



جامعة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

العنوان:

التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

- بن حركات منال
 - تزرورت نسبية
- إشراف: د/فؤاد سعيد منصور

نوقشت أمام اللجنة المكونة:

رئيسا		د/بغداد بلال
مشرفا		د/فؤاد سعيد منصور
مناقشا		د/رولامي عبد الحميد

السنة الجامعية: 2021/2022

الشكر

نشكر الله على الدعوى التي منحنا لها

ونشكر كل من كان له دور في وصولنا لهذا

المقام

ونشكر كل من علمنا حرفه من العلم

ونشكر أستاذنا المشرفه سعيد منصور على

إشرافها لنا لإنجاز هذه الدراسة

الأهداء

نهدي هذا العمل إلى

كل من عائلتنا وأقاربنا من بعيد وقريب

كل من أساتذتنا وزملائنا في الجامعة

صفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص
أ.ب.ج	مقدمة عامة :
الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا	
4	تمهيد
5	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية
5	المطلب الأول : مفهوم التحول الرقمي
6	تعريف التحول الرقمي
6	خصائص التحول الرقمي
6	أسباب التحول الرقمي
7	خطوات التحول الرقمي
7	أهمية التحول لرقمي

7	أهداف التحول الرقمي
8	متطلبات التحول الرقمي
9	معوقات التحول الرقمي
10	المطلب الثاني : عموميات حول إدارة الموارد البشرية
10	تعريف إدارة الموارد البشرية
10	أهمية إدارة الموارد البشرية
11	أهداف إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثالث : واقع التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية
12	واقع التكنولوجيا الرقمية لإدارة الموارد البشرية
12	استراتيجيات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية
13	إيجابيات رقمنة إدارة الموارد البشرية
14	المبحث الثاني : أثر رقمنة إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا
14	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول جائحة كورونا
14	تعريف جائحة كورونا
15	مراحل تفشي جائحة كورونا
15	تداعيات جائحة كورونا على العالم
17	المطلب الثاني : تأثير جائحة كورونا على إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثالث : مدى تأثير الرقمنة على إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا
18	مظاهر تجاوب إدارة الموارد البشرية للتحول الرقمي

18	التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية
19	إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في مواجهة تحديات التحول الرقمي
20	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي
21	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
21	تمهيد
21	المطلب الأول : دراسات سابقة حول التحول الرقمي
24	المطلب الثاني : دراسات سابقة حول إدارة الموارد البشرية
27	المطلب الثالث : القيمة المضافة
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : واقع التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية جندل	
31	تمهيد
31	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية جندل
31	المطلب الأول : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
34	المطلب الثاني : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
36	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة جندل
42	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
42	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة
42	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
46	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

46	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان
54	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
56	خلاصة الفصل
58	خاتمة
62	قائمة المراجع
65	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
42	سلم ليكارت خماسي	02
43	مقياس ألفا كرومباج	03
46	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	04
47	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	05
48	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
49	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07
50	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحول الأول	08
53	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحول الثاني	09
54	اختبار الفرضية الأولى	10
55	اختبار الفرضية الثاني	11

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	نموذج الدراسة	01
46	الدائرة النسبية حسب متغير الجنس	02
47	الدائرة النسبية حسب متغير السن	03
48	الدائرة النسبية حسب المستوى التعليمي	04
49	الدائرة النسبية حسب مستوى الخبرة	05

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتسلط الضوء على دور التحول الرقمي في المؤسسة. و التعرف على مختلف التكنولوجيا المستخدمة في عملية التحول الرقمي في المؤسسة والتعرف على أهم العوائق التي تقف أمام رقمنة إدارة الموارد البشرية .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا ، من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة ، كما تم الاعتماد على الاسبانه كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها واستخلاص النتائج.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل.

Study summary

The study aimed to know the reality of digitizing human resource management in the organization and to shed light on the role of digital transformation in the institution. And to identify the various technologies used in the process of digital transformation in the institution and to identify the most important obstacles that stand in the way of digitizing human resource management.

The study followed the descriptive approach due to the nature of this study, which aims to identify the impact of the digital transformation of human resources management in light of the Corona pandemic, by addressing the various theoretical concepts of the study variables.

The study concluded that there is a statistically significant relationship between digital transformation and human resource management in Algeria Telecom, the municipality of Jandal.

حقبة

تمهيد

على ضوء التقدم المتزايد في استخدام التقنيات الحديثة التي أدت إلى إحداث تغييرات على كافة المستويات ، هذه التغييرات أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم الإلكترونية من بينها التحول الرقمي، والذي أصبح مطلباً وضرورة لا غنى عنها في المؤسسات ، لما حققه من نتائج إيجابية وتسريع في عجلة التنمية عبر الخدمات التي تقدمها والذي من شأنه تسريع إنجاز التعاملات وتبسيط الإجراءات ، فالتطورات الأخيرة والسريعة التي شهدتها العصر الرقمي قد دفعت بالمؤسسات في كلا القطاعين العام والخاص على تبني تغيير طريقة عملها بشكل كبير بغية التأقلم مع هذا الوضع ، فقد وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على إيجاد سبل جديدة من شأنها تحسين من جودة تقديم خدمات بما يتوافق احتياجات عملائها المتغيرة والمتجددة ، الأمر الذي يجبرها على إعادة التفكير في تغيير طريقة تصميم نموذج الأعمال لديها بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي ، وهذا ما سيؤثر على كل وظائف المؤسسة بما في ذلك إدارة الموارد البشرية ، لذلك أصبح التحول الرقمي خياراً حتمياً بالنسبة لكافة المؤسسات التي تسعى لتحسين من نفسها ، فالتحول الرقمي برنامج شامل يمس كل أقسام المؤسسة بما في ذلك إدارة الموارد البشرية ، والتي هي الأخرى تواجه العديد من التحديات في ظل هذا التحول ، ومع ظهور جائحة كورونا أصبح الوضع متأزماً أكثر ، فإدارة الموارد البشرية تعد العنصر المهم في المؤسسة لهذا فرض التحول الرقمي و أزمة كورونا المؤسسات إلى إعادة النظر في وظائفها واتخاذ أساليب من شأنها رقمنة إدارة الموارد البشرية من خلال إدخال تغييرات عليها كتصميم برامج وآليات تسمح لها باستخدام التقنيات الحديثة كالعامل عن بعد والتدريب عبر برامج وتطبيقات في موقع الويب وذلك بهدف تحسين الأداء البشري وزيادة سرعة الإنجاز وفعالية التنفيذ وتخفيض التكلفة .

الإشكالية :

ما مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل ؟

الأسئلة الفرعية :

• هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل؟

• كيف أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل؟

فرضيات الدراسة :

• توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل.

مقدمة

- أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية من خلال إحداث تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي وتغيير طريقة وأسلوب تسيير الموارد البشرية .

أهمية الدراسة :

يكتسب البحث أهمية في الوقت لكونه يواكب تطورات العصر ، فمع ظهور الثورة الصناعية الرابعة أصبح الكل يتحدث عن التحول الرقمي ، خصوصا في الآونة الأخيرة تزامنا مع ظهور أزمة كورونا التي شلت العالم وأجبرته على إتباع طرق جديدة في التكيف معه ، فالتقارب الجسدي مع الأفراد أصبح خطرا على صحتهم ، وبالتالي أصبح علينا التوجه نحو الرقمنة التي تضمن استمرارية النشاط الاقتصادي مع الحفاظ على الصحة، لهذا كان من الضروري رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ، لكن لم يكن هذا خيارا جديدا بل كان من قبل فجائحة كورونا هي من أجبرت العالم على التوجه بسرعة نحو الرقمنة ، فإدارة الموارد البشرية من بين الوظائف التي مسها التحول الرقمي وسرعت من وتيرته جائحة كورونا .

أسباب اختيار الموضوع :

- اعتبار الموضوع من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه في الساحة العلمية لكونه يواكب التطورات الحديثة .
- إبراز فائدة تبني المؤسسات لفكرة التحول الرقمي .
- توافق الموضوع مع التخصص الأكاديمي .
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع .

أهداف الدراسة :

- معرفة واقع رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
- تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في المؤسسة .
- التعرف على مختلف التكنولوجيا المستخدمة في عملية التحول الرقمي في المؤسسة .
- التعرف على أهم العوائق التي تقف أمام رقمنة إدارة الموارد البشرية
- التعرف على أهم فوائد رقمنة إدارة الموارد البشرية
- معرفة إستراتيجية رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة أثر تطبيق التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية جندل .

مقدمة

الحدود المكانية : يرتبط موضوع الدراسة ببيئة المؤسسات الخدمية التي مسها التحول الرقمي و إسقاط الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية جندل .

الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري 2022 إلى شهر أفريل 2022

الحدود البشرية : وهو المجال الذي انتقت فيه أفراد عينة الدراسة ، والمتمثل في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية جندل .

منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا ، من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة ، كما تم الاعتماد على الاسبانه كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها واستخلاص النتائج .

هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالتالي :

في الفصل الأول تم التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة النظرية بينهما ، ثم عرض الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع دراستنا قصد الاستفادة منها .

وفي الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي حيث قمنا بتقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية جندل وعرض منهجية وأدوات الدراسة ، ثم مناقشة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات .

الفصل الأول :

الإطار النظري للتحول الرقمي
وإدارة الموارد البشرية في أزمة
كورونا

إن التطورات التكنولوجية التي تحصل في العالم غيرت العديد من الأمور ، وأدخلت مفاهيم لم تكن في السابق نعرفها ، وأصبحت الآن أمر اعتدنا على سماعه ، فالتحول الرقمي من بين الأمور التي أحدثتها التغيرات التكنولوجية الحاصلة في العالم ، وأجبرت معها المؤسسات على تبنيها لضمان نجاحها واستمراريتها في بيئة الأعمال ، فالتحول الرقمي ليس مقتصر على جزء معين من المؤسسة بل يشمل كل أجزاءها وبالخصوص إدارة الموارد البشرية التي هي الأخرى كان عليها مواكبة هذا التحول من خلال إدخال عدة تغييرات في طرق إدارتها ووظائفها .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية :

مع التطورات الحاصلة في هذا من تطورات في التكنولوجيات كان على المؤسسات مواكبة هذه التغييرات من خلال التحويل الرقمي الذي يسمح لها بالاستمرار ، فالتحويل الرقمي يشمل المؤسسة ككل وبالأخص إدارة الموارد البشرية ، التي تعتبر أهم عنصر فيها ، لهذا وجب على المؤسسات تكييف مواردها البشرية لتواكب متطلبات التحويل الرقمي .

المطلب الأول : مفهوم التحويل الرقمي :

أولا : تعريف التحويل الرقمي :

وردت في الأدبيات المتخصصة عدة تعريفات مختلفة لمفهوم التحويل الرقمي ، نذكر منها ما يلي :

عرف على أنه " التغيير الجذري و المتسارع في أنشطة الأعمال و الممارسات و الكفاءات و نماذج الأعمال قصد الاستغلال الأمثل للتغيرات و الفرص الناتجة عن التكنولوجيات الرقمية و تأثيرها في المجتمع".¹

هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل ، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل.²

كما عرفه **Michael Wade** بأنه إحداث التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء.³

التحويل الرقمي شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني حيث تتم عملية الرقمنة بنقل وثيقة على وسيط إلكتروني وتتخذ شكلين : الرقمنة بشكل صورة ، والرقمنة بشكل نص أين يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برامج خاصة للتعرف على الحروف.⁴

¹ خوصة مصطفى ، بن عبو الجيلالي ، تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1 ، المجلد 35، العدد 01-2021 ، ص 269

² فاطمة الزهراء فرحات، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2019-2020، ص36

³ ياسر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحويل الرقمي في منظمات الأعمال ، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية ، 2019، ص 211

⁴ زهير حافظي، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية ، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم المكتبات ، قسنطينة ، 2008، ص 23

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

ثانيا : خصائص التحويل الرقمي :

إن التحولات الرقمية الجديدة تعد من أبرز وسائل التغلب على الانقسات الإنمائية بين مختلف دول العالم، كما تساهم في تحقيق رفاهية المجتمعات والأفراد من خلال ما توفر من خدمات متنوعة، وهو ما يوضح أهمية التحويل الرقمي ودور في تسهيل عمليات تبادل المعلومات والبيانات دون التعرض لحواجز مكانية أو زمانية ويعود هذا للخصائص التي يتميز بها التحويل الرقمي ومن أهمها:¹

- **التفاعلية** : حيث يتبادل حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي للدور، وتكون ممارسة الاتصال آنية وتبادلية، وليست في اتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بين الطرفين.
- **التلازمية** : وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلاً أو مرسل.
- **المشاركة والانتشار** : يسمح التحويل الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشراً لرسائله ويشاركها مع الآخرين.
- **الذكاء** : تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جداً من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصححها .
- **التنوع** : فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها، بالإضافة إلى ارتفاع القدرة على عكس ذلك في تنوع عناصر العملية الاتصالية.²
- **السرعة والوضوح** : ضمان سرعة فائقة في إنجاز المعاملات وإرسالها واستقبالها .
- **المرونة** : ينفعل التقنية تحدث الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها .

ثالثاً : أسباب التحويل الرقمي :

إن التحويل الرقمي ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحويل الإلكتروني في النقاط التالية:³

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

¹ سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، 2007، ص 31

² فرحات فاطمة الزهراء ، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية ،

مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2020/2019، ص 64

³ فداء حامد ، الإدارة الإلكترونية الأسس التطبيقية ، ط01، 2005، عمان ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، ص 222

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.¹
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

رابعاً : خطوات التحويل الرقمي :

- يؤكد الباحثون في هذا الشأن بأن التحويل الرقمي يمر بعدة مراحل مترابطة ومتكاملة وهي :²
- بناء إستراتيجية رقمية وإجراءات التحسين، حيث يشير al et Matt Christian إلى أن نجاح التحويل الرقمي مرهون بتحديد استراتيجيات هذا التحويل وتمييزها عن المفاهيم ذات الصلة .
- قياس الإمكانيات الرقمية الحالية.
- تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق.
- تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار.
- تحديد عوائق التكامل الرقمي.
- إدارة التغيير للتحويل الرقمي.

خامساً : أهمية التحويل لرقمي :

- تكمن أهمية التحويل لرقمي فيما يلي :³
- يوفر التحويل الرقمي التكلفة والجهد
- يحسن من الكفاءة التشغيلية وينظمها .
- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين.
- يخلق فرص لتقديم الخدمات بطرق إبداعية .
- يساعد المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق واسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء.

سادساً : أهداف التحويل الرقمي :

- تتمثل أهداف التحويل الرقمي فيما يلي :⁴
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل .
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية .
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.
- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعمل الإنساني .
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية .

¹ عبد الحكيم عمارية ،رشيدة سبتي ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحويل الالكتروني للمؤسسات ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 35، سبتمبر 2018، ص 976

ياسر عبد الرحمان، المرجع السابق ، ص 214²

ياسر عبد الرحمان ، نفس المرجع السابق ، ص 213³

لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، العدد 42 ، 2008، ص 147⁴

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

• تقليل ساعات العمل داخل المؤسسات .

• الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية .¹

سابعا : متطلبات التحويل الرقمي :

تتمثل متطلبات التحويل الرقمي فيما يلي:

• **المتطلبات التشريعية:**التحول الرقمي يحتاج إلى مناخ قانوني وبيئة تشريعية ملائمة، وذلك ألن وجود

التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصدقية

على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها، فمجرد وضع حيز خدمة الإدارة الإلكترونية يجب توفير

تشريعات جديدة لضبط أسلوب التعامل مع الأوضاع الجديدة التي نشأت الحاجة إليها.²

• **المتطلبات الأمنية:** تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا، لأن العمل بنظام

الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى توفير البيئة الأمنية الملائمة، والتي من شأنها أن توفر لشبكات الإدارة

الإلكترونية المستوى المطلوب من الأمان والسرية والموثوقية والإثبات، والحفاظ على قاعدة البيانات

الخاصة بالمعطيات والمعلومات الشخصية للمرفقين مع الإدارة.

• **المتطلبات الإدارية:** يحتاج تطبيق التحويل الرقمي إلى إحداث تغيرات جوهرية في الهياكل الإدارية

والإدارات العمومية بما يجعلها تتناسب مع هذه الخيرة. إن التنظيم الجديد ينتج عنه بدون شك

استحداث إدارات جديدة، أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها والاستغناء عن وظائف تقليدية

واستحداث وظائف جديدة وهذا يتطلب تأهيل وتدريب العاملين وذلك بإعادة النظر في نظم التعليم

والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحويل الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج، والأساليب

التعليمية.

• **المتطلبات التكنولوجية:** تتمثل في توفير البنية التحتية لتحويل الرقمي والتي تشمل تطوير وتحسين

شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن

واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، إضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة

من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج .³

فراجي وهيبة ، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة أعمال

إستراتيجية ، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة ، 2018-2019 ، ص 11¹

قياسية عيسى ، الإدارة العمومية بعد جائحة كوفيد 19 ، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية ، المجلد 58، العدد03،

2021، ص 425²

موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة

الباحث ، العدد09، 2011، ص 91³

الفصل الأول : الإطار النظري للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

ثامنا : معوقات التحول الرقمي :

تتمثل معوقات التحول الرقمي فيما يلي:¹

- الرؤية الضبابية للتحول الرقمي وعدم استيعاب أهدافه .
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقه.
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري .
- النظرة السلبية لمفهوم التحول الرقمي من حيث تقليصه للعنصر البشري.
- وجود فجوة رقمية بين أناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من أبجدياتها.

لمين علوطي ، نفس المرجع السابق ، ص 148¹

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

المطلب الثاني : عموميات حول إدارة الموارد البشرية :

أولاً : تعريف إدارة الموارد البشرية :

وتعرف إدارة الموارد البشرية :هي مجموعة . مجموعة الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة".¹

ويعرفها علي السلمي بأنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار والتعيين والتدريب العاملين في جميع المستويات ، والعمل على تنظيم قوى العمل داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية فيها ، والوصل بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية .²

في حين يعرفها أحمد ماهر بأنها التوفيق بين خصائص الأفراد وخصائص الوظائف ووضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة .³

وتعرف أيضا : هي العمليات والأنشطة التي يتم تحديدها لدعم الأهداف المؤسسية المشتركة عن طريق الدمج بين احتياجات المؤسسة، واحتياجات الأفراد الذين يعملون لها.⁴

ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية

- تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابته جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف و الإستراتيجية.⁵
- ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم، وما إلى غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية.⁶
- تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع .⁷
- تؤدي إلى جذب رؤوس الأموال للاستثمار في هذه الدولة.

¹ .رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية لمنشر، مصر، 2002-2003 ، ص 3

علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998، ص 30²

أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط5، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2011، ص 23³

⁴ ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية ، أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي ، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان ، المجلة العربية ، (تحت النشر) ، سيتم نشره في يونيو 2022، ص 3

⁵ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005، ص 11

⁶ .نجم عبد اهلل العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ، ص 14

⁷ جوي سعيدة، إدارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، المركز الديمقراطي العربي، برلين ، ألمانيا ، العدد الأول ، ص 189

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

- تعنى بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها .¹
- تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين .²

ثالثاً : أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- تعويض الأفراد عن جهودهم مادي ومعنويًا، وصقل درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل لديهم.
- تحقيق الكفاءة والفعالية، والتجانس، والاستقرار، وتطوير وتنمية المهارات، وتحقيق الانتماء والولاء.³
- جذب واختيار العاملين الأكفاء الذي تحتاجهم المؤسسة والحفاظ عليهم .
- العمل على زيادة إنتاجية وجودة العمل .⁴
- تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- قدرة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من حيث التحفيز ، ودفعهم للعبء والإنتاجية.⁵

¹ جلد محمد ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية ، أطروحة دكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2020-2021، ص 29

جلد محمد، نفس المرجع ، ص 34²

جلد محمد، نفس المرجع ص35³

ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية ، أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي ، نفس المرجع السابق ، ص 4⁴

⁵ سعيد بن عبيد بن نمشة ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض ، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2007، ص

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

المطلب الثالث : واقع التحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية

أولاً: واقع التكنولوجيا الرقمية لإدارة الموارد البشرية :

تمكنت التكنولوجيات الحديثة من إعطاء قفزة نوعية لإدارة الموارد البشرية حيث نجد تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي و الروبوتات تقوم بتزويد إدارة الموارد البشرية بطاقات كبيرة و التي منها ما يلي :

• **البرمجيات:** القدرة على إدراك الصور و التمييز بين الجنسين ، و الاستماع إلى الأصوات و تحديد المزاج إضافة على تحليل فيديوهات مقابلات التوظيف و تحديد المستوى التعليمي و الكذب إضافة إلى القدرات الإدراكية .

• **تكنولوجيات التحليل:** لديها القدرة على اختيار المترشحين الأمثل و تحديد المسار المهني المناسب للمترشحين الذين تم اختيارهم ، كما تساعد المديرين على تحديد برنامج لتطوير قدراتهم القيادية .

• **تكنولوجيا المختبر الآلي:** و المتمثلة في برنامج اليكتروني مصمم لإجراء مقابلات التوظيف مع المتقدمين إلى الوظائف و تسجيل المحادثات و تقييمها و اختيار الأمثل و زيادة الشفافية في التوظيف .

• **الخدمة الذاتية للموظف :** و هي عبارة عن خدمات تمكن الموظف من إجراء كل المعاملات التي كانت تقدّمها له إدارة الموارد البشرية ذاتيا و ذلك من خلال إنشاء بوابة تمكّن المستخدم من الولوج إلى قاعدة البيانات و استخراج جميع الوثائق المتعلقة به مثل كشف الراتب و شهادة الخبرة كما تمكن مثل هذه التكنولوجيا من ربط قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية بمختلف أقسام المنظمة التي تمتلك بيانات تخص موظفيها.

ثانيا : استراتيجيات التحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية :

حتى تتمكن المنظمة من التحويل من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة رقمية يجب عليها إتباع مجموعة من الخطوات يمكن حصرها في الأتي: ¹

• **إعادة صياغة الرسالة:** يجب تعريف إدارة الموارد البشرية على إنها فريق يساعد الإدارة و العمال على التحويل السريع و تبني الفكر الرقمي .

• **ترقية التكنولوجيا الأساسية :** تعويض نظام العمل التقليدي بتبني الحوسبة السحابية كقاعدة أساسية تبني عليها الممارسات حيث تعتبر السحابة من أهم التكنولوجيا المؤدية للتحويل الرقمي لما تمكنه من القدرة على العمل من أي مكان و في أي وقت كما يجب على المؤسسات استبدال مختلف أنظمة العمل كالتوظيف و القيادة بأساليب عمل حديثة سهلة الاستخدام .

¹ خوصة مصطفى ، بن عبو الجليلي ، نفس المرجع السابق، ص 697

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

- تطوير إستراتيجية موارد بشرية تكنولوجية متعدّدة السنوات : في ظل التغيير السريع الحادث في تكنولوجيا الموارد البشرية حيث بات من الضروري بناء إستراتيجية طويلة الأجل تتضمن تخطيط موارد المؤسسة السحابية و التطبيقات و التحليلات و مختلف وسائل الذكاء الصناعي .
- تشكيل فريق الموارد البشرية الرقمي : من الضروري استحداث فريق عمل خاص بالتحويل الرقمي من اجل استكشاف طرق عمل إبداعية حديثة و تحسين الخدمة من خلال استغلال أدوات الذكاء الصناعي و هو ما يتطلب من المؤسسات العمل على استقطاب الكفاءات و المهارات الرقمية إضافة الى تكثيف الدورات التكوينية و التدريبية في مجال التكنولوجيا الحديثة (مثل البرمجة و الأمن الالكتروني و التواصل الاجتماعي....) حتى تتمكن المؤسسات من الاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيا.
- جعل الإبداع جوهر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية : يجب الإبداع و التجديد في كل الممارسات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة جعلها أكثر حداثة و ذلك بالاعتماد على إشراك الموظفين و إعطائهم مساحة لإسماع صوتهم.

ثالثا : إيجابيات رقمنة إدارة الموارد البشرية :

تشير مختلف الدراسات إلى أن لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية عدة إيجابيات و التي نذكر منها ما يلي :¹

- تخفيض تكاليف تخزين البيانات الخاصة بالموظفين
- السرعة في استخراج و معالجة البيانات .
- التوقيت الدقيق في الحصول على البيانات و توفر البيانات
- التحليل الدقيق للبيانات يؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة
- إتاحة الفرصة لمواجهة أفضل لمتغيرات البيئة

¹ خوصة مصطفى ، بن عبو الجبالي، تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 35، العدد 01، 2021، ص 698

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

المبحث الثاني : أثر رقمنة إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

مع إدراك المؤسسات أهمية تبنيها لفكرة التحويل الرقمي التي بدأت ترى فوائدها على أرض الواقع كان هناك مؤسسات سرعت من وتيرة تحولها الرقمي خصوصا إدارة الموارد البشرية ، وهناك من تماطل في تبني هذه الفكرة ، حتى جاءت جائحة كورونا الذي فرضت تبني فكرة التحويل الرقمي كحل لمواجهة التحديات التي فرضتها .فجائحة كورونا قد جاءت كعامل مسرع لتبني فكرة التحويل الرقمي .

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول جائحة كورونا

أولا : تعريف جائحة كورونا :

تم إعلان الاسم الرسمي من طرف منظمة الصحة العالمية لكل من مرض كوفيد-19 والفيروس المسبب لهذا المرض على النحو التالي :¹

1- فيروس كورونا :

فيروسات كورو هي فصيلة كبيرة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والإنسان.

ومن المعروف أن عددا من فيروسات كورو تسبب لدى البشر حالات عدوى الجهاز التنفسي التي تتراوح حدا من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة مثل متلازمة الشرق الوسط التنفسية والمتلازمة الحادة الوخيمة (السارس). ويسبب فيروس كورو المكتشف مؤخرا مرض فيروس كورو كوفيد-19 .

2-مرض الكوفيد :

هو مرض معد يسببه فيروس كورو المكتشف مؤخرا، ولم يكن هناك أي علم بوجود هذا الفيروس وهذا المرض المستجدين في مدينة يوهان الصينية في شهر ديسمبر 2019.²

غالبا ما يستخدم المصطلحان فيروس كورو وكوفيد 19 ، للإشارة إلى نفس العدوى، في حين فيروسات كورو هي في الواقع عائلة من الفيروسات، يسبب بعضها أمراضا للإنسان، في حين لا يتسبب البعض الآخر في ذلك، والفيروس الذي يثير قلقا لعا في الوقت الحالي يسمى cov-Sars-2، أو فيروس كورو المترابط لمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة نوع 2 ، ولا يجب الخلط بينه وبين فيروس مرض السارس الذي كان الجميع متخوفا منه عام 2003 ، إذ أن فيروس Sars-Cov2 هو الذي يتسبب في مرض كوفيد19 ، هذا الأخير هو

¹ بوخدوني صبيحة ، بن عاشور الزهرة ، سياسة التعليم عن بعد في ظل جائحة كوفيد -19 ، مجلة مدارات سياسية ،

المجلد 04 ، العدد 04 ، 2020 ، ص 59

بوخدوني صبيحة ، بن عاشور الزهرة ، المرجع السابق ، ص 60²

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

الاسم الذي أطلقته منظمة الصحة العالمية في 11 فيفري 2020 على المرض الذي يسببه كورو، ويكون عادة مصحوب لحمى والعياء والسعال، إضافة إلى المشاكل التنفسية التي تؤدي إلى الوفاة.¹

ثانيا : مراحل تفشي جائحة كورونا :

تم تحديد فيروس كورونا للمرة الأولى في يناير 2020 بعد أن تسبب بوقوع مرضى في مدينة ووهان الصينية ، منذ تلك اللحظة تفشى بسرعة في أرجاء العالم ، مسببا حالة من الهلع وعدم اليقين ، بعد مرور ما يقارب ثلاثة أشهر على ظهور الفيروس انتشر في 207 دولة مسببا في إصابة أكثر من مليون شخص في حين عدد الموتى 55238 شخص ، بينما تماثل للشفاء حوالي 220261 مصاب.

مع مرور الوقت عرف الفيروس انتشارا واسعا على المستوى العالمي ، سواء من حيث ارتفاع عدد الإصابات أو من حيث عدد الموتى ، وفي هذا الوقت قد اكتشف بعض الدول اللقاح للفيروس وهي تسعى بكل جهدها لتلقيح أكبر عدد ممكن من الأفراد لتحقيق بما يسمى بالمناعة الجماعية .²

وقد مرت جائحة كورونا بثلاث مراحل وهي :

- 1- تفشي وباء : يعبر عن الزيادة القليلة لعدد الإصابات بشكل غير عادي .
- 2- الوباء: تفشي الفيروس في منطقة جغرافية أكبر قد تكون في دولة واحد ، كما قد تمس مجموعة من الدول.
- 3- الجائحة : انتشار المرض إلى عدد كبير من الدول .

ثالثا : تداعيات جائحة كورونا على العالم

تأثرت جميع مناطق العالم بجائحة كورونا ، حيث أشار الخبراء إلى أن تداعيات هذا الفيروس ستعكس على المسائل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية ، ففي ما كان العالم ينتظر تحسن أداء الاقتصاد العالمي مع حلول 2020 ، جاء الوباء ليقطب جميع التوقعات رأسا على عقب ، حيث من المتوقع انخفاض معدل نمو الأداء الاقتصادي العالمي إلى نحو 2 % خلال عام 2020 ، في حين تتوقع مؤسسات أخرى حدوث ركود عالمي كون حدة أزمة كورونا ستفوق آثار أزمة 1929 .

أدى انتشار فيروس كورونا إلى الإضرار بالاقتصاد العالمي ، وإحداث خلل في مختلف أسواق الطاقة والعملات والمواد الاستهلاكية و الإنتاجية والطيران وغيره ، مما دفع الدول إلى اتخاذ إجراءات عاجلة لوقف

¹ معروز هشام ، حجلة مريم ، ملاوي خديجة ، لسود فاتح ، واقع التعليم الجامعي عن عبر الأنترنت في ظل جائحة كورونا ، مجلة مدارات سياسية ، المجلد 04، العدد 04، 2020، ص 78

² بن زكورة العونية ، تداعيات أزمة كورونا على قطاعات الاقتصاد العالمي ، مجلة إقتصاد المال والأعمال ، المجلد 04، العدد 03 ، سبتمبر 2020 ، ص 179

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

الأنشطة العامة في القطاعين الحكومي والخاص في محاولة منها للسيطرة على الوضع الصحي الذي بدأ يتفاقم يوماً بعد يوم ، مما أثر سلباً على الحركة التجارية الاقتصادية العالمية لكل دول العالم ، الأمر الذي دفع بالكثير من المنظمات لدفع حزمة من الأموال تحفيزاً للاقتصاديات المتضررة من تداعيات فيروس كورونا¹.

استمر الوضع يزداد سوءاً والدول المتطورة تسعى إلى اكتشاف لقاح لهذا الفيروس وقد أثمرت تلك الاكتشافات في عدة دول مثل الصين وروسيا وبريطانيا ، وهذا كان خبر سار للعالم و بصيص أمل ، وهنا يمكننا تطبيق سياسة المناعة الجماعية التي تنص على تلقي معظم أفراد المجتمع الذي يقلل من سرعة انتشار الفيروس ، ويمكن للأفراد ممارسة حياتهم بكل أمان ، وأيضاً عودة انطلاق الأنشطة الاقتصادية من جديد بعدما توقفت بفعل جائحة كورونا .

بن زكورة العونية ، المرجع السابق ، ص 179¹

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

المطلب الثاني : تأثير جائحة كورونا على إدارة الموارد البشرية :

نتج عن ظهور جائحة كورونا عدة تغييرات على الموارد البشرية وهي كالتالي :¹

1-التغيرات التنظيمية :

أ- ازدياد الحاجة إلى العمال غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي ، فتزيد نسبتها إلى العمالة المباشرة ، وسيزداد الحاجة إلى وظائف جديد .

ب-ازدياد الحاجة إلى إعداد تصميم الوظائف ومن ثم إعادة تحليلها ووصفها.

ت-ظهور الحاجة إلى تغيير الأداء في الوظائف الجديدة .

ث-ظهور الحاجة إلى تزويد القيادات الإدارية بمفهوم تمكين العاملين وبناء فرق العمل المسؤولة ، من خلال اختيار واع ومتميز للأفراد .

ح-ظهور الحاجة إلى تزويد بتكنولوجيا المعلومات وإلى تطبيقها لتساعد على اتصالات تنظيمية أكثر مرونة وأعلى سرعة .

2-تغيير في هيكل الموارد البشرية :

من الطبيعي أن يؤدي التغيير في التجهيزات وفي طرق العمل سواء في الإنتاج أو التسوق أو الإدارة المالية أو في البحوث والتطوير ، إلى تغيير في هيكل العمالة .

3-تغيرات تكنولوجية :

تتأثر الأعمال التي يؤديها الناس في وظائفهم بالتكنولوجيا ، فعند تغير التكنولوجيا تتغير الوظائف وتؤثر على الأتمتة في الوظائف على كل المستويات ، فهي تخفض مستوى بعضها وترفع أهمية البعض الآخر ، وحتى عندما تسفر الأتمتة عن تغييرات بسيطة ، فإن أثارها على العاملين لا تكون بالضرورة بسيطة ، فقد يفقد البعض أعمالهم ويواجه البعض الآخر خيار التحول إلى وظيفة أخرى .²

4-ظهور أساليب جديدة في التدريب :

-التدريب عن بعد : من خلال شبكة المعلومات الدولية ، أصبح من الممكن إلقاء المحاضرات على العديد من الطلبة والدارسين ، ومتابعة المؤتمرات في كل مكان أطراف العالم في الوقت نفسه ودون الحاجة إلى الوجود المكاني .

-المكتبات الرقمية : وهي مكتبات دون جدران تعمل سبعة أيام في الأسبوع ومتاحة ويومياً عبر شبكة المعلومات الدولية .

-الوسيط الذكي : وهو مجموعة من البرامج الذكية التي تعمل من خلال التفاعل مع المستخدم ، ويستطيع أن تقوم بتنفيذ المهمات والأعباء بالنيابة عنه فيما بعد .³

¹لمين علوطي ، نفس المرجع السابق ، ص 148

²نفس المرجع السابق ، ص 149

³ نفس المرجع السابق، ص 150

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

-نظم المحاكاة : هي نظم معقدة يمكن من خلالها تقليد نظم الواقعية لاستخدامها في التدريب ، ومن أمثلتها مقلدات الطيران لتدريب الطيارين .

المطلب الثالث : مدى تأثير الرقمنة على إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

أولاً : مظاهر تجاوب إدارة الموارد البشرية للتحويل الرقمي :

- إقبال العاملين غير الفنيين على تعلم استخدام الحاسب للبقاء في دائرة الاتصال الجديدة - .التحول من مجرد استخدام النظام إلى الاعتماد عليه .
- انتشار مبدأ الشفافية في المعاملات بين المديرين والعاملين .
- ارتفاع مستوى تقديم الخدمات المالية والإدارية التقليدية .
- التحول إلى المؤسسة المتعلمة .
- التوثيق الكامل لأنشطة المؤسسة ومخرجاتها على مدار السنوات وبناء ذاكرة مؤسسية معلوماتية

حقيقية¹

فالتحول الرقمي أصبح من الضروريات بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل يمس المؤسسة وطريقة وأسلوب عملها داخليا وخارجيا، وقد أصبحت ضرورة ملحة أكثر من أي وقت مضى لتحويل المؤسسة الكترونيا، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات من طرف جميع المؤسسات، وإلى الطلبات المتزايدة من طرف المجتمع إلى تحسين الخدمات المقدمة وتسهيل الإجراءات والمعاملات الإدارية، لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات لتحسين خدماتها وإتاحتها على القنوات الرقمية، وبالتالي يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال، يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحويل الرقمي، ويتضمن ذلك سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المؤسسة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المتطور .

ثانيا : التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية :

تسعى المؤسسات إلى الاستفادة القصوى من تجربة العملاء لضمان ثقتهم و ولائهم و رفع علامة المؤسسة ، الأمر الذي أصبح يستوجب على المؤسسات إن تعمل على إدماج موظفيها و خلق بيئة عمل محفزة تؤدي إلى خلق الرضي الوظيفي ، حيث أثبتت الدراسات إن الشركات ذات القوى العاملة عالية الأداء تتفوق على

¹ عبد الحكيم عمارية ، رسيدة سبتي ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال و حتمية التحول الإلكتروني لمؤسسات ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد35، 2018، ص 974

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

نظيراتها بنسبة 147 في المائة في الأرباح لكل سهم و إن أفضل الشركات هي التي تتحرك بسرعة لتقديم تجربة فائقة للموظفين يمكنها من خلال دفع الابتكار والإنتاجية ورضا العملاء.

تتجه إدارة الموارد البشرية إلى تحول جذري باعتبارها إحدى أهم الوظائف في المنظمات فهي مصدر توفير العنصر البشري و عنصر فعّال في رحلة التحويل الرقمي الذي تشهده المنظمات حيث بيّنت الدراسات أن التحولات الرقمية تؤدي إلى تغيير ثلاث مجالات رئيسية في إدارة الموارد البشرية وهي كالتالي :¹

- **رقمنة القوى العاملة :** و التي تمثل كيفية قيادة المنظمة للإجراءات الإدارية الجديدة كما تسمى " ADN Digital بحيث تشمل ثقافة الإبداع و تعزيز المشاركة و الممارسات الإبداعية التي تشكل شبكات عمل جديدة داخل المنظمة .
- **رقمنة مكان العمل :** كيف يمكن للمنظمة من إنشاء بيئة عمل جديدة التي تعزز الإنتاجية في ظل استعمال أدوات التواصل الحديثة و تعزيز روح المبادرة و الرغبة في المشاركة و الحس الهادف
- **رقمنة المورد البشري :** كيف يمكن للمنظمة من تحويل وظائف الموارد البشرية إلى وظائف يمكن ممارستها بطريقة رقمية و أدوات رقمية و إبداع مستمر .

ثالثا : إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في مواجهة تحديات التحويل الرقمي :

ساهمت التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية السريعة اعتبارا من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو لمنظمات الأعمال، وأدت هذه التطورات التقنية إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم أن الاهتمام بالمورد البشري والتركيز على تدريبه والاهتمام بنظم الحوافز النادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للتكيف معها إن التحويل الرقمي في منظمات الأعمال يؤثر تأثيرا قويا على المهارات البشرية المطلوبة، فأصبحت قدرة المؤسسة على التكيف والتواءم مع عملية بقائها في مجال الأعمال، أي أصبح يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية أكبر في تنمية التحويل الرقمي هي المحدد الرئيسي بقاءها في مجال الأعمال ، أي أصبح على عاتق إدارة الموارد البشرية في تنمية استراتيجيات من شأنها مواجهة تحديات هذا التحويل الرقمي ، كما أصبح لزاما عليها تبني دورا محوريا في إعداد وتهيئة الموارد البشرية نفسيا واجتماعيا وفنيا لقبول هذا التغير والتكيف معه، ومن هنا أصبح من الضروري إحداث توازن وتكييف قدرات ومهارات الأفراد جنبا إلى جنب مع التطورات التكنولوجية والتقنية .²

1 خاصة مصطفى ، بن عبو الجيلالي ، نفس المرجع السابق، ص 693

2 مدوري نور الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جامعة مستغانم ، 2001، ص 109

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

رابعا : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحويل الرقمي :

إن التطورات الأخيرة والسريعة التي شهدتها العصر الرقمي قد دفعت بمنظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص على حد سواء إلى تغيير طريقة عملها بصورة جوهرية، حيث بات واضحا أن المؤسسات تبنت التحويل الرقمي في ظل التحديات التي تفرضها أزمة جائحة كورونا¹، فقد وجدت هذه المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق تفكير جديدة حول تقديم خدماتها ، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بصورة مباشرة على وظائف أقسام الموارد البشرية في . جديدة لإدارة هذه الموارد في هذه المنظمات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد.

يؤكد بعض المختصين بأن تشكل التقنيات الرقمية قوة دافعة للتحويلات الإلكترونية في مختلف القطاعات، حيث تجري هذه التحويلات بوتيرة متسارعة ، في حين يمكن قياس مدة التحويل الرقمي بالأشهر، تحتاج منظمات الأعمال والعاملين فيها إلى سنوات قبل إدخال مثل هذه التحويلات الجوهرية في طريقة عملهم ،وتعد إدارة التغيير إلى حد بعيد العائق الأكثر استدامة أمام التحويل الرقمي. ومع أن اعتماد التكنولوجيا لا يزال يحتل الأولوية في اهتمامات منظمات الأعمال، فإننا نعتبر أن إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب أمر أساس لتحقيق عملية التحويل الرقمي ناجح .

في هذا السياق، يمكن القول أن تحديات إدارة الموارد البشرية سوف تتمحور حول الطبيعة المتغيرة للشركات والموظفين في إطار التحويل الرقمي المتسارع ، وهذا ما يستدعي من أقسام الموارد البشرية أن تكون السباق في ما يتعلق التحويل الرقمي نظرا لدورها الكبير في تشكيل الهوية الرقمية للمؤسسة ، ولا شك في أن تخطيط القدرات المستقبلية للقوة العاملة في الاقتصاد الرقمي ينطوي على تحديات ومهام معقدة لإدارة الموارد البشرية تماما مثل القدرة على دمج الموظفين المناسبين في بيئة مؤسسية ديناميكية، ومساعدة الموظفين والقيادة الموجودين على اكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي يتمكنوا من دفع عملية التحويل² .

وفي هذا الإطار أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه ثلاث تحديات رئيسية ، أولها عادة هيكل المنظمة لتمكينها من الاستفادة من تطورات عملية التحويل الرقمي ، ثانيهما يكمن فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحويل الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية ، ثالثهما تمكني وتعزيز مهارات القيادة في مجال التحويل الرقمي .

¹ مي حمودي عبد الله جاسم الشمري، علوان رمزي، مستقبل إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا ، مجلة وحدة البحث

في تنمية الموارد البشرية ، المجلد 12، العدد 01، جانفي ، 2020، ص 320.

ياسر عبد الرحمان ، نفس المرجع السابق، ص 218²

المبحث الثالث : الدراسات السابقة :

أصبح موضع التحويل الرقمي من المواضيع التي نالت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين ، حيث تم إجراء العديد من الدراسات قصد دراسته والتعرف على المزايا التي يقدمها ، إدارة الموارد البشرية كان لها نصيب من التحويل الرقمي حيث هي الأخرى تم إدخال التقنيات الحديثة في عملية إدارتها ، ومن هنا أجريت العديد من الدراسات التي درست موضوع التحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية ، وسوف نعرض لكم بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوعين .

المطلب الأول : الدراسات السابقة حول التحويل الرقمي

الدراسة الأولى :

قام بها محمد فتحي عبد الرحمان أحمد تحت عنوان **التحويل الرقمي للجامعات** ، مقال علمي ،مجلة فصيلة ،العدد19، أكتوبر 2021.

تتبلور أسئلة الدراسة حول :

ما مفهوم التحويل الرقمي للجامعات "رقمنة الجامعات" وما أهميته ودواعيه؟

ما مراحل التحويل الرقمي للجامعات وما أبرز متطلباته ؟

ما أبرز ملامح وخطوات بعض النماذج الإدارية للتحويل الرقمي للجامعات ؟

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح للتحويل الرقمي للجامعات المصرية ، نباع من رؤية ودراسة تحليلية للأسس النظرية والفكرية للتحويل الرقمي للجامعات ، ومراحله ومتطلباته وابرز نماذجه الإدارية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل حيث أنه يمثل طريقة يعتمد عليها في وصف الظاهرة موضوع الدراسة ، اعتمادا على جمع الحقائق والمعلومات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا دقيقا لاستخلاص النتائج .

خلصت الدراسة إلى الوصول إلى نموذج ذو أبعاد مشتركة من مختلف النماذج السابقة الذي من شأنه أن يساهم في توجيه عملية التحويل الرقمي للجامعات المصرية في ضوء طبيعة وظروف كل جامعة ومجتمعها المحيط .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

الدراسة الثانية :

قام بها فايز منشر الظفيري تحت عنوان التحويل الرقمي التعليمي ، مقال علمي ، الجمعية الدولية للتعليم الإلكتروني ، المجلد الأول ، العدد الثالث ، أبريل 2021.

تهدف الدراسة إلى استعراض نموذج علمي جديد من شأنه أن يساعد النظام التعليمي على تطبيق عملية التحويل الرقمي التعليمي وتحقيق اندماج للتكنولوجيا الرقمية مع عمليات التعليم والتعلم التي تتم ممارستها في الوقت الحاضر .

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية هل نقل الأسلوب التربوي ذاته والمنهج التعليمي ذاته إلى التعلم عند بعد عب الانترنت يخلونا لأن ننشد تحقيق أهداف التعليم الطموحة تلك على نحو الذي يرضي تطلعات المجتمع ؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتبر من أنسب الأساليب في دراسة هذا الموضوع .

توصلت الدراسة إلى أن تفعيل استخدام التكنولوجيا بشكل فعال يحفز المتعلم على الابتكار والإبداع ويجعله مشاركا ومنخرطا في عملية التعلم والابتكار المجتمعي، وعلى الرغم من محاولات الوزارة في الكويت في تنويع تضمين التكنولوجيا في العملية التعليمية من خلال مشاريع على مستوى الدولة كالتابلات والفلش والمسابقات بين المدارس في التكنولوجيا إلا أنها تفتقر إلى التهيئة الحقيقية والتفعيل الموائم للثورة الصناعية الرابعة ، كما أن هناك عدة مسببات لمشكلة ندرة الاستخدام الفعال للأطفال للتكنولوجيا منها ضعف البرامج الخاصة بإعداد المعلم تكنولوجيا سواء أثناء إعداده في ضعف البرامج المقدمة تفتقر إلى الحداثة فلذلك لن يتمكن المعلم من تمكين المتعلم من استخدام التقنية بالصورة الفعالة .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

الدراسة الثالثة :

قام بها أسر أحمد خميس تحت عنوان أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية ، مقال علمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، المجلد الثاني ، العدد الثاني، الجزء الثالث ، يوليو 2021.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية ، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 270 مفردة .

تمحورت أسئلة الدراسة حول :

هل يراجع التحسن في الأداء للعاملين في البنوك التجارية المصرفية إلى التحويل الرقمي ؟

ما طبيعة العلاقة بين التحويل الرقمي و الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية إن وجدت؟

ما تأثير التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية ؟

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحويل الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي ، كما أشارت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحويل الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

المطلب الثاني : الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية

الدراسة الأولى :

قام بها مي حمودي عبد الله جاسم الشمري ، علوان رمزي تحت عنوان مستقبل إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا ، مقال علمي ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ، المجلد 12، العدد 01، جانفي 2021.

تهدف الدراسة إلى دراسة موضوع المستقبل الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية تأكيدا على أهمية رقمنة الإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا ، بغية تحديث ممارستها خاصة في ظل المستجدات البيئية على رأسها جائحة كورونا "كوفيد19".

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي : ما مستقبل رقمنة ما مستقبل رقمنة إدارة الموارد البشرية بعد جائحة كورونا "كوفيد 19 " وما هي الدروس المستخلصة منها ؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي عند عرض المداخل النظرية والمفاهيم المجردة لكل من إدارة الموارد البشرية بمدخلها التقليدي والحديث ، كما تم الاستعانة بالمنهج التحليل عند الربط بين متغري الدراسة وذلك بتبيان وتحليل حاضر ومستقبل وظيفة إدارة الموارد البشرية الحديثة ما بعد جائحة كورونا .

توصلت الدراسة إلى ضرورة رقمنة إدارة الموارد البشرية مطلبا ملحا لتعزيز فعاليتها كوظيفة إستراتيجية وتحديث ممارستها ، فضلا عن أثارها الإيجابية على النواحي الاقتصادية ، الاجتماعية وحتى البيئية .

الدراسة الثانية :

قام بها خوصة مصطفى و بن عبو الجليلي تحت عنوان تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، مقال علمي، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 35، العدد01، 2021.

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : ما هي الأسباب التي تمنع استغلال التكنولوجيا الرقمية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك لولاية مستغانم ؟

ومن هذه الإشكالية يتم طرح بعض التساؤلات التالية :

ما هو واقع رقمنة إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك ؟

ما هي التكنولوجيا الرقمية التي تؤدي رقمنة إدارة الموارد البشرية ؟

كيف تؤثر التكنولوجيا الرقمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية ؟

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

فرضيات الدراسة :

يعتبر نقص ثقافة الإبداع في المؤسسة الجزائرية سبب رئيسي وراء عدم استغلال التكنولوجيا الرقمية.

تعتبر العقوبات القانونية سبب رئيسي في عدم تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البنكية لولاية مستغانم .

تهدف الدراسة إلى إظهار رقمنة إدارة الموارد البشرية وتحديد الأسباب التي تمنع تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتبر من أنسب المناهج المناسبة لدراسة هذا الموضوع .

توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تتطلب الاستثمار في خمس تكنولوجيات حديثة والتي تتمثل في (تكنولوجيا التواصل الاجتماعي، التكنولوجيا المحمولة وتحليل البيانات ، تكنولوجيا الحوسبة السحابية ، تكنولوجيا انترنت الأشياء)، كما بينت الدراسة أن قطاع البنوك في الجزائر لا يزال يحتاج إلى الكثير من التطوير باستغلال التكنولوجيا الرقمي .

الدراسة الثالثة :

قام بها فالي ياسين ، شنوف نور الدين تحت عنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مقال علمي ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 04، العدد 01، 2019.

تمحورت إشكالية الدراسة حول : ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل الاقتصاد التنافسي ؟

والنتي تندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية :

ما مفهوم إدارة الموارد البشرية ؟

ما هي الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة ؟

إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؟

ومحاولة الإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية :

إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمات وتهتم بعملية توظيف الأفراد الذي يعملون في المنظمة .

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف من أجل تنمية وتطوير الموارد البشرية .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

تساهم إدارة الموارد البشرية إلى حد كبير في تحسين أداء المؤسسة وفي امتلاكها ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها .

تهدف الدراسة إلى محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية .

تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي من أجل دراسة الموضوع.

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية لها أهمية في تحقيق الميزة التنافسية ، لكونه يشكل عنصر مهم في يساهم في نجاح عمل المؤسسات .لذلك يتطلب على المؤسسات العمل على تكييف هذا المورد بما يتلائم مع تحقيق الأهداف وإيجاد الإدارة الملائمة له لتحقيق مركز تنافسي جيد.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

المطلب الثالث : القيمة المضافة

الفرع الأول : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

بغرض الكشف عن أهم أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة

الجدول رقم (01) : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	دراسة
تهدف الدراسة إلى دراسة موضوع المستقبل الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية تأكيدا على أهمية رقمنة الإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا ، بغية تحديث ممارستها خاصة في ظل المستجدات البيئية على رأسها جائحة كورونا "كوفيد19".	متغير مستقل التحويل الرقمي	مي حمودي عبد الله جاسم الشمري علوان رمزي
تهدف الدراسة إلى إظهار رقمنة إدارة الموارد البشرية وتحديد الأسباب التي تمنع تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية	متغير مستقل التحويل الرقمي	خوصة مصطفى بن عبو الجيلالي
هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية .	متغير مستقل التحويل الرقمي	أسر أحمد خميس
تهدف الدراسة إلى دراسة موضوع المستقبل الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية تأكيدا على أهمية رقمنة الإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا ، بغية تحديث ممارستها خاصة في ظل المستجدات البيئية على رأسها جائحة كورونا "كوفيد19".	متغير تابع إدارة الموارد البشرية	مي حمودي عبد الله جاسم الشمري

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

خوصة مصطفى بن عبو الجيالي	متغير تابع إدارة الموارد البشرية	تهدف الدراسة إلى إظهار رقمنة إدارة الموارد البشرية وتحديد الأسباب التي تمنع تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية .
فالي ياسين شوف نور الدين	متغير تابع إدارة الموارد البشرية	تهدف الدراسة إلى محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية

المصدر : من إعداد الطالبتين

ومما لاشك فيه أن تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر تعطي نتائج واقتراحات ذات أهمية كبيرة يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الأخرى وتنفيذ الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :

- إعداد خطة البحث والتعرف على المراجع.
- إعداد استبانة التي تتناسب مع متغيرات الدراسة.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة .
- مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة .

الفرع الثاني : القيمة المضافة

تظهر قيمة دراستنا في كوننا درسنا أثر التحويل الرقمي على إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا ، فيعتبر هذا الموضوع من المواضيع الحديثة التي تزامنت مع التطورات التكنولوجية التي جعلت المؤسسات تتبنى فكرة التحويل الرقمي ، ومع تأثيرات جائحة كورونا على العالم ، فهدنا إلى توضيح تأثير التحويل الرقمي على إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا قصد توضيح فوائده والمعوقات التي تقف عائق أمام تطبيقه .

1-من حيث البيئة : أجريت الدراسات السابقة في عدة مؤسسات في مختلف ولايات الوطن ودراستنا أجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدي جندل

2-من حيث الموضوع : درست الدراسات السابقة تأثير عدة متغيرات مع بعضها البعض ، فدراستنا درست تأثير متغير التحويل الرقمي على متغير إدارة الموارد البشرية .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في أزمة كورونا

خلاصة الفصل :

إن التحولات الرقمية التي شهدتها المؤسسات المعاصرة أدت إلى إحداث تطورات جوهرية في مختلف أنشطتها وخصوصا في مجال إدارة الموارد البشرية الذي حدثت فيه تغيرات كثيرة، في الانتقال من الأساليب التقليدية في إدارتها إلى الأساليب الحديثة ، فعلى المؤسسات استغلال هذه التكنولوجيا في مساعي التحول الرقمي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال إنشاء قيادات قادرة على استغلال هذه التكنولوجيا لأجل تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية إضافة إلى الاستفادة من نقاط قوتها، والعمل على تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة لاكتساب المهارات الرقمية التي تساعدهم في إنجاز مهامهم.

الفصل الثاني: أثر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في

مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل

تمهيد

بعد تناولنا في الفصل الأول على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب العملي من دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل، ولذلك لدراسة أثر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على أرض الواقع، حيث استعملنا الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وهذا ما سنوضح من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل

المبحث الثاني : المنهجية ولأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الاستبيان.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل

المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتبر اتصالات الجزائر متعامل تاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، هي شركة ذات أسهم ملك للدولة 100% و رأسمال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية برأسمال قدره خمس مائة مليون دينار جزائري (50.000.000.000 دج)، تتوفر على قدرة هائلة للنمو سواء في مجال الموارد البشرية أو في مجال الشبكات.

نشأتها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق و المتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات و من خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات ، إذ أعيد بعثها تحت تسمية **اتصالات الجزائر[1]**.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003، مقرها الاجتماعي هو الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية 16130 الجزائر.

❖ سجلها التجاري رقم 02 ب 0018083.

❖ التعريف الجبائي هو 000216299033049.

❖ بندها الضريبي هو 1629383821.

❖ رقم التعريف الإحصائي هو 000216290656936.

وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيات الإعلام و الاتصال:

- المردودية.

- الفعالية.

- جودة الخدمة.

رغبتها هي تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني، اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر.

وهي الآن تُشغَلُ أزيد من 26000 عامل من مهندسين، تقنيين يمتازون بكفاءة عالية في احدث
تكنولوجيات تسيير واستغلال الشبكات، كما عملت على توفير الكثير من مناصب الشغل
أو الغير مباشرة في مختلف فروع القطاع، التركيب، الخدمات (الأكشاك المتعددة الخدمات،
مقاهي السبر... الخ)؛ لديها إمكانيات كبيرة حيث تتوفر الشبكة الأرضية على 40000 كم من
الحزم الهيرتزية الرقمية (FHN) إضافة إلى 30000 كم من الألياف البصرية باستخدام
التكنولوجيا على العديد من الموجات الضوئية على ليف ضوئي واحد في الوقت ذاته (SDN)
و (DWDM) بطاقة تتراوح بين 2.5 إلى 80 ميغابيت أما شبكة أجي أس.أم.أم الساتل.
فتغطي 96.7% من التراب الوطني.

بما أن اتصالات الجزائر تعتبر المسئول الأول و الأخير في مجال الاتصالات في الجزائر سواء
كان الاتصال من الثابت أو النقال فقد قامت بوضع وكالات لها عبر 48 ولاية وكل ولاية لها
وكالات تجارية للاتصالات تابعة لها والتي تعرض على زبائنها مجموعة واسعة من الخدمات
المقدمة وبجودة عالية ، وعليه سنتطرق لتعريف الوكالة التجارية بخميس مليانة.

*مفهوم الوكالة التجارية جندل:

الوكالة التجارية للاتصالات هي الخلية الرئيسية القاعدية الناشطة التابعة لمصلحة الزبائن و
التسويق، و تعتبر أهم المراكز لأنها تقوم بتسيير خدمات المشتركين و الاهتمام بالزبائن
(خطوط، فواتير، احتجاجات، طعون...) ، أي أنها تعتبر القبلة والواجهة لزبائن الشركة،
ومن ضمن الخدمات التي تقدمها لزبائنها ما يلي:

- الهاتف الثابت.
- الارتباطات المتخصصة.
- الاشكاك متعددة الخدمات.
- المحاسبة الهاتفية.
- العمليات التجارية.

▪ استقبال الزبائن و تلبية طلباتهم.

***أهداف الوكالة:** الهدف الرئيسي للوكالة هو إقناع الزبائن بمعنى تقديم الخدمات

لهم بدرجة عالية من الجودة و الكفاءة، أما الأهداف تتمثل في:

- المرونة، التطور، التكيف في عرض خدمات جديدة مثل خدمة الانترنت.
- توجيه وإسناد الزبائن و اخذ بعين الاعتبار طلبات الزبائن و مد إجابات دقيقة عن أسئلة الزبائن.
- إرضاء الزبائن من خلال المضي في الجودة في عالم الاتصال.
- إعطاء انجح الحلول لاحتياجات زبائنها و مستشاريها الهاتفيين.
- السهر على تسهيل اتصال الزبائن بالمختصين القادرين على التدخل الفعال.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

الفرع الأول: المهام:

- ◀ أهم أنشطة الشركة هي التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتغيير الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المرئية والصوتية.
- ◀ تقوم بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.
- ◀ تعمل على وضع استغلال وتسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.
- ◀ ربط المناطق المعزولة و المؤسسات المدرسية بالشبكة.
- ◀ التسويق و العملية التجارية لتحسين صورة العلامة للاتصالات الجزائر، و اكتساب ثقة ووفاء زبائننا.
- ◀ وضع نظام إعلامي جديد يسمى: GAIA و الذي يسمح بما يلي:
 - الزبون له شبك خاص به على مستوى الوكالة التجارية ACTEL، التي تتحصل على طلبه
 - وكل المعلومات الخاصة به و تقوم بتلبية هذا الطلب.
 - إنهاء تبادل الملفات و الأوراق بين المصالح التقنية للوكالة التجارية ACTEL، و إتباع النظام التسييري الجديد.
 - السماح للزبائن بالاطلاع على فواتيرهم عن طريق الانترنت.

الفرع الثاني: الأهداف:

دخلت اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال للأهداف التالية:

- ◀ من اجل الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال، لأكبر عدد من المستعملين بوجه خاص المناطق الريفية.

- ◀ من اجل الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- ◀ تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- ◀ من اجل المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة جندل:

بهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات و المصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من اجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنيين ساميين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي خاص بها ، حيث نجد تنظيم هياكل الوحدة

بقرار من وزير البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية التي قمنا بالتريص فيها.

الشكل رقم(3): الهيكل التنظيمي للوكالة.



المصدر: الوكالة التجارية جندل.

من خلال الشكل نجد [3]:

مدير الوكالة: يعتبر المسئول الأول في الوحدة عن الأعمال القائمة، فهو يعتبر همزة

وصل بين مديريته والمديرية الإقليمية، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق

الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه مايلي:

- يمارس مهنة التوجيه والرقابة العامة ويطبق كل القوانين على مستوى الوكالة.
- يعمل على التنسيق الجيد بين نشاطات الوحدة في جميع المجالات.
- يسهر على حسن تسيير أعمال الوكالة من خلال اتخاذ القرارات التي تخصها.
- يمضي كل العقود والوثائق التابعة للوكالة.

المكتب الأمر مكتب الترتيب:

وهو يضم مكتبين تنحصر مهمتهما في:

- إعداد ورقة حضور الموظفين.
- إعداد جدولاً للعطل المبرمجة في نهاية كل شهر.
- تسيير يومي لوضع المؤسسة من خلال لوحة التحكم عن طريق إحصائيات لرقم أعمال الوكالة.

- إرسال اللاحصائيات المنجزة يوميا إلى العملياتية (UOT) والمديرية

الإقليمية.

- استقبال الرسائل (البريد الصادر والبريد الوارد) بمختلف أنواعه سواء كان

هاتفي، تلكس، أو بريد عادي.

- استقبال الزبائن حسب نوعية ودرجة وأهمية الملف.

- تصنيف ملفات الزبائن المودعة لدى مكاتب الاستقبال (FRONT OFFICE)

المحاسب: وهو مكتب مهم وحساس بالنسبة للوكالة حيث يقوم ب:

- مراقبة A37: وهي عبارة عن جداول مالية تسجل عليها جميع المقبوضات المودعة من

طرف الزبائن لدى مراكز بريد الولاية.

- التقارب المحاسبي: مقارنة ومقارنة الأرقام و المبالغ الإجمالية المسجلة في A37 مع أرصدة

صك 500 المرسلة من طرف مراكز البريد.

- التأكد من التحويل: يكون من خلال ترصيد حساب المدين لبريد الجزائر نحو حساب الدائن

للاتصالات الجزائر.

- المصادقة: هي التأشير على ورقة A37 بعد التأكد النهائي من تطابق الأرقام.

- تسيير بطاقات مسبقة الدفع الخاصة بالهاتف الثابت.

* BACK OFFICE / FRONT OFFICE : وهما يمثلان شرطان من الإدارة احدهما داخلي

والآخر خارجي.

1- مكاتب FRONT OFFICE (خارجي):

وهي المتواجدة في قاعة الاستقبال حيث يقوم كل مكتب بوظيفته المتمثلة في:

- رئيس مصلحة الزبائن: يقوم بالإشراف على مكاتب الاستقبال، كما انه يستقبل الزبائن في حالة

وجود مشاكل بين الزبائن و مكاتب الاستقبال و تسوية أولية لمحاسبة الفواتير.

- الوسيط: يديرها عون واحد داخل قاعة الاستقبال من خلال توجيهه وإرشاده

للزبائن.

- مكتب متعدد المهام: حيث يوجد مكاتبين موجهان لخدمة الزبائن العاديين ومكتب آخر خاص

ب KMS أو ما يعرف بكشك متعدد الخدمات، وتعمل هذه المكاتب على:

* مراقبة التعطلات (DERANGEMENT).

* إدراج امتيازات إضافية ك: كاشف الرقم، حذف الخط الدولي...الخ.

* تحويل الخط الهاتفي.

* توقيف مؤقت أو نهائي للخط الهاتفي.

* طلب خط هاتفي جديد.

* إعادة جدولة الفاتورة.

مكتب ADSL: وهو خاص بخدمة الانترنت تحت اسم (FAWRI) الذي لا يتطلب استعمال

الهاتف، وينحصر دور هذا المكتب في:

- استعمال الملفات وإمضاء العقود.

- التعطلات الخاصة بشبكة الانترنت.

- تحويل خط ADSL وتوقيفه بشكل مؤقت أو نهائي.

- الإعلان من خلال تقديم الكتالوجات للتعريف بهذه الخدمة.

- تسيير و بيع بطاقات DJAWAB التي تتطلب استعمال الهاتف.

مكتب WIRELESS LOCAL LOOP(WLL):

يشرف عليه مهندس تقني متخصص في الهاتف الثابت اللاسلكي ويقوم ب:

- صيانة الأجهزة وبرمجتها.

- إدخال تعديلات عليها CONFIGURATION.

- البيع.

- مسير ومراقب لعملية السداد وهو المسئول عن عملية قطع الخط وإعادةه.

- تخصيص الأرقام لتكوين الزبون.

الصندوق: وظيفة تقليدية تتمثل في تحصيل الفاترات يوميا بواسطة النقود و الصكوك البنكية.

2- مكاتب BACK OFFICE (الداخلي): ويشمل عدة مكاتب هي:

- **رئيس مصلحة التجارة:** ويشرف على:

* متابعة و معالجة ملفات الزبائن الجدد.

معالجة الملفات المؤهلة والخاصة ب: المبيعات، التنازلات، تغيير الرقم الهاتفي، تصحيح

الأخطاء الناتجة عن تعطل الملفات ضمن المعلومات، التجميع (الخطوط)، مراقبة طلبات

الخدمات المكاف بها مكتب البرمجة، الإحصائيات بكل أنواعها.

- **مكتب طلبات الزبائن:** يشرف عليه ثلاث أعوان ينحصر دورهم على:

* استقبال الملفات المستعصية.

- **مكتب KMS:** وهو خاص بالأكشاك وينطبق دوره على:

* الاستقبال وتسيير الملفات.

* البرمجة، المعالجة، التغييرات، التحويلات والتنازلات.

* الاستدعاء.

- **مكتب الحسابات الضخمة:** يشرف عليه عونين ويختص بالتعامل مع المؤسسات والشركات

الكبيرة، وعمله مماثل لمصلحة التجارة المتمثل في :

منح الخطوط الهاتفية العادية وإنشاء ترابطان خاصة بالمؤسسة (telax) (megzback)

كالبنوك مثلا.

تقديم الفاترات التي تكون شخصا من طرف مهندس الأعمال الذي يتفق معهم حول

كيفية السداد الذي لا يكون نقدا مع المؤسسات العمومية وإنما عبر المراقبة المالية فالخزينة

التي تتكفل بالدفع النهائي.

كما يقوم مهندس الأعمال كذلك بمهمة الإعلان في هذه المؤسسة قصد الترويج بخدمات

الوكالة التجارية مثل: ACT؛ ADSL...الخ.

- مكتب مراقبة وتطهير الانحرافات: يقوم بالمراقبة الدقيقة للملفات التي تعرضت للأخطاء أو الوضعيات التي يكتنفها غموض.

- رئيس مصلحة المالية: وتكمن مهنته في:

* التكفل بتصحيح الأخطاء الواردة في النظام العمومي (LITIGE).

* المصادقة النهائية على صحة الأرقام المسجلة في نظام المعلومات.

* كما انه يشرف على مكاتب وظائفها كما يلي:

❖ مكتب المنازعات: تسيير حالات عدم السداد.

❖ مكتب الفوترة و التغطية :

❖ مراقبة تقارب الأرقام ومقارنتها يدويا.

❖ تصنيف A37 حسب التسلسل الزمني.

* معالجة وقبض المدفوعات: تسجيل المستحقات المدفوعة على نظام

المعلومات.

* تسيير المحفظة الخاصة بالوكالة وإعداد A37 إلى المحاسب لتسجيلها ضمن الدورة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه يحتوي هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف الأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمنا عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل وذلك كعينة ممثلة للمجتمع الكلي، وقد اقتصرنا الدراسة على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

1 * مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع هذه الدراسة في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل.

2 * عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 40 مستجوب (عامل) من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل وامتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 7 أيام مستخدمين. توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية: تم توزيعهم على (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة).

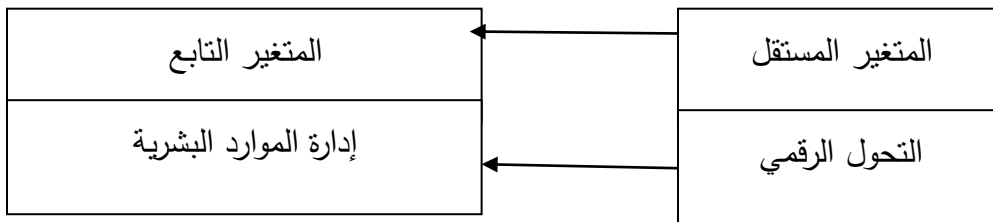
3 * متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

x المتغير المستقل: التحول الرقمي محاولين معرفة العلاقة بينه وبين إدارة الموارد البشرية

x المتغير التابع: يتمثل في إدارة الموارد البشرية

4 * نموذج الدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

1* الاستبيان: يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، وقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة.

ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

أ* الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، وكذا التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

ب* فقرات الاستبيان: قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان وتقسيمه إلى أربعة أقسام كما يلي:

x الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

x الجزء الثاني: يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (التحول الرقمي)، ويحتوي 10 عبارات.

x الجزء الثالث: يحتوي عبارات حول (إدارة الموارد البشرية) وفيه 10 عبارات.

وقد تم الاعتماد إجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجوبين على كل عبارة من العبارات، حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

الجدول رقم (02): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات للقيم المتجمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكرت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل

طول الفئة = $\frac{4}{5} = 0.8$

عدد المستويات

✓ من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة؛

- ✓ من 1.80 إلى 2.59 غير موافق؛
- ✓ من 2.60 إلى 3.39 محايد؛
- ✓ من 3.40 إلى 4.19 موافق؛
- ✓ من 4.20 إلى 5 موافق بشدة .

2* أداة القياس: قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS :Statisticals Pacage for Social Sience) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver23** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

4* الأساليب الإحصائية المستخدمة:

x المتوسط الحسابي: يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.

x الانحراف المعياري: يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.

5* ثبات أداة الدراسة:

x الصدق الظاهري للأداة: بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، وقد أشار إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.

x الصدق البنائي للأداة: سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة ، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Alpha de Chronbachsc**) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر من 0.6 تعبيرا عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): مقياس ألفا كرومباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.953	10	التحول الرقمي
0.957	10	إدارة الموارد البشرية
0.980	20	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.980 أي بنسبة 98% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور التحول الرقمي 0.953 أي بنسبة 95.3%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور إدارة الموارد البشرية 0.957 أي بنسبة 95.7%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصادقية في الإجابات.

المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الاستبيان

في هذا المبحث سوف نقوم بمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

بعد القيام بمأ استمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، كما يلي:

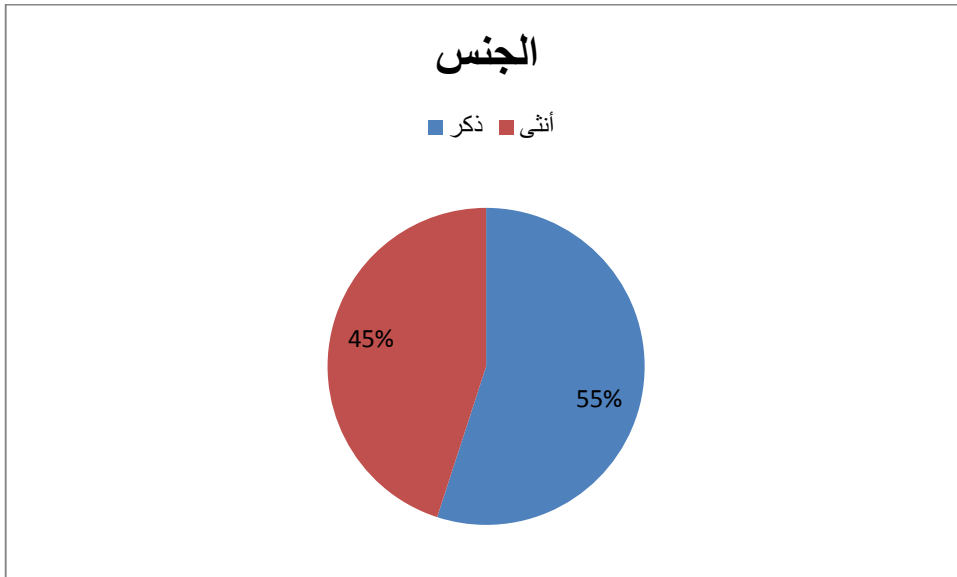
1* الجنس: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	22	55%
	أنثى	18	45%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على نتائج الاستبيان

الفصل الثاني: اثر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة من هم ذكور بنسبة 55% ، ثم تليها نسبة الإناث بنسبة 45% .ويدل هذا على أن المؤسسة توظف الذكور أكثر من الإناث.

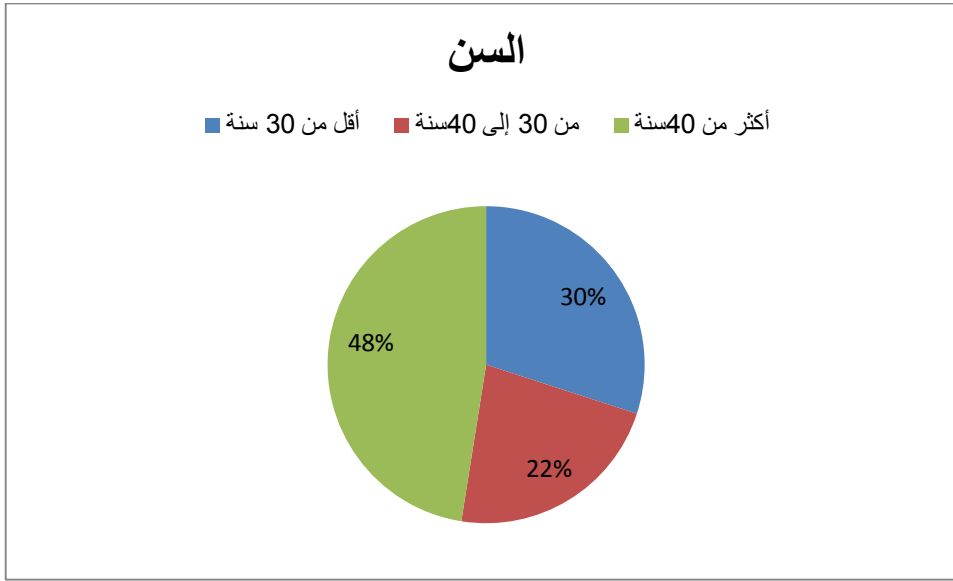
2*السن: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	12	30%
	من 30 إلى 40 سنة	9	23%
	أكثر من 40 سنة	19	47%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي للفئة التي عمرها يتجاوز 40 سنة بنسبة 47% ، ثم تليها الفئة التي عمرها اقل من 30 سنة بنسبة 30% ، ثم تليها الفئة التي عمرها من 30 إلى 40 سنة بنسبة 23% ، وهذا هذا على أن أعمار عمال المؤسسة هم سن الكهول ويدل هذا أن لديهم خبرة طويلة في العمل .

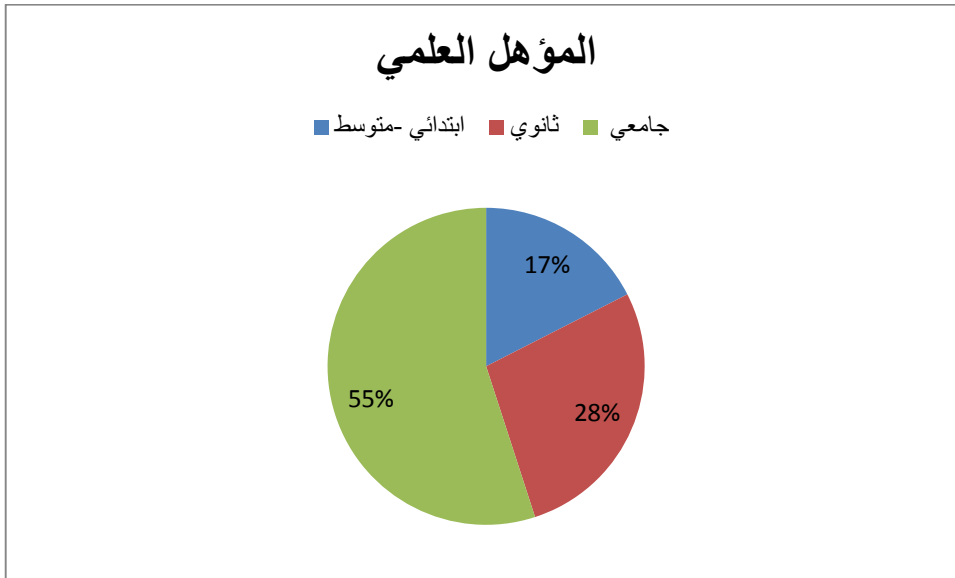
3*المؤهل العلمي: من مجموع 40استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ابتدائي -متوسط	7	18%
	ثانوي	11	27%
	جامعي	22	55%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب مستوى جامعي بنسبة 55 % ، ثم تليها فئة أصحاب المستوى ثانوي بنسبة 27%، ثم تأتي فئة أصحاب المستوى التعليمي ابتدائي ومتوسط بنسبة 18%، ويدل هذا على أن المؤسسة توظف عاملين ذو مستوى علمي عالي لكونها مؤسسة تعمل مجال الخدمات .

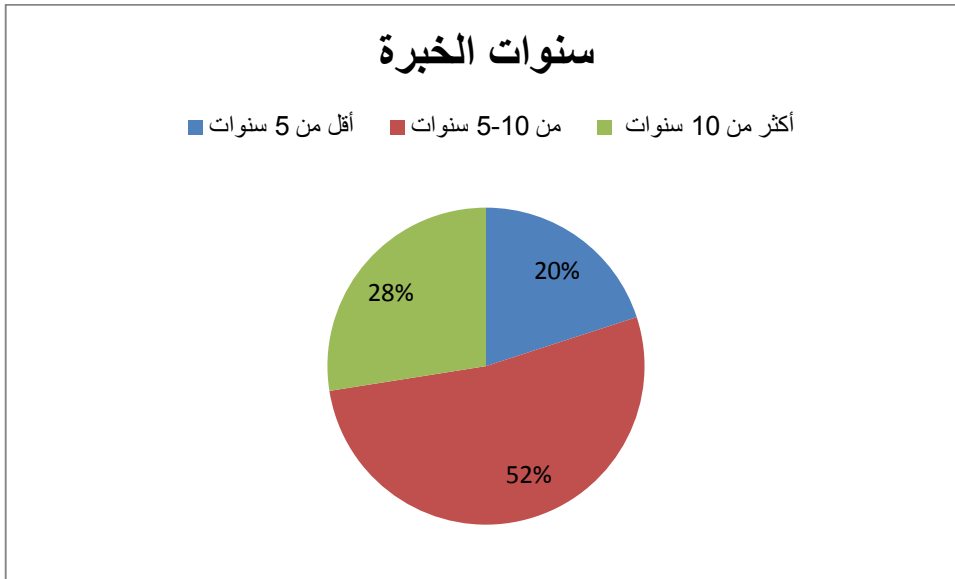
4*سنوات الخبرة: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	8	20%
	من 5-10 سنوات	21	53%
	أكثر من 10 سنوات	11	27%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأعلى هي الفئة التي لها خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 53%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة الطويلة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 27%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة القصيرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 20%، وهذا يدل على عمال المؤسسة يملكون خبرة طويلة تساعدهم على أداء مهامهم بأكمل وجه.

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول : التحول الرقمي

الجدول رقم (09): يمثل إجابات الأفراد حول التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تساهم عملية رقمنة العمليات الداخلية في تحسين كفاءة الأفراد .	3.72	1.32
02	تمكن التقنيات الرقمية من صنع واتخاذ القرارات على أساس البيانات الفورية .	3.85	1.31
03	يتأقلم الموظفون بشكل مناسب مع عمليات التحول الرقمي المطلوبة من قبل المؤسسة .	4.30	0.91
04	تعطي القنوات الرقمية للخدمات توقعات الأمان وثقة العملاء .	3.90	0.95
05	تساهم القنوات الرقمية من تحسين جودة الخدمات .	4.17	1.05
06	توفر المؤسسة برامج تدريبية للتعلم على التقنيات الرقمية .	4.05	0.93
07	توفر التقنيات الرقمية فهم سلوكيات واحتياجات العملاء .	3.97	0.83
08	توفر التقنيات الرقمية الاتصال والاستجابة السريعة في خدمة العملاء.	3.47	1.26
09	تحمي العمليات الرقمي خصوصيات العميل .	3.80	1.13
10	تطور المؤسسة برمجيات مختلفة تساهم في توظيف التحول الرقمي .	3.55	1.48
0.98	المجموع	3.88	

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على نتائج الاستبيان

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن عملية تساهم رقمنة العمليات الداخلية في تحسين كفاءة الأفراد ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.72 والانحراف المعياري 1.32 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مساهمة عملية رقمنة العمليات الداخلية في تحسين كفاءة الأفراد.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن التقنيات الرقمية تمكن من صنع واتخاذ القرارات على أساس البيانات الفورية ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.85 والانحراف المعياري 1.31 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تمكين التقنيات الرقمية من صنع واتخاذ القرارات على أساس البيانات الفورية.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن الموظفون يتأقلمون بشكل مناسب مع عمليات التحول الرقمي المطلوبة من قبل المؤسسة . ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.30 والانحراف المعياري 0.91 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تأقلم الموظفون بشكل مناسب مع عمليات التحول الرقمي المطلوبة من قبل المؤسسة .

4. من خلال الجدول يتبين لنا أن القنوات الرقمية تعطي للخدمات توقعات الأمان وثقة العملاء ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 والانحراف المعياري 0.95 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول إعطاء القنوات الرقمية للخدمات توقعات الأمان وثقة العملاء
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن تساهم القنوات الرقمية من تحسين جودة الخدمات ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.17 والانحراف المعياري 1.05 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مساهمة القنوات الرقمية من تحسين جودة الخدمات .
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة توفر برامج تدريبية للتعلم على التقنيات الرقمية ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.05 والانحراف المعياري 0.93 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توفير المؤسسة برامج تدريبية للتعلم على التقنيات الرقمية .
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن التقنيات الرقمية توفر فهم سلوكيات واحتياجات العملاء ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.97 والانحراف المعياري 0.83 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توفير التقنيات الرقمية فهم سلوكيات واحتياجات العملاء.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن التقنيات الرقمية توفر الاتصال والاستجابة السريعة في خدمة العملاء ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.47 والانحراف المعياري 1.26 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توفير التقنيات الرقمية الاتصال والاستجابة السريعة في خدمة العملاء.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن العمليات الرقمي تحمي خصوصيات العميل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 والانحراف المعياري 1.13 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول حماية العمليات الرقمي خصوصيات العميل.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تطور برمجيات مختلفة تساهم في توظيف التحول الرقمي ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.55 والانحراف المعياري 1.48 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تطوير المؤسسة برمجيات مختلفة تساهم في توظيف التحول الرقمي.

الفصل الثاني: اثر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل

المحور الثاني : إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (09): يمثل إجابات الأفراد حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة لتحقيق أداء أفضل .	3.77	1.25
02	يتم مراجع تخطيط الموارد البشرية للتكيف مع التغيرات التي تحدث في سوق العمل .	3.95	1.08
03	تحرص المؤسسة على جعل أصحاب الخبرة الطوية يتقلدون المناصب المهمة فيها .	4.05	0.95
04	تحرص المؤسسة على تدريب العاملين فيها بغية تطوير مهاراتهم ومعارفهم .	4.50	0.64
05	توفر المؤسسة أسلوب تدريبي جيدة من أجل الاستفادة من التدريب بشكل أفضل .	3.92	1.20
06	تشعر المؤسسة بالرضا حول أداء العاملين فيها .	4.12	1.01
07	تشجع المؤسسة على الإبداع في تأدية العاملين لمهامهم وتكافئ المبدعين منهم .	3.75	1.39
08	تحرص المؤسسة على تحسين من نظام التعويضات لديها من أجل تكيفها مع البيئة التنافسية .	3.50	1.50
09	يشعر العاملون بالرضا عن نظام التعويضات في المؤسسة.	4.00	1.17
10	تطبق المؤسسة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل كامل .	3.80	1.39
	المجموع	3.95	1.00

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على نتائج الاستبيان

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن التخطيط يعمل على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة لتحقيق أداء أفضل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77 والانحراف المعياري 1.25 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة لتحقيق أداء أفضل.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية للتكيف مع التغيرات التي تحدث في سوق العمل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.95 والانحراف المعياري 1.08 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مراجعة المؤسسة لتخطيط الموارد البشرية للتكيف مع التغيرات التي تحدث في سوق العمل.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحرص على جعل أصحاب الخبرة الطوية يتقلدون المناصب المهمة فيها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.05 والانحراف المعياري 0.95 أي يدل هذا على عدم

الفصل الثاني: اثر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل

- تشنتت آراء العينة حول حرص المؤسسة على جعل أصحاب الخبرة الطوية يتقلدون المناصب المهمة فيها.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحرص على تدريب العاملين فيها بغية تطوير مهاراتهم ومعارفهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.50 والانحراف المعياري 0.64 أي يدل هذا على عدم تشنتت آراء العينة حول حرص المؤسسة على تدريب العاملين فيها بغية تطوير مهاراتهم ومعارفهم.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة توفر أساليب تدريبية جيدة من أجل الاستفادة من التدريب بشكل أفضل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.92 والانحراف المعياري 1.20 أي يدل هذا على عدم تشنتت آراء العينة حول توفير المؤسسة أساليب تدريبية جيدة من أجل الاستفادة من التدريب بشكل أفضل.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تشعر بالرضا حول أداء العاملين فيها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.12 والانحراف المعياري 1.01 أي يدل هذا على عدم تشنتت آراء العينة حول شعور المؤسسة بالرضا حول أداء العاملين فيها.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تشجع على الإبداع في تأدية العاملين لمهامهم وتكافئ المبدعين منهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.75 والانحراف المعياري 1.39 أي يدل هذا على عدم تشنتت آراء العينة حول تشجيع المؤسسة على الإبداع في تأدية العاملين لمهامهم وتكافئ المبدعين منهم.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحرص على تحسين من نظام التعويضات لديها من أجل تكيفها مع البيئة التنافسية .،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 والانحراف المعياري 1.50 أي يدل هذا على عدم تشنتت آراء العينة حول حرص المؤسسة على تحسين من نظام التعويضات لديها من أجل تكيفها مع البيئة التنافسية.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملون يشعرون بالرضا عن نظام التعويضات في المؤسسة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 والانحراف المعياري 1.17 أي يدل هذا على عدم تشنتت آراء العينة حول شعور العاملون بالرضا عن نظام التعويضات في المؤسسة.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تطبق معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل كامل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 والانحراف المعياري 1.39 أي يدل هذا على عدم تشنتت آراء العينة حول تطبيق المؤسسة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل كامل.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة

*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.

-قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.

وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل .

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل.

الجدول رقم (12) : اختبار الفرضية الأولى .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
التحول الرقمي	40	3.88	0.98	0.971	0.000
			1.00		
إدارة الموارد البشرية					

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس التحول الرقمي وبين درجاتهم من مقياس إدارة الموارد البشرية ، حيث قدرت إجابات لدى أفراد العينة ب

الفصل الثاني: اثر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل

0.971 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل. و نرفض الفرضية الصفرية، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

❖ **اختبار الفرضية الثانية:** أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية من خلال إضافة وإزالة بعض المهام القديمة وزيادة بعض المناصب والفروع كمياً وهذا ما ينتج عنه تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما من ناحية أسلوب العمل فقد تغير لكون إدخال الرقمنة زادة في قدرة المؤسسة على الرقابة أكثر وسد عجز في تسيير الموارد البشرية، وكذلك تغيرت طريقة تعامل الموظفين مع الزبائن من خلال الشبكة حيث أصبح هذا أسرع وبدقة أعلى مما يساهم في تجنب المؤسسة العديد من الخسائر، كما أثر على تنمية الموارد البشرية من خلال حسن سير العمل في المؤسسة وتغيير سلوك الموارد البشرية والمشاركة في اتخاذ القرار بشكل غير مباشر.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل دراسة أثر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل حيث تم التعرف على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي له ،ومن ثم تم توزيع الاستبيانات على عمال المؤسسة ثم جمعها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS من أجل الإجابة الإشكالية الرئيسية ،وبعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان تبين لنا صحة الفرضية التي تنص بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل

خاتمة

خاتمة

خاتمة :

لقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في المؤسسات، وقلما نجد مؤسسة لا يوجد فيها قواعد بيانا لوظائف إدارية ، فأصبحت التقنيات الحديثة من الضروريات في المؤسسة المعاصرة، وبدونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل، ومع زيادة التوجه نحو التحول الرقمي أصبح من الضروري تحويل الوظائف التقليدية إلى وظائف تعمل إلكترونيا ، ومن بين هذه الوظائف وظيفة إدارة الموارد البشرية التي حدث فيها تغييرات بكل ما تحتويه من برامج ووسائل وآليات عمل جديدة أتاحتها تقنيات المعلومات وبرامجها في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، مما يساهم في رفع من كفاءة وفعالية العمل داخل المؤسسة، فإذا حدث تناغم بين التقنيات الحديثة والموارد البشرية يؤدي ذلك إلى نجاح المؤسسة وتحقيق مستوى عالي للوصول إلى أهدافها .

اختبار صحة الفرضيات :

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جندل.
- أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية من خلال إحداث تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي وتغيير طريقة وأسلوب تسيير الموارد البشرية .

نتائج الدراسة :

- يتأقلم الموظفون بشكل مناسب مع عمليات التحول الرقمي المطلوبة من قبل المؤسسة .
- تساهم القنوات الرقمية من تحسين جودة الخدمات.
- توفر المؤسسة برامج تدريبية للتعلم على التقنيات الرقمية.
- تمكن التقنيات الرقمية من صنع واتخاذ القرارات على أساس البيانات الفورية.
- يشعر العاملون بالرضا عن نظام التعويضات في المؤسسة.
- تشعر المؤسسة بالرضا حول أداء العاملين فيها.
- تحرص المؤسسة على تدريب العاملين فيها بغية تطوير مهاراتهم ومعارفهم.
- تحرص المؤسسة على جعل أصحاب الخبرة الطوية ينقلدون المناصب المهمة فيها.

توصيات الدراسة :

- تركيز المؤسسة على استقطاب الكفاءات ذات المهارات الرقمية.
- تبني أسلوب فريق العمل داخل المؤسسة من أجل تبادل المهارات الرقمية بين مختلف الموظفين.
- تكثيف البرامج التدريبية التي تتعلق بالتقنيات الحديثة .
- الدمج بين الأساليب التدريبية الحديثة والتقليدية.
- إتباع نظام تحفيز فعال يخلق الرضا لدى الموظفين.

خاتمة

- الاعتماد على التجارب السابقة للمؤسسات التي تبنت التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية.

آفاق البحث :

- تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية.
- دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية.
- تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية.
- تكنولوجيا المعلومات وحتمية التحول الرقمي .
- واقع رقمنة إدارة الموارد البشرية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، 2007 .
2. فداء حامد ، الإدارة الإلكترونية الأسس التطبيقية ، ط01 ، 2005، عمان ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
3. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية لمنشر، مصر، 2002-2003 .
4. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998 .
5. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط5، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2011 .
6. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 .
7. نجم عبد اهلل العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .

الأطروحات والمذكرات :

1. فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2019-2020 .
2. زهير حافظي، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية ، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم المكتبات ، قسنطينة ، 2008 .
3. فرحات فاطمة الزهراء ، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2019/2020 .
4. فراحي وهيبة ، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية ، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة ، 2018-2019 .
5. جلد محمد ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية ، أطروحة دكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2020-2021 .
6. سعيد بن عبيد بن نمشة ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض ، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2007 .

قائمة المراجع

7. مدوري نور الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جامعة مستغانم ، 2001.
- المجلات العلمية :
1. خوصة مصطفى ، بن عبو الجيلالي ، تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1 ، المجلد 35، العدد 01-2021 .
 2. ياسر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال ، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية ، 2019.
 3. عبد الحكيم عمارية ، رشيدة سبتي ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 35، سبتمبر 2018.
 4. لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، العدد 42 ، 2008.
 5. قبايسية عيسى ، الإدارة العمومية بعد جائحة كوفيد 19، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية ، المجلد 58، العدد 03، 2021،
 6. موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث ، العدد 09، 2011.
 7. ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية ، أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي ، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان ، المجلة العربية ، (تحت النشر) ، سيتم نشره في يونيو 2022.
 8. جوي سعيدة، إدارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، المركز الديمقراطي العربي، برلين ، ألمانيا ، العدد الأول .
 9. بوخدوني صبيحة ، بن عاشور الزهرة ، سياسة التعليم عن بعد في ظل جائحة كوفيد -19 ، مجلة مدارات سياسية ، المجلد 04 ، العدد 04، 2020 .
 10. معزوز هشام ، حجلة مريم ، ملاوي خديجة ، لسود فاتح ، واقع التعليم الجامعي عن عبر الأنترنت في ظل جائحة كورونا ، مجلة مدارات سياسية ، المجلد 04، العدد 04، 2020.
 11. بن زكورة العونية ، تداعيات أزمة كورونا على قطاعات الاقتصاد العالمي ، مجلة اقتصاد المال والأعمال ، المجلد 04، العدد 03 ، سبتمبر 2020 .
 12. عبد الحكيم عمارية ، رسيده سبتي ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني لمؤسسات ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 35، 2018،

قائمة المراجع

13. خوصة مصطفى ، بن عبو الجيلالي، تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 35، العدد 01، 2021.
14. حمودي عبد الله جاسم الشمري، علوان رمزي، مستقبل إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا .
15. 2016

الملاحق



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبائية

في إطار تحضير تقرير تربص لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال. نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا . فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستمارة وذلك بوضع علامة

(x) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة.

ونحيطكم علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة ولن

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

مع خالص الشكر على تعاونكم معنا

1. المعلومات الديمغرافية :

الرجاء وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة المناسبة:

1الجنس:

أ. ذكر ب. أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة من 30 . 40 سنة
أكثر من 41 سنة

3_ المؤهل العلمي:

أ. جامعي ب. ثانوي
ج.متوسط -ابتدائي

4_ الخبرة العملية :

أ- أقل من 5 سنوات ب-ج. من 5 إلى 10 سنوات
د . أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: التحول الرقمي

نرجو منكم بوضع إشارة (×) عند الاختيار المناسب:

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. تساهم عملية رقمنة العمليات الداخلية في تحسين كفاءة الأفراد .					
2. تمكن التقنيات الرقمية من صنع واتخاذ القرارات على أساس البيانات الفورية .					
3. يتأقلم الموظفون بشكل مناسب مع عمليات التحول الرقمي المطلوبة من قبل المؤسسة .					
4. تعطي القنوات الرقمية للخدمات توقعات الأمان وثقة العملاء .					
5. تساهم القنوات الرقمية من تحسين جودة الخدمات .					
6. توفر المؤسسة برامج تدريبية للتعلم على التقنيات الرقمية .					
7. توفر التقنيات الرقمية فهم سلوكيات واحتياجات العملاء .					
8. توفر التقنيات الرقمية الاتصال والاستجابة السريعة في خدمة العملاء.					
9. تحمي العمليات الرقمي خصوصيات العميل .					
10. تطور المؤسسة برمجيات مختلفة تساهم في توظيف التحول الرقمي .					