصة بروغرس لتسيير الموارد البشرية.
 - **تحسين تطوير المهارات والتدريب:** ساعد التحول الرقمي في تطوير الأداء العام للمديرية، إلا أن المديرية الفرعية للمستخدمين لا تستخدم الأدوات الرقمية في عملية التدريب وتطوير مهارات الموظفين، حيث يتم الاعتماد على منصة "قضاء الرقمي للعمل" من أجل تسجيل طلبات التريص والتكوين الخاصة بالأساتذة فقط.
 - **المراسلات والتواصل:** تعتمد المديرية في مراسلاتها على "منصة خاصة بالمراسلات الالكترونية" وكذا "البريد المهني" من أجل تسهيل عمليات التواصل وريح الوقت.
 - **متابعة شؤون الموظفين:** يستطيع موظفين المديرية رفع انشغالاتهم عبر "منصة خاصة بتقديم الشكاوى"، أما بالنسبة للخدمات المقدمة من طرف المديرية لباقي موظفين الجامعة تتم معاملاتهم بشكل رقمي من خلال "منصة طلب الوثائق الإدارية" و"الشباك الالكتروني"، وكذا "البريد المهني".
 - **تسيير عملية الحضور:** تستخدم تقنيات المؤشر الرقمي (la pointeuse digitale) أو مؤشر الوجه (la pointeuse facial) بدل طريقة الامضاء التقليدية.
 - كما أن استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة على مستوى المديرية قد ساعد الموظفين من تحسين اداءهم، كما تعتبر بمثابة عامل تحفيز من أجل تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.
- ايضا تعتمد المديرية على نظام الارشفة الالكترونية من أجل تسهيل عمل مختلف المنصات الالكترونية والمساهمة في تطبيق مشروع صفر ورقة.
- وهذا ما تم تأكيده من قبل مدير المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين من خلال قوله "ان اعتمادنا على استخدام المنصات الرقمية في تسيير شؤون الموارد البشرية قد أحدث تأثيراً كبيراً على ممارساتنا، حيث تم تحقيق زيادة كبيرة في كفاءة العمل وتحسين من جودة العمل، على سبيل المثال بفضل هذه المنصات الرقمية ووسائل التكنولوجيا الحديثة أصبحت عمليات التوظيف وإدارة الوثائق والمراسلات أكثر سهولة وسرعة، مما أدى إلى توفير الوقت والجهد".
- هذه النتائج وهذا الاقتباس يشير إلى وجود تأثير إيجابي وملاموس لاستخدام المنصات الرقمية على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، حيث وضح كيف أسهم التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمل وتحسين جودته وذلك بتسهيل عمليات التوظيف وإدارة الوثائق والمراسلات.

اذ يوفر استخدام المنصات الرقمية وسائل سهلة وسريعة للتواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة، مما يعزز التنسيق وتقديم المساعدة اللازمة في الوقت المناسب، أيضاً يسهم نظام الأرشفة الإلكترونية في تحسين عمليات البحث والوصول إلى المعلومات الإدارية بسهولة وفاعلية ويساعد في تنظيم الوثائق وتوفير المساحة.

وبالإضافة إلى ذلك، قد لوحظ تحسن في تفاعل الموظفين مع التكنولوجيا واستخدامهم الفعال للمنصات الرقمية. فالموظفون يكتسبون مهارات تقنية أفضل ويكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات التكنولوجية، مما يدعم التحول الرقمي ويعزز تطويره.

بشكل عام، يظهر أن التحول الرقمي قد أحدث تأثيراً إيجابياً في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو ما يدفعنا إلى استكشاف وتبني المزيد من الممارسات الرقمية لتعزيز أداء إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهدافها.

الخاتمة:

ان الاعتماد على التحول الرقمي أصبح امر ضروري وحتمي في ظل التغيرات الحاصلة سواء على المستوى الداخلي او الخارجي لبيئة العمل، وهذا لما له من فوائد على ممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وعلى المؤسسة ككل.

لذلك نهدف من خلال هذه الدراسة معرفة دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة للمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة المتمثلة في " كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟" اعتمدنا على المنهجي النوعي من خلال الاعتماد على أسلوب المقابلة والملاحظات التي تم إجراؤها اثناء فترة التبرص.

وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع على المستوى النظري والتطبيقي توصلنا الى مجموعة من النتائج اهمها:

ان التحول الرقمي يلعب دور حاسم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال الاعتماد على التقنيات الرقمية ووسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال اثناء القيام بتلك الممارسات.

تتبنى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين محل الدراسة تطبيق استراتيجية التحول الرقمي على معظم ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما بينت النتائج ان التحول الرقمي الذي تتبناه المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين ساهم الى حد كبير في تحسين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما بينته نتائج المحور الثالث من المقابلة التي اجريناها التي اكدت ان التحول الرقمي قد أحدث تأثير كبير على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تحسينها وزيادة فعاليتها، وأيضا تحفيز الموظفين على تطوير أدائهم وتعزيز قدراتهم من اجل الاستجابة لهذه التغيرات.

في هذا العمل، اقترحنا على المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين الاعتماد على التقييم الالكتروني لأداء الموارد البشرية بدل الطرق المعتادة في تقييم الأداء والتي تستغرق وقت أطول عكس التقييم الالكتروني الذي يستخدم على نطاق واسع وفي نفس الوقت لا يكلف الكثير ويوفر الوقت خاصة في المؤسسات التي بها عدد كبير الموظفين.

- ABDELALI Bachir ,Abdelhalim TAOUTI , BOUDJELAL Ahmed ,05 31) .
. (2021) L'impact du recrutement sur la performance des
fonctionnaires .*Revue cahiers Econimiques* , pp.238-244
- CHGADNA, J., NGANDU , j. K., & KHATORI, y. (2020, 10 20). Le rôle de
la transformation numérique sur la fonction RH au sein des.
Alternatives Managériales et Economiques, pp. 253-267.
- Dalila Bérass Brahmi ,Djamila Bélaoun .TIC et GRH: Quels
changements de stratégie pour l'entreprise ? Cas de l'Algérie.
- Dejoux, C. (2020). la GRH à l'èr du némérique et de l'intelligence
artificielle. Dans C. Dejoux, p. antoine, B. condomines, G.-Z. Olfa, b.
anne-françoise, & P. Storhaye, *fonction RH (Des stratégies, métiers et
outils en transformation*. Montreuil: Pearson france.
- Emmanel BOUDOIN ,Caroline DIADR ,Myriam BENABID ,Karim
CHERIF .(2019) .*Transformation digital de la fonction RH* .DUNOD.
- Jean-Claude ANDREANI ,Françoise CONCHON ,Françoise .METHODES
D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION: ETAT DE L'ART EN MARKETING.
- Lejla Turulja ,Bajgoric Nijaz .(2018 ,03 27) . Information technology,
knowledge management and human resource management
investigating mutual interactions towards better organizational
performance .*VINE Journal of Information and Knowledge
Management Systems* .<https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2017-0035>
- LUMI, A. (2020, 12 31). THE IMPACT OF DIGITALISATION ON HUMAN
RESOURCES DEVELOPMENT. *Prizren social science journal*, pp. 39-46.
- Mark Samuels .(2022 ,08 05) .*Digital transformation: what it is, why it
matters, and what the big trends are, and what it means for you* .
ZDNET : [https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-
transformation-everything-you-need-to-know-about-how-technology-
is-reshaping/](https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everything-you-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping/)
- Medeleine GRAWITZ ,Roger PINTO .(2009) .*Méthodes des sciences
sociale* .Paris: Dalloz, 1967 ,2023 ,05 02 .
<https://books.google.dz/books>

- احمد نقي . (30 ,12 ,2021). المقابلة (الماهية، الاهداف، الانواع). *افانين الخطاب* (02)، الصفحات 85-95.
- بركة بلاغماس. (بلا تاريخ). نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف ادارة الموارد البشرية. *مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية*، الصفحات 48-66.
- بوطبة مراد. (2021). تكوين الاستاذ الجامعي ضرورة لتحقيق الرقمنة و جودة التعليم العالي. تأليف خواترة سامية، *الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة* (الصفحات 31-61). كنوز الحكمة.
- تمارا فرحان ابورما، و منار ابراهيم القطاونة . (12, 2014). اثر الادارة الالكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء في الاردن. *معارف (مجلة علمية محكمة) قسم العلوم الاقتصادية* ، الصفحات 178-210.
- جمال احمد الدهشان. (04, 2019). التدريب الالكتروني مدخلا لتطوير منظومة التدريب في مصر. *المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، المجلد 2*.
- جمال علي خليل الدهشان ، و سماح السيد محمد السيد. (10, 2020). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية الى جامعات ذكية رقمية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. *المجلة التربوية*، الصفحات 1250-1344.
- جميلة سلايمي، و يوسف بوشي . (08, 09, 2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. *مجلة العلوم القانونية والادارية* ، الصفحات 944-967.
- جميلة سلايمي، و بوشني يوسف . (28, 09, 2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، الصفحات 967 - 944.
- حبيبة علي. (01, 2015). تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5*، الصفحات 9-26.
- حماش علي. (19, 08, 2020). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة. *مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية*، الصفحات 93-110.
- حنان حفيظ، و رابح بوقرة . (12, 2022). تطبيق ادارة الموارد البشرية الكترونيا في ظل رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر "برنامج PROGRES نموذجاً". *مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2*، الصفحات 275-295.
- حياة بلعيد. (12, 2021). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية السكن ببيشار. *مجلة المنهل الاقتصادي*، الصفحات 467-482.
- خيرة بن يمينة، ادوارد ناشد نشات ، و احمد زادي . (05, 2019). دور الرقمنة والإدارة الالكترونية في تامين إدارة الموارد البشرية. *مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح*، الصفحات 100-67.
- ربيعة لقراب. (2015). التوظيف الالكتروني كمدخل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية. رسالة ماجستير.
- سامية عزيز، و جميلة بن زاف . (15, 04, 2021). استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية . *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية* ، الصفحات 18-31.
- سلمى عمارة ، و نعيمة بارك. (2019). التدريب الالكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي بالاشارة الى مركز التدريب الالكتروني بالملكة العربية السعودية. *مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 3*، الصفحات 91-109.

- شعبان بعيطيش، و صالح زابي . (06 05, 2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، الصفحات 145-164.
- صالح زابي، و بعيطيش شعبان . (06 05, 2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف . *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، الصفحات 145-164.
- عصام حيدر. (2020). *التدريب والتطوير . سوريا : الجامعة الافتراضية السورية .*
- عماد ناصيف مكي. (2021). *دور التحول الرقمي في تحسين صناعة التكرير والبتروكيماويات . الكويت : منظمة الاقطار العربية المصدرة للبتروول .*
- عمار بوحوش. (2019). *منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية . (عائشة عباس، و زكية رانجة ، المحررون) برلين، المانيا : المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.*
- عمار طيبي، و محمد بن عروس . (2021). دور التدريب الالكتروني في تنمية الموارد البشرية. *مجلة التميز، العدد (03)، العدد (01)*، الصفحات 20-33.
- عمر مهدي. (09 05, 2022). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. *مجلة التنظيم والعمل*، الصفحات 154-166.
- قادة شنين، و كريمة بسدات. (21 03, 2022). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على طرق التوظيف بالمؤسسات الحديثة. *مجلة المالية والاسواق*، الصفحات 255-273.
- قرواط يونس. (31 12, 2022). ممارسات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في زل التحول الرقمي وتحدياته . *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، الصفحات 323-336.
- كوثر رامي، و مراد كواشي. (06 30, 2018). دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية . *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات* ، الصفحات 513-533.
- محمد الصيرفي. (2009). *الادرة الالكترونية للموارد البشرية . الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.*
- محمد طرفة. (30 01, 2020). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي. *مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال*، الصفحات 265-287.
- مدحت محمد ابو النصر. (2007). *ادارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة) . مصر: مجموعة النيل العربية.*
- مسعود كسري، و زهية ايصولاح . (2013). تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة . *مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة*، الصفحات 189-202.
- مويرس أنجرس . (2004). *منهجية البحث العلمي في البحوث الانسانية (المجلد الثانية منقحة)*. (بوزيد صحراوي، بوشرف كمال، و سعيد سبعون ، المترجمون) الجزائر: دار القصبية للنشر.
- نعيمة بوسوسة . (25 06, 2020). دور تقييم الاداء في ادارة المسارات المهنية للافراد ضمن المقاربة التركيبية لممارسات ادارة الموارد البشرية. *مجلة المؤسسة*، الصفحات 53-66.
- وائل محمد ثابت، و ايمان محمد نجيب الشوا. (30 12, 2022). ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية ودورها في تحسين الاداء التنظيمي . *مجلة الدراسات الاستراتيجية والبحوث السياسية* ، الصفحات 43-67.
- وفاء برهان برقاي. (2013). *ادارة الموارد البشرية (المجلد الطبعة الاولى)*. الاردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- ياسر عبد الرحمان. (15 06, 2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية* ، الصفحات 207-219.

الملاحق:

الملحق 1:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القلعة

دليل اجراء المقابلة

الهدف: جمع معلومات وبيانات حول موضوع الدراسة المتمثل في دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

السلام عليكم سيدي، اسمح لي ان أقدم نفسي، انا الطالبة جميات كوثر طالبة في السنة الثانية ماستر تخصص المناجمنت موارد بشرية بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت.

في إطار تحظيري لمشروع نهاية السنة اجريت دراستي الميدانية على مستوى جامعة محمد بوضياف بالضبط على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، وذلك من اجل تحليل ومعرفة عن قرب دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات تسيير الموارد البشرية على مستوى المديرية.

ويتضمن دليل المقابلة ثلاث محاور أساسية، وهي: واقع التحول الرقمي على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، ممارسات إدارة الموارد البشرية، التحول الرقمي للممارسات إدارة الموارد البشرية.

الاسئلة:

المحور الأول: التحول الرقمي

- ماهي رؤيتك حول التحول الرقمي على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؟
- ماهي التقنيات الرقمية المستخدمة من طرف المديرية؟
- فيما تتمثل الإجراءات المتبعة لتسيير هذه المنصات؟
- ما هي الأهداف التي تسعى المديرية لتحقيقها عن طريق التحول الرقمي؟
- ماهي العراقيل التي من الممكن ان تعرقل تطبيق التحول الرقمي على مستوى الجامعة؟
- كيف يتم التنسيق بين المديرية والجهة المكلفة بإنشاء مختلف المنصات الرقمية؟

المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- ماهي المهام الرئيسية للمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؟
- فيما تتمثل ممارسات تسيير الموارد البشرية على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؟

المحور الثالث: التحول الرقمي للممارسات إدارة الموارد البشرية

- فيما تتمثل الوظائف التي كان للتحول الرقمي أثر عليها؟
- كيف أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية؟ وفيما يتمثل دوره؟

الملحق 2 :

- منصة التوظيف الالكتروني

قائمة المرشحين لمسابقة التوظيف بجامعة محمد بوضياف المسيلة

تسجيل الخروج

PDF Excel CSV Copy

ابحث:

| رقم الملف | الإسم | اللقب | تاريخ الإزدياد | رقم الهاتف | إيميل | العنوان | الوظيفة | المؤهل أو الشهادة | الرشحية تجاه الخدمة الوطنية | تاريخ التسجيل | إعدادات |
|-----------|-------|-------|----------------|------------|-------|---------|--------------------------------|--|-----------------------------|---------------|---------|
| 1 | | | | | | | مهندس دولة في الإعلام الآلي | مهندس دولة أو ماستر في الإعلام الآلي اوشهادة معترف بمعادلتها | مؤدي | 13:17:13 | |
| 2 | | | | | | | مهندس دولة في الإعلام الآلي | مهندس دولة أو ماستر في الإعلام الآلي اوشهادة معترف بمعادلتها | معفى | 11:29:29 | |
| 3 | | | | | | | رئيس المهندسين للخباز الجامعية | شهادة دكتوراه او شهادة معترف بمعادلتها في ميدان علوم المادة | معفى | 22:18:57 | |
| 4 | | | | | | | مهندس | مهندس | غير معني | 08:41:26 | |

- منصة المراسلات الالكترونية

المراسلات الإلكترونية

البريد الوارد

البريد الصادر

البريد الوارد (0 رسائل غير مقروءة)

أظهر 10 مدخلات

| # | المرسل اليه | رقم البريد | عنوان البريد | تاريخ الإرسال | الموعد النهائي للإجابة | اهمية البريد | ملاحظات | إجراءات |
|---|---|------------|-------------------------------------|---------------|------------------------|--------------|----------------|---------|
| 1 | نائب رئيس الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشبيط والاتصال والمنشقات الطبية | 7977 | اشعار بالغياب | 2023-04-30 | 2023-04-30 | عادي | الإزامية السرد | |
| 2 | مدير المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين | 7859 | بمخصوص مراقبة كشف الحضور للمستخدمين | 2023-04-25 | 2023-04-25 | عادي | لا يوجد | |
| 3 | نائب رئيس الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشبيط والاتصال والمنشقات الطبية | 7664 | اشعار بالغياب | 2023-04-11 | 2023-04-11 | عادي | الإزامية السرد | |
| 4 | ناية رئاسة الجامعة لتسيمة والإستشراف والتوجيه | 7523 | جدول عطلة الربيع 2023 | 2023-04-03 | 2023-04-03 | مستحيل | الإزامية السرد | |
| 5 | نائب رئيس الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشبيط والاتصال والمنشقات الطبية | 7483 | عطلة الربيع | 2023-03-23 | 2023-03-23 | عادي | الإزامية السرد | |
| 6 | نائب رئيس الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشبيط والاتصال والمنشقات الطبية | 7237 | اشعار بالغياب | 2023-03-09 | 2023-03-09 | عادي | الإزامية السرد | |
| 7 | نائب رئيس الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشبيط والاتصال والمنشقات الطبية | 7206 | اشعار بالغياب | 2023-03-07 | 2023-03-07 | عادي | الإزامية السرد | |
| 8 | نائب رئيس الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشبيط والاتصال والمنشقات الطبية | 7037 | اشعار بالغياب | 2023-03-02 | 2023-03-02 | عادي | الإزامية السرد | |
| 9 | نائب رئيس الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشبيط والاتصال والمنشقات الطبية | 7036 | اشعار بالغياب | 2023-03-02 | 2023-03-02 | عادي | الإزامية السرد | |

منصة بروغرس

The screenshot shows the PROGRES web portal interface. At the top, there are navigation tabs for 'Guichet' and 'Traitement demandes'. Below this, a dashboard displays four colored boxes representing statistics: 'Nombre de dossiers' (2), 'Dossiers Non traités' (1), 'Dossiers Acceptés' (1), and 'Dossiers Clôturés' (1). A search bar is present with the text 'Mots clés: Saisissez des mots clés...'. Below the search bar is a table with the following columns: '#', 'DEMANDEUR TI', 'DOCUMENT', 'OBJET', 'DATE DÉPÔT', and 'VISUALISER'. The table contains two rows of data:

| # | DEMANDEUR TI | DOCUMENT | OBJET | DATE DÉPÔT | VISUALISER |
|---|--------------------------------|------------|-----------------------|------------|------------|
| 1 | A.D. DUNE / م. (ب.ب.ب.ب.) | نوناء رقبة | | 04/05/2023 | ↓ |
| 2 | م.ل. 100, Mol smme. (ب.ب.ب.ب.) | نوناء رقبة | من نعام اريد نوناء حل | 05/05/2023 | |

At the bottom of the table, there is a pagination control showing '1 - 2 sur 2' and a search box with the number '10'.

موقع جامعة مسيلة

The screenshot shows the homepage of the University of Msila. The header features the university's name in Arabic and French, along with social media icons and the website URL 'www.univ-msila.dz'. A navigation menu includes links for 'الرئيسية', 'عن الجامعة', 'الادارة', 'مجالس الجامعة', 'الكليات والمعاهد', 'التكوين', 'البحث العلمي', 'تظاهرات علمية', 'حياة الطلبة', 'شركت اجتماعي', and 'طاقم الجامعة'. The main content area is divided into several sections:

- Services Section:** Includes links for 'خدمات الكترونية', 'ارشية التعليم عن بعد', 'المستودع المؤسسي (Dspace)', 'دليل المكتبة الجامعية (PMB)', 'البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات PNST', 'النظام الوطني للتوثيق الإلكتروني SNDL', 'فهرس المكتبات الجامعية', and 'البريد الإلكتروني'.
- News Section:** Features a headline about the 'المنتدى العالمي للتقنيات الحضرية' (World Forum on Smart Urban Technologies) and a sub-headline 'الطبعة الخامسة للملتقى الدولي حول تسيير المدن' (5th Edition of the International Conference on Smart City Management). The text mentions the forum is organized by the 'معهد تسيير التقنيات الحضرية بولاية مسيلة' (Smart Urban Technologies Institute of Msila) in coordination with 'مدير المدينة، البيئة، اري والتسيير مع' (City Manager, Environment, Urban Planning and Management) and 'مدير المدينة الذكية، جيوإتاتك والحكومة (VIGG)'. It also mentions the 'مدير المدينة، البيئة، اري والتسيير مع' (City Manager, Environment, Urban Planning and Management) and 'مدير المدينة الذكية، جيوإتاتك والحكومة (VIGG)'.
- Strategic Plan Section:** Titled 'المخطط الاستراتيجي 2022/2017 لجامعة المسيلة' (Strategic Plan 2022/2017 of the University of Msila).
- Other News Section:** Titled 'آخر المستجدات' (Latest News) and features a headline about 'رئاسة انتخابات الأعضاء ممثلي الأساتذة والموظفين الإداريين والتقنيين والعمال المهنيين الدائمين في اللجنة التقنية بالجامعة' (Presidency of the elections of the members representing the faculty, administrative and technical staff, and permanent professional staff in the technical committee of the university). It also mentions 'أكثر تفاصيل قائمة المرشحين لعضوية اللجنة التقنية للجامعة قائمة الناخبين لانتخابات اللجنة ...' (More details of the candidates for membership of the technical committee of the university, list of voters for the elections of the committee ...).

At the bottom, there are several quick links: 'منصات رقمية', 'الفضاء الرقمي للعمل DWS', 'بوابة طلب الوثائق الإدارية على الخط', and 'المنصة الإلكترونية'.

الفضاء الرقمي للعمل

أهلا بكم في فضاءنا الرقمي DWS

كما يسمح للأساتذة بـ :

- ▶ متابعة كشوف الأجر الشهرية
- ▶ إجراء التسجيل للترخيصات
- ▶ طلب مختلف الوثائق الإدارية (شهادة العمل .. إلخ)
- ▶ متابعة التوقيت الزمني المخصص لكل أسنذ

بسمح الفضاء الرقمي للطالب بـ :

- ▶ متابعة مختلف الإعلانات المرسلة من طرف القسم .
- ▶ إمكانية متابعة النشاط و المناوبات .
- ▶ التوجه مباشرة إلى منصة Moodle
- ▶ متابعة جدول التوقيت الزمني

روابط مفيدة :

- ▶ البريد الإلكتروني
- ▶ موقع الجامعة
- ▶ منصة التعليم عن بعد
- ▶ المستودع المؤسسي الرقمي -Dspace

Copyright © - University of Mide - 2022

موقع طلب الترخيصات في منصة الفضاء الرقمي للعمل

- Accueil
- Accueil
- Time Table
- Directory of teachers
- E-Demand
- Finances
- Administrative Forms
- PV
- PROFILE
- Drop criteria
- Make request
- E-Edge Administration
- Evaluation

345 ACTUALITY

RESEARCH PROJECTS
2 items

MEMBERSHIPS
3

ADMINISTRATIVE TASKS
1 tasks

SCIENTIFIC TASKS
7 tasks

Training request details

28.5

النسبة الأولى لقب الترخيص

عمل المرسل

29

النسبة الثانية لقب الترخيص

عمل المرسل

China

إقامة طبية عالية المستوى بالخارج

رؤية غاسيل الترخيل

Report

CONFERENCES: 3

JOURNALS: 1

BOOKS: 1

WORKSHOPS: 0

