



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور الرقمنة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية في:

مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد الجفط كريس - القرارة

تحت اشراف:

- بن علي ميلود

من اعداد الطالبين:

- مجلد عبد الغني

- دحو زكريا الامين

السنة الجامعية 2025/2026



إهداء

إلى الوالدة الكريمة

إلى زوجتي وأولادي .

إلى جميع أساتذتي الذي قاموا بتدريسي

إلى جميع الزملاء والزميلات دفعة إدارة الموارد البشرية

إلى كل هؤلاء اهدي هذا الانجاز المتواضع .

راجيا من الله عز وجل ان يوفقنا ويهدينا

لما فيه الخير والحمد لله رب العالمين

مجلد ع

شكر وعرفان

قال تعالى: "رب أوزعني أن أشكر نعمتك

التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين" من سورة النمل الآية 19

نحمد الله أولا وأخيرا ونشكره شكرا يليق بعظمته وجلاله أن يسر لنا إتمام هذه المذكرة

فله الحمد والثناء والمنة

تتقدم بالشكر الجزيل وبكل فخر واعتزاز إلى الأستاذ المشرف "بن علي ميلود"

على مجهوداته القيمة وصبره معنا، والشكر الجزيل لموصول لجميع الاساتذة الذين أناروا

طريقنا للنجاح والتفوق تتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في

انجاز هذا العمل من قريب

أو من بعيد.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الرقمنة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية وذلك بالتطبيق على مركز التكوين المهني محل الدراسة ومن أجل الإحاطة بأبعاد الموضوع تم تقسيم البحث إلى شقين، شق نظري تمثل في ضبط الإطار المفاهيمي للرقمنة والتحول الرقمي والوظائف الإدارية المتأثرة بها بالإضافة إلى تحديد ماهية ومؤشرات قياس أداء الموارد البشرية وشق تطبيقي ميداني اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص واقع الظاهرة حيث تم الاعتماد على المقابلة كأداة مركزية لجمع البيانات والمعلومات الأساسية من عينة قصدية شملت مسؤولي المركز والعمال الأكثر أقدمية وخبرة والذين أخضعت إجاباتهم اللفظية لأسلوب تحليل المحتوى.

ومن خلال النتائج الميدانية المتحصل عليها تبين أن تبني الآليات الرقمية بمركز التكوين المهني يساهم بشكل ملموس في تسريع وتيرة العمل الإداري والتقليص من الأخطاء الورقية التقليدية مما ينعكس إيجاباً على فاعلية أداء الموارد البشرية بعد تجاوزهم لمقاومة التغيير ورغم وجود بنية تحتية رقمية مقبولة إلا أن الدراسة كشفت عن بعض التحديات التي تقيد الاستفادة القصوى من الرقمنة وأبرزها الحاجة المستمرة للتكوين المتخصص والدعم الفني المستمر وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية الموجهة لتأهيل الكوادر البشرية رقمياً والعمل على التحديث الدوري للمنظومات والبرمجيات المعتمدة لضمان استمرارية مرونة الأداء التنظيمي واستقراره وتحويل الوظيفة البشرية إلى شريك استراتيجي يدعم الأداء التنظيمي الشامل للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، أداء إدارة الموارد البشرية، مركز التكوين المهني، المقابلة.

Study Abstract

"This study aims to determine the role of digitization in improving the performance of human resource management, by applying it to the vocational training center under study. In order to comprehend the dimensions of the subject, the research was divided into two parts: a theoretical part, which consisted of defining the conceptual framework of digitization, digital transformation, and the administrative functions affected by them, in addition to determining the nature and indicators for measuring human resource performance; and an empirical field part, which relied on the descriptive-analytical approach to diagnose the reality of the phenomenon, where the interview was relied upon as a central tool for collecting primary data and information from a purposive sample that included the center's officials and the most senior and experienced workers, whose verbal answers were subjected to the content analysis method.

Through the obtained field results, it was found that the adoption of digital mechanisms in the vocational training center significantly contributes to accelerating the pace of administrative work and reducing traditional paper errors, which reflects positively on the effectiveness of human resource performance and the job satisfaction of workers, especially those with seniority, after they overcame resistance to technical change. Despite the existence of an acceptable digital infrastructure, the study revealed some challenges that restrict the maximum utilization of digitization, most notably the continuous need for specialized training and continuous technical support. Accordingly, the study recommended the necessity of intensifying training programs aimed at qualifying human cadres digitally, and working on the periodic updating of approved systems and software to ensure the continuity of organizational performance flexibility and stability, and to transform the human resource function into a strategic partner that supports the overall organizational performance of the institution."

Keywords: Digitization, Digital Transformation, Human Resource Management, Human Resource Management Performance, Vocational Training Center, Interview.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	اهداء
	تشكرات
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول والاشكال والملاحق
أ	مقدمة عامة
أ	إشكالية الدراسة
أ	فرضيات الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ث	أسباب الدراسة
ث	منهج الدراسة
ج	أدوات الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري لرقمنة إدارة الموارد البشرية والدراسات السابقة
02	المبحث الأول: رقمنة إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي
02	المطلب الأول: ماهية الرقمنة والتحول الرقمي ومتطلباتها في المؤسسات
09	المطلب الثاني: رقمنة وظائف الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي
16	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
17	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
19	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي
22	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
22	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
25	المطلب الثاني: أداة الدراسة
26	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
26	المطلب الأول: المقابلة
30	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
31	خلاصة الفصل
32	خاتمة

33	توصيات وافاق الدراسة
34	المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد الجعيط كريس	23
02	المنصة الرقمية التسيير المالي والبيداغوجي	24

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دليل المقابلة	/

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	علاقة الرقمنة بالتحول الرقمي	8
02	الفروقات بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	10

قائمة المصطلحات

الرقم	العنوان	الصفحة
01	Digit رقمي	2
02	TCP/IP بروتوكول الانترنت	4
03	CISo مسؤول أمن المعلومات	7
04	KPIs مؤشرات الأداء الرئيسية	7
05	BPR هندسة العمليات الإدارية	7
06	HRIS نظام معلومات الموارد البشرية	11

1-المقدمة العامة:

يشهد العالم المعاصر تطوراً تكنولوجياً متسارعاً في مختلف المجالات لا سيما في المجال الرقمي مما فرض على المؤسسات الحديثة حتمية السعي نحو مواكبة هذا التحول الرقمي لضمان استمراريته وتأتي هذه الجهود في إطار رغبة المؤسسات في تحقيق أهدافها الاقتصادية والإدارية بأقل تكلفة وجهد ممكن وبأعلى مستويات الجودة والفعالية.

وفي ظل هذه التغيرات برزت إدارة الموارد البشرية كركيزة أساسية وضابط محوري لنجاح أي منظمة باعتبار أن العنصر البشري هو المورد الأكثر تأثيراً في الإنتاجية ومن هذا المنطلق أصبحت رقمنة إدارة الموارد البشرية ضرورة حتمية وليست مجرد خيار تكميلي حيث تهدف الرقمنة إلى عصنة أساليب العمل وتطوير مهارات الموظفين الرقمية متجهة إلى هدف التسيير الأمثل والكفوء للموارد البشرية داخل المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

2-إشكالية الدراسة:

تعتمد المنظمات المعاصرة في تحقيق تميزها واستدامتها على السير الأمثل لمختلف وظائفها الحيوية وتأتي إدارة الموارد البشرية كركيزة أساسية في هذا السياق وفي ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة تسعى المنظمات جاهدة إلى تبني خيار "الرقمنة" كآلية استراتيجية لتطوير هذه الإدارة والاستفادة من عوائدها الإيجابية وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الرقمنة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالمركز؟

ولإحاطة بمختلف جوانب هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو واقع تطبيق الرقمنة في المركز على مستوى أبعاده الهيكلية والإدارية؟
2. كيف تساهم الرقمنة في تدقيق وتحسين أداء مصلحة إدارة الموارد البشرية؟
3. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية الداخلية للمركز على مدى تقبل المورد البشري للتحول الرقمي؟
4. "هل تختلف درجة تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة باختلاف الخصائص الشخصية والمهنية للمبحوثين (الجنس، السن، وسنوات الخبرة)؟"
5. ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية للمركز أثناء تفعيل رقمنة ممارساتها الإدارية؟

3-فرضيات الدراسة:

من أجل تقديم إجابات أولية ومؤقتة على الإشكالية المطروحة ولتسهيل عملية الاختبار المقابلاتي لاحقاً نقترح الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية:

تسهم الرقمنة بشكل إيجابي وذو دلالة في تحسين ورفع كفاءة الأداء العام لإدارة الموارد البشرية. بمركز التكوين المهني والتمهين بالقرارة.

ب- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: تبذل المؤسسة جهودا ملموسة في تبني التحول الرقمي إلا أن الواقع يشير إلى وجود تفاوت في الاعتماد على الأنظمة والوسائل التقنية المستحدثة بين وظيفة وأخرى.

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم الرقمنة بفاعلية في تدقيق العمليات الإدارية وتحسين أداء مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمركز من خلال تسريع معالجة ملفات الموظفين وضبط حساب الأجور والمردودية بدقة

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر الثقافة التنظيمية الداخلية للمركز مثل التدريب على مدى تقبل الكوادر البشرية للتحول الرقمي والتقليل من مقاومة التغيير.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا تختلف درجة تطبيق الموظفين للرقمنة والتحكم فيها داخل المركز باختلاف جنسهم أو أعمارهم أو سنوات خبرتهم وتعني أن التكنولوجيا متاحة للجميع والكل يتعامل معها بنفس المستوى بغض النظر عن صفاتهم الشخصية.

4-أهداف الدراسة:

- التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة وأداء إدارة الموارد البشرية.
- قياس أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء الموظفين داخل مركز التكوين المهني والتمهين محل الدراسة.
- رصد مدى تحكم الموظفين في الوسائل الرقمية وتحديد العوائق التقنية والبشرية التي تواجههم أثناء استخدامها.
- اقتراح حلول وتوصيات لتجاوز عقبات الرقمنة بالمؤسسة محل الدراسة لدعم كفاءتها الإدارية.

5-أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية (العلمية):** إثراء المكتبة الأكاديمية بموضوع حديث يربط بين تكنولوجيا المعلومات والتوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية خاصة في البيئة الإدارية المحلية.
- **الأهمية التطبيقية (العملية):** تقديم مقترحات عملية للمسؤولين بالمركز تساعدهم في تطوير الأجهزة والشبكات الرقمية وحل المشاكل التي تواجه الموظفين لتسهيل تبادل المعلومات وسرعة العمل.

6-أسباب الدراسة:

■ الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في فهم كيفية تحوّل إدارة الموارد البشرية من التسيير الورقي التقليدي إلى التسيير الرقمي الحديث.
- الميل للبحث في المواضيع المعاصرة التي تدمج بين التطور التكنولوجي (الرقمنة) والأداء الإداري.
- السعي لاكتساب مهارات بحثية في تقييم وقياس كفاءة الأنظمة الرقمية المطبقة في المؤسسات العمومية.

■ أسباب موضوعية:

- الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية في مراكز التكوين المهني مما يستوجب دراسة السبل الكفيلة برفع أدائها.
- التوجه الاستراتيجي الحالي للدولة نحو "عصرنة ورقمنة" قطاع التكوين المهني والوظيفة العمومية مما يجعل دراسة هذا الأثر حاجة ملحة.
- الحاجة العلمية الميدانية لتحديد مدى مساهمة البرمجيات والأرضيات الرقمية المستحدثة في تسريع الخدمة الإدارية للموظفين وخفض الجهد والوقت.
- ندرة الدراسات الميدانية التي تقيس أثر الرقمنة على أداء المورد البشري تحديداً داخل مراكز التكوين المهني والتمهين.

7-حدود الدراسة

تحدد الدراسة الميدانية الحالية ضمن مجالين أساسيين:

- **المجال المكاني:** أجريت الدراسة التطبيقية بمركز التكوين المهني والتمهين القارة 02 الشهيد الجعيط كريبش بالقرارة ولاية غرداية.
- **المجال الزمني:** شملت فترة الدراسة الميدانية وإجراء المقابلات وتفريغها المدة الممتدة من 19 أفريل 2026 الى غاية: 22 ماي 2026.

8-منهج البحث:

استجابة لطبيعة الموضوع وأهدافه اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته العالية في تشخيص واقع الرقمنة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ثم تحليل الإجابات والمعطيات الميدانية التي تم جمعها من المقابلات بهدف معرفة وقياس أثر هذا التحول الرقمي على كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.

9- أدوات الدراسة:

استناداً إلى متطلبات الدراسة الميدانية جُمعت البيانات والمعلومات الأساسية بالاعتماد على المقابلة كأداة محورية للبحث حيث شملت اللقاءات الميدانية عدداً من مسؤولي المركز إلى جانب العمال الأقدم خبرة بغرض الوقوف على آرائهم وتقييمهم للدور الفعلي الذي تلعبه الرقمنة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة داخل المؤسسة محل الدراسة وقد أتاح هذا المنهج رصد الواقع التطبيقي للتحويل الرقمي وتفكيك انطباعات الباحثين حول مدى مساهمة الأدوات التقنية المستحدثة في رفع كفاءة وفعالية الوظيفة البشرية.

10- تقسيمات الدراسة:

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين أساسيين على النحو التالي:

الفصل الأول: تناول الإطار النظري لرقمنة إدارة الموارد البشرية والدراسات السابقة وقسم إلى بحثين وهما البحث الأول: رقمنة إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي والبحث الثاني تناول الدراسات السابقة بالعربية والاجنبية.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مركز التكوين المهني والتمهين حيث تم تقسيمه إلى بحثين أساسيين وهما البحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية والبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

11- صعوبات الدراسة:

على الرغم من السير الحسن للدراسة إلا أننا واجهنا صعوبة ميدانية التي يمكن إيجازها فيما يلي:

ضيق وقت المدير والموظفين ورؤساء المصالح وصعوبة تفرغهم للإجابة على أسئلة المقابلة نظراً لتزامن فترة الدراسة الميدانية مع ضغط العمل الدوري بالمركز.

وفي الاخير اختتمت الدراسة بخاتمة كحوصلة لما توصلنا اليه في هذه الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لرقمنة إدارة الموارد البشرية والدراسات السابقة

■ المبحث الأول: رقمنة إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي

- المطلب الأول: إطار الرقمنة والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية الحديثة
- المطلب الثاني: رقمنة وظائف الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي

■ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
- المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

تمهيد:

يحتل الإطار النظري أهمية بالغة كونه يشكل القاعدة المعرفية والمنهجية التي تنطلق منها الدراسة لتفكيك ظواهرها وتفسير متغيراتها وبناءً على هذا الأساس يركز هذا الفصل على استعراض تفصيلي للجوانب النظرية المتعلقة بمفاهيم الرقمنة وتحديد أهم متطلبات تفعيلها داخل المؤسسة مع تسليط الضوء على ماهية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية الحديثة ووظائفها الرقمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي ولتحقيق الإحاطة الشاملة والمنهجية بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسية :

المبحث الأول تناول رقمنة إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي أما المبحث الثاني تناول الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دور الرقمنة في اداء الموارد البشرية

■ المبحث الأول: رقمنة المؤسسات وأثرها على إدارة وأداء الموارد البشرية

يفرض الفكر الإداري المعاصر بفعل الثورة التكنولوجية المتسارعة حتمية التحول نحو الرقمنة كركيزة أساسية لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها في بيئة تنافسية حيث تجاوزت التقنية دورها التكميلي لتصبح عصب العملية الإدارية وإعادة صياغة الهياكل التنظيمية لرفع كفاءة الأداء العام وتأسيساً على ذلك، يسعى هذا الفصل لتأصيل الإطار المفاهيمي والنظري لظاهرة رقمنة إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي داخل المؤسسات.

● المطلب الأول: ماهية الرقمنة والتحول الرقمي ومتطلباهما في المؤسسات

أولاً: مفاهيم عامة للرقمنة (Digitalization)

1. التعريف اللغوي والاصطلاحي العام:

هي اشتقاق من كلمة "رقم (Digit)" وتُعرف اصطلاحاً بأنها عملية تحويل الأنشطة والمعاملات والخدمات والبيانات من سياقها التقليدي (الورقي أو الفيزيائي) إلى سياق رقمي يعتمد على الحاسوب والإنترنت لتبسيط الإجراءات وزيادة الكفاءة.

2. التعريف التقني (التكنولوجي):

تُعرف الرقمنة بأنها "عملية تحويل الأشياء المادية إلى أشياء رقمية في الحاسوب مثل تحويل مجموعة من النصوص المكتوبة والصور من الحالة العادية إلى شكل رقمي يكون في شكل ملفات بواسطة أدوات تكنولوجية كالماصح الضوئي¹. كما يمكن تعريفها بأنها عملية تحويل البيانات إلى الشكل الرقمي بهدف معالجتها بواسطة الحاسوب الإلكتروني².

3. التعريف الإداري والمؤسسي:

هي إعادة هندسة وتطوير الإجراءات وسلاسل العمل داخل المؤسسات (حكومية أو خاصة) عبر دمج التقنيات الذكية في كافة المراحل بهدف إلغاء المعاملات الورقية وأتمتة المهام المتكررة وتقديم الخدمات للمستفيدين بشكل فوري وعن بُعد.

هي الإدارة الإلكترونية وتعرف بأنها إستراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات وتعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع إستغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني من حيث إستغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة³.

1 صراع سعاد، واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، 2025، ص180

2 بضياف زهير، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 03، العدد 03، جامعة شاذلي بن جديد، 2021، ص70

3 عبد السلام عيد اللاوي أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد السابع، الجزء الأول، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2017، ص67

4. التعريف الاقتصادي والتنموي:

الرقمنة هي المحرك الأساسي لـ "الاقتصاد الرقمي" وتُعرف بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإعادة صياغة نماذج الأعمال وخلق قنوات استثمارية جديدة وتحسين القدرة التنافسية للدول والشركات من خلال الاعتماد على البيانات كأصل اقتصادي استراتيجي.

من خلال التعريفات السابقة:

الرقمنة هي: "عملية تحويل البيانات والمعاملات الورقية إلى صيغة رقمية يعالجها الحاسوب بهدف إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وأتمتتها داخل المؤسسات والاعتماد على التكنولوجيا والبيانات كأصل استراتيجي يطور نماذج الأعمال ويعزز القدرة التنافسية والاقتصادية".

ثانياً: أهمية الرقمنة ومزاياها الوظيفية. تتعدد العوائد والفوائد المترتبة على تبني خيار الرقمنة في بيئة العمل ويمكن حصر أبرزها في النقاط والمحاور الآتية:

- توسيع آفاق الوصول المعرفي: إتاحة النفاذ السريع والمباشر إلى مصادر المعلومات بصورة موسعة ومعقدة تشمل تتبع أصول البيانات وفروعها بدقة.
- السرعة والمرونة في تحصيل المعرفة: تسهيل واختصار الوقت الجهد اللازمين للوصول إلى مفردات المعلومات واسترجاعها عند الحاجة.
- التكاملية الواسعة التعددية (Multimedia): القدرة العالية على دمج وربط المعلومات بالوسائط التقنية الأخرى كالصوت والصورة الثابتة والمحتوى المرئي (الفيديو).
- تعدد أشكال العرض والتوثيق: إمكانية استعراض البيانات بالصوت والصورة والألوان الكاملة مع توفير خيارات طباعة فورية وإصدار نسخ رقمية أو ورقية طبق الأصل.
- الجدوى الاقتصادية وخفض التكاليف: الإسهام المباشر في خفض النفقات التشغيلية والتكاليف المالية اللازمة للحصول على المعلومات وتخزينها وتداولها.

ثالثاً: متطلبات الرقمنة في المؤسسات:

1- المتطلبات التكنولوجية والبنية التحتية الرقمية:

- 1-1 الأجهزة والمعدات (Hardware): وتشمل البنية التحتية المادية والكيان الصلب المستخدم في عمليات إدخال البيانات وتخزينها ومعالجتها ثم نقلها واسترجاعها وبثها في شكل معلومات نهائية تلبي احتياجات المستخدمين عند الطلب.
- 1-2 البرمجيات (Software): هي مجموعة التعليمات والبرامج وأنظمة التشغيل واللغات البرمجية التي يفهمها الحاسب الآلي ويوجه من خلالها وتنقسم إجمالاً إلى نوعين: برمجيات النظام المسؤولة عن تشغيل وإدارة المكونات المادية (الكيان الصلب) والبرمجيات التطبيقية وقواعد البيانات التي يتعامل معها المستخدم النهائي مباشرة لإنجاز مهام محددة.

- 3-1 الشبكات Communication: حيث يُعتقد أنها الأكثر أهمية فهي التي مكنت مستخدمي الحاسوب من الإتصال بأي موقع بصورة مباشرة والاتصال بأي مستخدم آخر للحاسوب في أي موقع آخر وتنقسم الى:
- **شبكة الانترنت:** هي شبكة مكونة من مجموعة من الشبكات الحاسوبية المرتبطة على نطاق عالمي وكان ظهور هذه الشبكة نتيجة حتمية للتطورات الدالة في مجال نظم المعلومات والتكنولوجيا لما له من أهمية في نقل المعلومات إلى المنظمات، إذ تتبادل معلومات الحواسيب المختلفة على الشبكة عبر بروتوكولات خاصة كبروتوكول Tcp/Ip الخاص بنقل المعلومات والشفرة المعلوماتية⁴.
 - **شبكة الإنترنت:** هي شبكة الشركة الخاصة Private Corporate Network التي تستخدم تقنيات الإنترنت والتي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المنظمة كما يتم تنفيذها في مقر الشركة أو في فروعها ووحدات أعمالها الإستراتيجية ولا يستطيع الأشخاص غير العاملين في المنظمة الدخول إلى مواقع الشبكة، وربما تسمح إدارة الشركة بإعطاء موافقة خاصة للأشخاص من غير العاملين مثل الموردين أو العملاء الكبار للاستفادة من موارد شبكة الإنترنت⁵.
 - **شبكة الإكسترنات:** تُعد شبكة الإكسترنات (Extranet) شبكة رقمية خاصة مصممة لربط المؤسسة ببيئة أعمالها الخارجية حيث تتيح للأطراف والمتعاونين المستقلين من مجهزين وعملاء وزبائن وحملات أسهم الوصول الآمن للمعلومات وتلبية احتياجاتهم المتجددة بما يضمن استمرارية الاتصال وبناء علاقات تكاملية متواصلة تدعم نجاح مشاريع المؤسسة⁶.

4-1 منظومة الأمن السيبراني: مع زيادة الاعتماد على الرقمية تزداد أهمية حماية البيانات والوثائق من الوصول غير المصرح به وذلك عن طريق:

جدران الحماية وأنظمة كشف التسلل (Firewalls & IDS) لحماية الشبكة الداخلية من الاختراقات الخارجية.

🚩 **تشفير البيانات (Data Encryption):** تشفير البيانات سواء أثناء تخزينها أو أثناء انتقالها لحمايتها من التسريب.

🚩 **سياسات النسخ الاحتياطي (Backup & Disaster Recovery):** إعداد نظم نسخ احتياطي دوري (وتلقائي) للبيانات في مواقع منفصلة لضمان استمرارية العمل في حال حدوث أي طارئ أو هجوم بفيروسات الفدية مثلاً.

5-1 **العنصر البشري (People):** يمثل الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة معرفياً ومهارياً لإنجاز وظائف المنظمة ويُعد المورد البشري الركيزة الأهم وضابط الإيقاع لتقنية المعلومات كونه يمثل تراكم المعرفة الضمنية في عقول العاملين لذا فإن

4 غسان قاسم داود الامي، أُمّة شكري البياني، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، الاستخدامات والتطبيقات، ط 1، الوراق، عمان، الاردن، 2010 ص102

5 بشير عباس العلاق: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقلة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007 ص20

6 بوعلی فريدة، فضيل حكيمة : دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاديات المالية و البنوك، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2013/2014 ص99.

الإطار النظري لرقمنة إدارة الموارد البشرية والدراسات السابقة

تأهيل مهارات بشرية متخصصة عبر التدريب المستمر يعد متطلباً استراتيجياً لتطبيق الرقمنة حيث يستمد التميز المؤسسي قوته من قدرة المنظمة على الحفاظ على هذه الخبرات وتطويرها بما يضمن تعزيز ميزتها التنافسية والاستجابة المرنة لمتغيرات بيئة العمل السريعة⁷.

2-متطلبات التدريب وتنمية العنصر البشري:

- إعادة التأهيل والترقية: تدريب الموظفين الذين أتمت الرقمنة وظائفهم الروتينية على مهام جديدة ورفع كفاءة البقية لمواكبة التطور.
- التقييم القبلي وتحديد الفجوات المهارية: تقييم مستوى المهارات الحالي للموظفين وتحديد النواقص بدقة قبل بدء التدريب.
- تبني أساليب تعلم حديثة: الاعتماد على المنصات الرقمية (التعلم الذاتي) والتدريب العملي في بيئات تجريبية لمحاكاة الواقع.
- ربط التحفيز بالتمكن الرقمي: جعل الكفاءة الرقمية شرطاً للترقيات والمكافآت لتشجيع الموظفين على التطوير الذاتي.

3-متطلبات البيئة القانونية والتشريعية: يفرض الانتقال نحو نموذج الإدارة الرقمية جملة من التحديات والمستجدات أمام المنظومة التشريعية؛ الأمر الذي يستلزم مرونة عالية وقدرة مستمرة من الجهات المشرعة على تطوير وتحديث القوانين لتتوافق مع معطيات البيئة الرقمية ويتطلب هذا المحور تلبية الاستحقاقات القانونية الآتية:

- إضفاء الحجية والقيمة القانونية: إرساء الأطر التشريعية التي تمنح المعاملات والمحركات والتوقيعات الإلكترونية الصبغة القانونية والاعتراف الرسمي بها كبديل للموثقات الورقية.
- التأطير العقابي للجرائم السيبرانية: توصيف وتحديد الأنشطة والممارسات السلبية (الجرائم الإلكترونية) بدقة وضبط العقوبات والجزاءات الرادعة المفروضة عليها.
- حماية الأمن الوثائقي والخصوصية: صياغة تشريعات صارمة تضمن سرية البيانات وحماية الخصوصية الرقمية للمستفيدين وتحديد آليات واشتراطات أمن المعلومات بما يحمي الأصول المعرفية للمؤسسة من الاختراق أو التلاعب.

4-متطلبات البيئة السياسية: يُعد توفر الإرادة والالتزام الصارم من قبل القيادة السياسية العليا حجر الزاوية والدعامة الأساسية لضمان نجاح مشروع التحول نحو الإدارة الإلكترونية إذ يقع على عاتقها دعم الهياكل الإدارية وإحداث التغييرات الجوهرية في أساليب العمل التقليدية عبر المتابعة المستمرة وتخصيص الوقت والجهد اللازمين ولكي يُترجم هذا الالتزام السياسي إلى واقع ملموس يستلزم الأمر اتخاذ جملة من الإجراءات والتدابير الاستراتيجية أبرزها:

7 فؤاد يوسف عبد الرحمن، تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي، مجلة الجامعة العراقية، العدد 44، المجلد: 1، بدون سنة نشر، ص594-596

الإطار النظري لرقمنة إدارة الموارد البشرية والدراسات السابقة

- صناعة الرؤية الاستراتيجية والإعلان الرسمي: تحديد جداول زمنية دقيقة وملزمة لتنفيذ مراحل الحكومة الإلكترونية مما يعكس جدية الدولة وتوجهها السيادي نحو الرقمنة.
- الدعم السياسي للتغيير الإداري والتنمية: تبني القيادة السياسية لخطط التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية المستدامة وتقديم الغطاء السياسي اللازم لتجاوز العقبات البيروقراطية.
- القيادة التشاركية وتحديد المسؤوليات: إشراك رؤساء الأجهزة والإدارات ومساعدتهم بشكل فاعل في قيادة عملية التحول مع ضمان وعي الموظفين والمتعاملين مع الجهاز الإداري بالمسؤوليات والالتزامات المسندة إليهم لتنفيذ هذا المشروع الوطني بنجاح.

رابعاً: مفهوم التحول الرقمي وأهميته ومراحله في المؤسسات الحديثة.

1- التحول الرقمي (Digital Transformation): هو العملية التي تضمن دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع عمليات وأنشطة وممارسات المنظمات وذلك من أجل تحسين أدائها وتلبية رغبات الأفراد والمجتمع في بيئة تتميز بسرعة التغير والتطور التكنولوجي ومحاطة بالأزمات الأمنية والصحية⁸.

أيضاً يعرف: هو العملية التي من خلالها تنتقل المنظمات إلى نموذج عمل يعتمد بصفة أساسية على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات⁹.

هو ليس مجرد استخدام الحاسوب أو رقمنة الوثائق الورقية بل هو إعادة هندسة شاملة لنموذج العمل والعمليات التشغيلية والثقافة التنظيمية باستخدام التقنيات الرقمية.

مما سبق يعرف التحول الرقمي على أنه اندماج التكنولوجيا في جميع قطاعات المؤسسة مما يغير بشكل أساسي من ثقافتها وكيفية تقديمها للخدمة.

2- أهمية التحول الرقمي: تكمن أهمية التحول الرقمي في

- رفع الكفاءة التشغيلية: تقليل الوقت والجهد المبذول في المعاملات اليدوية والروتينية.
- دعم اتخاذ القرار: توفير بيانات دقيقة وفورية (Real-Time Data) تساعد القيادة على اتخاذ قرارات مبنية على الحقائق وليس التخمين.
- تحسين تجربة المستفيد: تقديم خدمات سريعة، مرنة ومتاحة على مدار الساعة ومن أي مكان.
- المرونة والاستدامة: تمكين المؤسسة من التكيف السريع مع الأزمات والتغيرات المحيطة (مثلما حدث أثناء الجائحة العالمية واعتماد العمل عن بُعد).

8 مرجع زغدود، أثر التحول الرقمي على مقاربات التعليم، دراسة حالة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، ص.3.

9 عبد الرحمن حسن محمد وآخرون، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية-دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، 2020، المجلد 04، العدد 03، ص.15.

الإطار النظري لرقمنة إدارة الموارد البشرية والدراسات السابقة

3-الأبعاد الإدارية للتحويل الرقمي: إن إدخال التكنولوجيا إلى بيئة العمل يترك أثراً عميقاً على كافة الأبعاد

والوظائف الإدارية ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في المحاور التالية:

3-1- البعد الهيكلي (الهياكل التنظيمية الرقمية): يتطلب التحويل الرقمي الانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية (الجامدة والبطيئة) إلى هياكل تنظيمية مرنة ومسطحة (Flatter Structures)

- تقليص المستويات الإدارية لسرعة تدفق المعلومات.
- التحويل نحو فرق العمل الافتراضية أو العابرة للوظائف (Cross-functional Teams)
- تراجع المركزية الشديدة لصالح منح صلاحيات أوسع للموظفين بفضل توفر أنظمة الرقابة الرقمية اللحظية.

3-2- بعد القيادة والإدارة العليا (القيادة الرقمية):

تتغير طبيعة الأدوار القيادية في عصر الرقمنة فالفائد الرقمي لا يعتمد على سلطته الرسمية بقدر ما يعتمد على قدرته على الإلهام والتوجيه.

- تبني رؤية إستراتيجية واضحة تدمج التكنولوجيا في صلب أهداف المؤسسة.
- القدرة على إدارة التغيير ومواجهة مقاومة الموظفين للأنظمة الجديدة.
- ظهور وظائف قيادية مستحدثة مثل: "المدير التنفيذي للرقمنة (CDO) أو "مدير أمن المعلومات (CISO) "

3-3- بعد الموارد البشرية (رأس المال البشري الرقمي):

إعادة صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

- الاستقطاب والتوظيف: البحث عن كفاءات تمتلك مهارات تقنية وتحليلية متقدمة.
- التدريب المستمر: التحويل نحو التعليم الرقمي والذاتي لسد الفجوة المهارية بانتظام.
- تقييم الأداء: الاعتماد على مؤشرات أداء رقمية ومؤتمتة (KPIs) تقيس المخرجات الفعلية بدقة وموضوعية عوضاً عن قياس ساعات الحضور والانصراف فقط.

3-4- بعد الثقافة التنظيمية (عقلية الرقمنة)

الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي لأي تحول الأبعاد الإدارية هنا تشمل خلق بيئة عمل تعزز:

- ثقافة الابتكار والتجريب (وعدم الخوف من الفشل التقني في البدايات).
- الشفافية ومشاركة البيانات بين الإدارات المختلفة لمنع احتكار المعلومة.
- التركيز المطلق على العميل أو المستفيد وجعل رضاهم هو الموجه الأساسي لتطوير الخدمات الرقمية.

3-5- بعد العمليات والإجراءات (هندسة العمليات الإدارية)

إعادة هندسة العمليات (BPR) للتخلص من البيروقراطية والخطوات الفائضة قبل أتمتتها.

الإطار النظري لرقمنة إدارة الموارد البشرية والدراسات السابقة

- تبسيط الإجراءات وسلاسل القيمة داخل المؤسسة.
- التحول نحو المعاملات غير الورقية. (Paperless Environment)
- الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والأنظمة الذكية في معالجة الطلبات الروتينية ليتفرغ العنصر البشري للمهام الاستراتيجية.

4-مراحل التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة¹⁰

- 1) مرحلة التخطيط والاستراتيجية : تحديد الرؤية والأهداف المستهدفة من الرقمنة وتخصيص الميزانية.
- 2) مرحلة بناء البنية التحتية : توفير الأجهزة، شبكات الإنترنت والبرمجيات وقواعد البيانات اللازمة.
- 3) مرحلة التأهيل والتدريب : إعداد الموظفين وتدريبهم تقنياً ومواجهة مقاومة التغيير لديهم بالتحفيز.
- 4) مرحلة التطبيق التجريبي : تشغيل الأنظمة الرقمية بشكل جزئي للتأكد من سلامتها قبل التعميم.
- 5) مرحلة التقييم والتطوير : قياس النتائج، معالجة الأعطال وتحديث البرامج بصفة مستمرة.

خامساً: العلاقة بين الرقمنة والتحول الرقمي

العلاقة بين الطرفين هي علاقة تلازمية وتكاملية فالرقمنة هي: "الوسيلة والتمهيد" بينما التحول الرقمي هو "الغاية والنتيجة"¹¹.

الرقمنة كشرط أساسي لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق تحولاً رقمياً شاملاً دون أن تمر بمرحلة الرقمنة أولاً فرقمنة العمليات والبيانات توفر البنية التحتية والوقود (البيانات الرقمية) الذي يتغذى عليه التحول الرقمي.

لتوضيح العلاقة بشكل دقيق نلخص الفروق الجوهرية التي تربطهما في الجدول التالي:

وجه المقارنة	الرقمنة (Digitalization)	التحول الرقمي (Digital Transformation)
النطاق	يركز على أقسام أو عمليات محددة (مثل رقمنة إدارة الموارد البشرية).	يشمل المؤسسة بالكامل (الثقافة، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي).
الهدف	تحسين كفاءة العمليات الحالية وزيادة السرعة وتقليل الأخطاء.	خلق قيمة جديدة، تغيير ثقافة المؤسسة، والقدرة على الابتكار المستمر.
العنصر البشري	يتطلب تدريباً تقنياً على استخدام الأدوات الجديدة.	يتطلب تغييراً في العقلية (Mindset) ومقاومة التغيير والثقافة التنظيمية.
النتيجة	عمل إلكتروني أسرع ونظام بلا أوراق.	مؤسسة مرنة ورقمية بالكامل قادرة على التكيف مع البيئة المتغيرة.

الجدول رقم (01) : علاقة الرقمنة بالتحول الرقمي

10 سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها في المؤسسات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص115.

11 بوعافية، رشيد، وحساني رقية، أثر الرقمنة على الأداء التنظيمي من خلال التحول الرقمي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 9، العدد 2، جامعة أم البواقي، الجزائر. 2022.

● المطلب الثاني: رقمنة وظائف الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي

تحتل إدارة الموارد البشرية بمكانة محورية في منظمات الأعمال باعتبارها الركيزة الأساسية للتنمية والتميز التنافسي فمهما تعاظمت الإمكانيات المادية والإنتاجية يظل العنصر البشري المؤهل والكفؤ هو العامل الحاسم والوحيد القادر على إنجاح المؤسسة وحسن استغلال مواردها.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة واهدافها.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي الا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم واجازتهم مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة¹².

أما أصحاب وجهة النظرة الحديثة ان إدارة الموارد البشرية تعتبر احدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف "الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية" وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة¹³.

1-(مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة الى أعلى مستويات الإنتاجية¹⁴.

ويعرفها J. Martin بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"¹⁵.

كما نجد تعريف لبلوط وهو أن "إدارة الموارد البشرية هي: "الإدارة التي تؤمن بأن العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجب إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه من مصلحتها ومصلحتهم ونجاح المصلحة العامة"¹⁶.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموع الممارسات والعمليات السياسات نشاط إداري من تخطيط ونظيم وتوجيه ورقابة تعمل على تمتين العلاقة بين الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة كما أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن توظيف الموارد البشرية بالكم والكيف وتنمية مهاراتهم

12 مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص3

13 محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص1

14 صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص1

15 صالح إبراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، الأردن، دار البازوري العلمية، 2019، ص29.

16 حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، دون طبعة، بيروت، 2002، ص18

الإطار النظري لرقمنة إدارة الموارد البشرية والدراسات السابقة

وقدراهم في مختلف المستويات وتطويرها وكذا المحافظة عليها وهذا طبعاً من أجل تحقيق أهداف واستراتيجية المؤسسة والفرد والمصلحة العامة.

2- أهداف الإدارة الحديثة للموارد البشرية

إن أهداف الإدارة الحديثة للموارد البشرية نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال حيث يمكن حصر أهم هذه الأهداف في النقاط التالية¹⁷:

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية
- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية
- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة
- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين
- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المؤسسة
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب
- تحسين صورة المؤسسة .

3- الفروقات بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة¹⁸

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته ف التفكير والابتكار والمشاركة ف حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	هتتم بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور ف التفكير واتخاذ القرارات.
تتم تحتوى العمل والبحث كما يشحذ القدرات الذهنية للفرد ولذاهم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة ف تحمل المسؤوليات.	كزت على الجوانب المادية ف العمل واهتتم بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البنية المادية للعمل.
لتنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق.	اتخذت التنمية البشرية ف الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها ف أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

جدول رقم (02): الفروقات بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

17 حمد قريشي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص155-156.

18 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص39

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية التي شملتها الرقمنة

تنعكس رقمنة الموارد البشرية عملياً من خلال تحويل الوظائف التقليدية إلى ممارسات رقمية تفاعلية، وتتكامل هذه الوظائف عبر حزمة من الأنظمة الفرعية المكونة لنظام معلومات الموارد البشرية (HRIS). ويمكن تفصيل هذه المنظومة الرقمية وفقاً للمحاور التالية:

1- منظومة التوظيف والاستقطاب الإلكتروني¹⁹ (Attraction & E-Recruitment)

يُعد التوظيف الإلكتروني أحد أبرز تجليات رقمنة الموارد البشرية إذ يُمثل بيئة تفاعلية متطورة تجمع بين أصحاب العمل والباحثين عن وظائف مما يرفع كفاءة العملية الاختيارية ويختصر الوقت والجهد.

- مفهوم التوظيف الإلكتروني: هو عملية البحث عن المرشحين المؤهلين وجذبهم لشغل المناصب الشاغرة في المؤسسة باستخدام التكنولوجيا الحديثة وشبكة الإنترنت وذلك للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الكفاءات بأقل تكلفة وأسرع وقت مقارنة بالأساليب التقليدية
- الاستقطاب الإلكتروني: هو استخدام المنظمات لشبكة الإنترنت والتقنيات الرقمية المتقدمة لعملية البحث عن الكفاءات البشرية المؤهلة وجذبها ومن ثم حثها على التقدم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة وتتم هذه العملية إما عبر بوابات التوظيف الرسمية الخاصة بالمؤسسة أو من خلال المنصات الرقمية الوسيطة وشبكات التواصل²⁰.
- مسارات الاستقطاب الإلكتروني: تتخذ عمليات الاستقطاب الرقمي مسارين رئيسيين:

1. المسار غير المباشر: عبر المنصات والمواقع الوسيطة المتخصصة في التوظيف .

2. المسار المباشر: من خلال بوابات التوظيف الرقمية المدججة في الموقع الرسمي للمؤسسة للتعامل المباشر مع طالبي العمل.

- آلية عمل قواعد البيانات: تركز هذه الآلية الرقمية على قواعد بيانات تتضمن بطاقات الوصف الوظيفي والمواصفات المهنية حيث يتم استرجاع وتوثيق معلومات المترشحين الأساسية بسرعة ودقة وتزويد القائمين بالمقابلات بالمعلومات اللازمة لإجراء تقييمات موضوعية وإعداد تقارير شاملة.
- المقابلات الافتراضية والذكاء²¹: أحد أحدث التطورات التقنية في مجال رقمنة التوظيف واستقطاب الكفاءات ويشير هذا المفهوم إلى الانتقال من المقابلات الشخصية التقليدية (وجهاً لوجه) إلى المقابلات المعتمدة على بيئة رقمية مدعومة بالذكاء الاصطناعي (AI) وتنقسم إلى شقين متكاملين:

✓ المقابلات الافتراضية: (Virtual/Online Interviews) هي المقابلات التي تتم عن بُعد بين المقابل (المسؤول) والمترشح عبر الإنترنت باستخدام منصات البث المرئي ومؤتمرات الفيديو مثل: *Zoom, Microsoft Teams, Google Meet* وتتجاوز هذه التقنية القيود الجغرافية وتوفر الوقت والجهد وتكاليف التنقل.

19 مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص182

20 نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص145

21 السليمان خالد بن محمد، تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع 3، القاهرة، 2022، ص116.

- ✓ المقابلات الذكية: (Smart/AI-Powered Interviews) هي مرحلة أكثر تقدماً حيث لا يتحدث المترشح مع شخص بشري في المراحل الأولى بل مع نظام مبرمج (مثل منصات HireVue أو Artifact) حيث يقوم النظام بطرح أسئلة مسجلة وتلقي الإجابات بالفيديو ثم تتولى خوارزميات الذكاء الاصطناعي تحليل أداء المترشح.
- أنظمة تتبع المتقدمين (Applicant Tracking Systems - ATS) : هي تطبيقات برمجية متطورة تُشكل النواة التقنية لمنظومة التوظيف الإلكتروني الحديثة تعمل هذه الأنظمة كقاعدة بيانات ديناميكية وأداة فلترة ذكية تتولى إدارة وأتمتة عملية التوظيف بكامل مراحلها منذ لحظة الإعلان عن الوظيفة الشاغرة وحتى اختيار المرشح النهائي²².
- وتحدد آلية عمل هذه الأنظمة ووظائفها في النقاط التالية:
- القراءة الآلية للسيرة الذاتية: (Resume Parsing) يقوم النظام بمسح وتفكيك الملفات المرفوعة من المترشحين، واستخراج البيانات الأساسية مثل: المهارات، والشهادات، والخبرات السابقة.
- الفلترة والترتيب التلقائي: (Screening & Ranking) يعتمد النظام على خوارزميات ذكية لمطابقة محتوى السيرة الذاتية مع الكلمات المفتاحية (Keywords) المحددة في بطاقة الوصف الوظيفي المعنية ومن ثم يقوم بترتيب المتقدمين تنازلياً من الأعلى إلى الأقل مستبعداً السير الذاتية التي لا تستوفي الشروط الإلزامية مما يُقلل الهدر الزمني لمسؤولي التوظيف.
- تنظيم قنوات التواصل: يقوم النظام بإرسال رسائل بريد إلكتروني آلية وموحدة للمترشحين (سواء بالرفض أو القبول والانتقال للمرحلة التالية) وجدولة المقابلات بشكل متزامن مع أجندة مسؤولي الموارد البشرية.

2- التكوين والتدريب الإلكتروني²³ (E-Training / E-Learning)

يُقصد بالتكوين الإلكتروني توظيف التقنيات الرقمية وشبكة الإنترنت لإدارة وتوجيه العمليات التدريبية وتفعيل قنوات التواصل بين المشرفين والمتدربين دون قيود جغرافية.

وتتميز هذه المنظومة بالقدرة على تنظيم برامج تكوينية متزامنة تضمن التفاعل اللحظي والمباشر بين المدرب والموظفين المستهدفين بالاعتماد على حزمة من الوسائط المتطورة مثل:

📺 غرف الحوار الفوري.

📺 تقنيات البث المرئي.

📺 مؤتمرات الفيديو.

📺 الندوات الرقمية التفاعلية.

22 الصرن رعد حسن، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، دار الرضا للنشر، دمشق، 2016، ص 148.

23 مصطفى عبد السمیع، التعليم الإلكتروني والتعليم الافتراضي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 116.

(3) - نظام الحوافز والمزايا²⁴:

يعد نظام التعويضات والمزايا الرقمي أحد الركائز الأساسية لوظائف الموارد البشرية الحديثة الرقمية و يُمثل العصب المالي المحرك لأداء الموظفين في المنظمات الذكية، في العصر الرقمي لم يعد هذا النظام مجرد حسابات يدوية أو جداول رواتب تقليدية بل تحول إلى منظومة رقمية متكاملة ومؤتمتة تدار عبر أنظمة الـ HRIS وتتجلى رقمنة هذه الوظيفة في النقاط التالية:

- الحوافز القائمة على الأداء الفوري: احتساب المكافآت آلياً وإدراجها في حساب الموظف فور تحقيقه لأهدافه الرقمية المحددة عبر أنظمة آلية.
- مرونة اختيار المزايا: تمكين الموظف من اختيار المزايا والاستحقاقات التي تناسب ظروفه (كنوع التأمين أو الاشتراكات) عبر منصات الخدمة الذاتية بنظام النقاط.
- ربط تقييم الوظائف بنطاقات الأجور: استخدام برمجيات لتحليل الوزن النسبي للوظائف وربطها آلياً بنطاقات الأجور المعتمدة مع مواكبتها لأسعار سوق العمل لضمان التنافسية.
- الشفافية والخدمة الذاتية للتعويضات: إتاحة تتبع تفاصيل الرواتب والاقطاعات وتطور الحوافز بشكل فوري وعبر الهواتف الذكية مما يُلغي العبء الإداري التقليدي.

ثالثاً : إيجابيات وسلبيات رقمنة الموارد البشرية²⁵.

أولاً: إيجابيات رقمنة الموارد البشرية:

- تخفيض تكاليف تخزين البيانات الخاصة بالموظفين.
- السرعة في استخراج ومعالجة البيانات.
- التوفيق الدقيق في الحصول على البيانات وتوافرها.
- تحليل البيانات بدقة مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الصائبة.
- إتاحة الفرصة لمواجهة المتغيرات العديدة.
- شفافية أنظمة المؤسسة.
- تخطيط فعال للوظائف .

ثانياً: سلبيات التكنولوجيا الرقمية:

رغم الفوائد الكثيرة التي أحدثتها التطورات الكبيرة في مجال التكنولوجيا إلا أنه يوجد سلبيات لهذه التكنولوجيا والمتمثلة في ما يلي:

24 ياسين كاسب الغدير، نظم معلومات الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص215

25 راهم لحذيري، أثر الرقمنة على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بلدية سوق أهراس، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد16، العدد01، 2025، ص599

- **مشكلة أمن البيانات:** تعني التكنولوجيا الرقمية أنه يمكن جمع وتخزين كميات هائلة من البيانات، يمكن أن تكون هذه معلومات خاصة تتعلق بالأفراد أو المنظمات، قد يكون من الصعب جداً الحفاظ على سريتها وبمجرد خرق واحد يمكن أن يؤدي بوصول كميات هائلة من المعلومات الخاصة إلى أطراف أجنبية.
- **التعقيد:** لم يعد من السهل التعامل مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة نظراً للتعقيد فالياسارات الحديثة المتطورة أصبحت عبارة عن كمبيوترات متحركة، كذلك التعامل المستمر مع إعدادات الهواتف الذكية يكمن أن يؤدي إلى أخطاء مكلفة .
- **مخاوف الخصوصية:** أصبح من الأصعب أن تكون لديك خصوصية شخصية في العالم الرقمي، وهذا ما يزيد من مخاطر سرقة بياناتك الشخصية أو بيعها، إضافة إلى عدة سلبيات أخرى كتضاؤل العلاقات الإنسانية حيث أصبحت شبكات التواصل الاجتماعي تحل محل الاتصال الحقيقي كما أن البشر أقل قيمة في مكان العمل حيث يتم استبدال أدوارهم بالتكنولوجيا الحديثة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض في الأجور والبطالة للعمال العاديين وبالتالي زيادة سرقات الملكيات الفكرية والمشاكل الصحية حيث يمكن أن يؤدي استخدام التكنولوجيا باستمرار إلى الشعور بالمل والعزلة الاجتماعية، وربما حتى يكون عاملاً مساهماً في تكوين أعراض الاكتئاب.

رابعاً: أداء إدارة الموارد البشرية

1) مفهوم أداء إدارة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح وقد يستعين القائمون بذلك على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل تؤثر على أداء الأفراد ومن الصعب قياسها بدقة وعليه فالموارد غير الملموسة (المعارف، المهارات، ... الخ) أصبحت من الموارد الاستراتيجية في المؤسسة والتي تعتبر سبباً للأداء العالي.

2) مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

أهم هذه المؤشرات:

- الكفاءة:** وهي تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة من الوقت، الجهد، والمال (أي القدرة على التأثير في المدخلات من سلع وأموال وخدمات لازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات والأهداف في وقت وزمن معين.
- الفعالية:** تركز على الغايات والمخرجات أي النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المخططة أي وصول إلى الهدف المطلوب بالمستوى المحدد.

الإطار النظري لرقمنة إدارة الموارد البشرية والدراسات السابقة

الجودة : هي الملائمة والقابلية للاستخدام وهي المطابقة للمواصفات وتحسين الأداء والإسراع بإشباع احتياجات العميل²⁶.

وتُعرف الجودة حسب المواصفات القياسية العالمية (ISO 9001) بأنها: مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات أو التوقعات، نصفه بأنه منتج جيد، عالي الجودة، أو رديء.

26 العابد الهواري، إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارات المحلية، ولاية أدرار، ص19

الإطار النظري لرقمنة إدارة الموارد البشرية والدراسات السابقة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث الى استكشاف مختلف الدراسات السابقة لدراستنا بحيث تم تقسيمه الى مطلبين، عرضنا في المطلب الأول الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية وتناولنا في المطلب الثاني أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية كما أبرزنا أهم ما يميز دراستنا ومجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسة السابقة

1-1 الدراسات باللغة العربية

الرقم	صاحب الدراسة وعنوانها	منهج الدراسة	اهداف الدراسة	النتائج
01	عبد الرحمن القرني، تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة 2015-2016			خلصت الدراسة إلى حتمية إيلاء العناية القصوى للمورد البشري باعتباره المحرك الأساسي للتغيير مع التأكيد على إمكانية تفعيل دور إدارة الموارد البشرية والارتقاء بأدائها التقليدي من خلال الإدماج الفعال للتكنولوجيات الحديثة في بيئة العمل.
02	فرج الله زينب وبن صويلح ليلي، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري 2021			توصلت الدراسة إلى أن للتكنولوجيا دوراً أساسياً وجوهرياً في تحسين ورفع جودة أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.
03	راهم الخديري، أثر الرقمنة على أداء الموارد البشرية 2025	اعتمدت الدراسة على الاستبيان حيث تم توزيعه على افراد العينة المدروسة 33 فردا	ابرز العلاقة بين ه الرقمنة ومساهمتها في أداء ادارة الموارد البشرية	توصلت الدراسة الى ان الرقمنة تساهم بشكل كبير في اداء الموارد البشرية بشكلها العام داخل المؤسسة
04	بوزيان أمين عبد الهادي، دور الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي 2024-2025	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي اعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية وعلى المقابلة كأداة ثانوية	تسعى الدراسة الى تحليل كيفية مساهمة التقنيات الرقمية في تحسين الاداء التنظيمي بالمؤسسة	استخلصت الدراسة أن عملية الرقمنة تمثل رافعة اساسية لتحسين الاداء التنظيمي في المؤسسات العمومية وان تعزيز التحول الرقمي يتطلب رؤية استراتيجية متكاملة تشمل البعد التكنولوجي والبشري والاداري.
05				

الجدول: الدراسات باللغة العربية

1-2 الدراسات باللغة العربية

الرقم	صاحب الدراسة وعنوانها	منهج الدراسة	اهداف الدراسة	النتائج
01	Selon Durand et Coll ، Digital Transformation and Human Capital	"The scientific methodology adopted is the descriptive- analytical approach, specifically relying on a field survey study."	To determine the impact of digital transformation on institutional performance: Assessing how the digital transition contributes to improving or hindering the performance efficiency of enterprises within the Francophone space	Arriving at the statistical result that confirms the existence of a statistically significant positive correlation between the two variables (performance increases significantly as the focus on the human element increases during digital transformation)

الجدول: الدراسات باللغة الفرنسية

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أولاً: أوجه التشابه

- موضوع الدراسة: جميع الدراسات تتمحور حول الرقمنة ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية حيث تكشف تأثير الرقمنة وتأثيرها في أداء الموارد البشرية.
- منهجية الدراسة: كل الدراسات بما فيها دراستنا تعتمد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- أهداف الدراسة: تسعى دراستنا الى معرفة ما مدى تأثير الرقمنة على اداء الموارد البشرية في المؤسسة وواقع تطبيق التحول الرقمي كالعديد من الدراسات السابقة التي سعت الى ابراز دور الرقمنة واهميتها في المؤسسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

- أداة جمع البيانات: اغلب الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وأما دراستنا اعتمدت فيها على المقابلة لجمع البيانات.

ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ✚ تحديد الفجوات المعرفية وتوجيه البحث الحاضر : ساهمت الدراسات السابقة في كشف الجوانب التقنية للرقمنة، وما لا يزال يحتاج الى استكشاف
- ✚ بناء الإطار النظري وتطوير أدوات الدراسة الميدانية : وفرت الدراسات السابقة لنا أرضية مفاهيمية صلبة لتحديد متغيرات الدراسة كما تمت الاستفادة منها بشكل عملي في بناء وتصميم أداة الدراسة المقابلة من خلال اقتباس وتطوير المحاور والعبارات.
- ✚ تحديد وتقويم المنهج العلمي ومجتمع الدراسة : توفر الدراسات السابقة نحو اختيار المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لمعالجة مثل هذه الظواهر الإدارية
- ✚ مقارنة وتفسير النتائج في سياق معرفي أوسع : ستشكل نتائج الدراسات السابقة مرجعية أساسية لنا عند مرحلة تحليل البيانات ومناقشتها حيث سيتم مقارنة النتائج التي ستوصل إليها هذه الدراسة مع ما توصل إليه الباحثون الآخرون.

خلاصة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى دراسة نظام إدارة الموارد البشرية الحديثة وأدائها في ظل الرقمنة، وقد تبين من خلال الطرح المنهجي أن التحول الرقمي ليس مجرد خيار تكنولوجي ترفيهي للمنظمات بل هو ضرورة استراتيجية وحتمية تنظيمية تفرض إعادة هيكلة آليات العمل الإداري والانتقال من النمط التقليدي البيروقراطي إلى النمط الرقمي الذكي هذا ما يحول وظيفة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي يساهم مباشرة في تحسين الأداء التنظيمي الشامل للمنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية في بيئة أعمال ديناميكية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمركز التكوين المهني والتمهين الجغط كريسش بالقرارة02

- المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
 - المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
 - المطلب الثاني: أداة الدراسة
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
 - المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
 - المطلب الثاني: عرض وتحليل اجابات افراد العينة

تمهيد:

تُمثل الدراسة الميدانية الحجر الأساس في البحوث العلمية ذات الطابع الإداري إذ أنه تكملة الفصل النظري ولا تكتمل الدراسة التطبيقية إلا بإسقاطه على الواقع التطبيقي للمؤسسات ورصد مدى توافق الفرضيات النظرية مع البيئة الفعلية للمؤسسة وانطلاقاً من هذا المبدأ يأتي الفصل التطبيقي ليتوج ما تم استعراضه في الجانب النظري بحيث تم تشخيص واقع الرقمنة والتحول الرقمي داخل مركز التكوين المهني محل الدراسة وتحديد دورها الفعلي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية ومنهجياً تم الاعتماد في هذا الفصل:

1. المنهج الوصفي التحليلي.
 2. استخدام المقابلة كأداة محورية لجمع البيانات والمعلومات الأساسية.
 3. العينة شملت مسؤولي المركز والموظفين.
 4. إخضاع هذه المعطيات اللفظية والاستجابية لأسلوب تحليل.
- ولمعالجة هذه الإشكالية ميدانياً تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:
- المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
 - المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يشمل هذا البحث التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وادائها والاساليب المستخدمة في المعالجة الوصفية التحليلية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

في اطار دراستنا هذه تم اختيار مركز التكوين المهني والتمهين بالقرارة 02 الشهيد الجعيط كريبش بالقرارة ولاية غرداية كميدان تطبيقي للدراسة الميدانية.

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

مركز التكوين المهني والتمهين القرارة 2 بولاية غرداية هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستغلال المالي تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين، يقع المركز بحي سيدي عبد القادر دائرة القرارة التي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 120 كلم حيث يعتبر ثاني مركز بدائرة القرارة أنشئ بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 344/06 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 تحت إسم مركز التكوين المهني والتمهين القرارة 02 وفيما بعد أصبح يحمل اسم الشهيد الجعيط كريبش وهذا تحت رقم: 094 / 2011 الصادر عن مديرية لولاية غرداية بتاريخ: 17 جانفي 2011 .

وهذا بناء على محضر اجتماع 2005/559 للجنة الولائية لتسمية وإعادة تسمية الأماكن والهيئات العمومية بيوم الثلاثاء 16 مارس 2005 .

رمز المركز: 47/12

رقم الهاتف / الفاكس: 029-22-60-48

طاقة الاستعاب: الطاقة النظرية

المتربصين 150 مقعد

التمهين 150 مقعد

المنشآت البيداغوجية للمركز:

الورشات 03: (الخياطة، التبريد والتكييف، الكهرباء)

مخبر 01 (الصناعات الغذائية) ، مخبر الاعلام الالي ، قاعة الاعلام الالي

قاعات التدريس 09

مكتبة للمطالعة 01

المنشآت الإدارية بالمركز

المكاتب 09 ، قاعة الأرشيف 01 ، قاعة الاجتماعات 01

المنشآت الرياضية والترفيهية بالمركز:

- النادي 01 ، ملعب (ماتيكو) 01

أما بالنسبة لتأطير فيوجد 54 عامل مقسم كآتي :

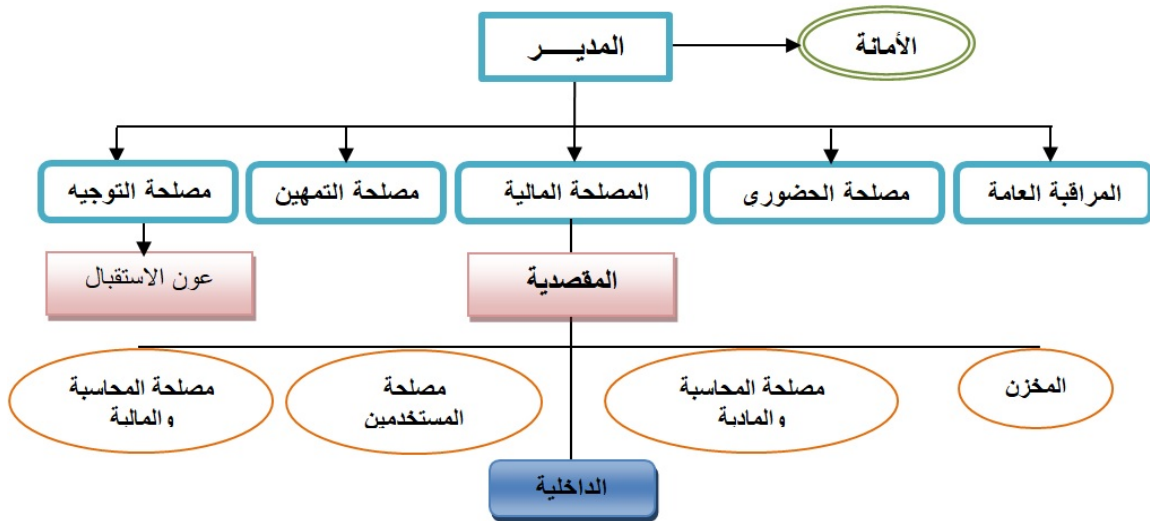
التأطير الإداري: (09 موظفين) مدير المركز ، مقتصد ، محاسب اداري رئيسي ، متصرف ، عون إدارة رئيسي ، عون إدارة ، عون مكتب ، عون حفظ البيانات ، كاتب مديرية

التأطير البيداغوجي: (15 موظف) رئيس مصلحة الحضوري والتكوين المتواصل ، 01 رئيس مصلحة التمهين 01 مستشارة توجيه.

12 أساتذة دائمين منهم : 02 أستاذ من الدرجة 02 ، 05 أساتذة من الدرجة 02 ، 06 استاذ تكوين مهني

العمال المهنيون (20 عامل) : 01 سائق ، 9 حارس ، 2 عامل مهني مستوى ثالث ، 01 عون خدمة مستوى الثاني ، 01 عون خدمة مستوى أول ، 5 عامل مهني مستوى أول ، 1 عامل مهني مستوى الثالث بالتوقيت الجزئي.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



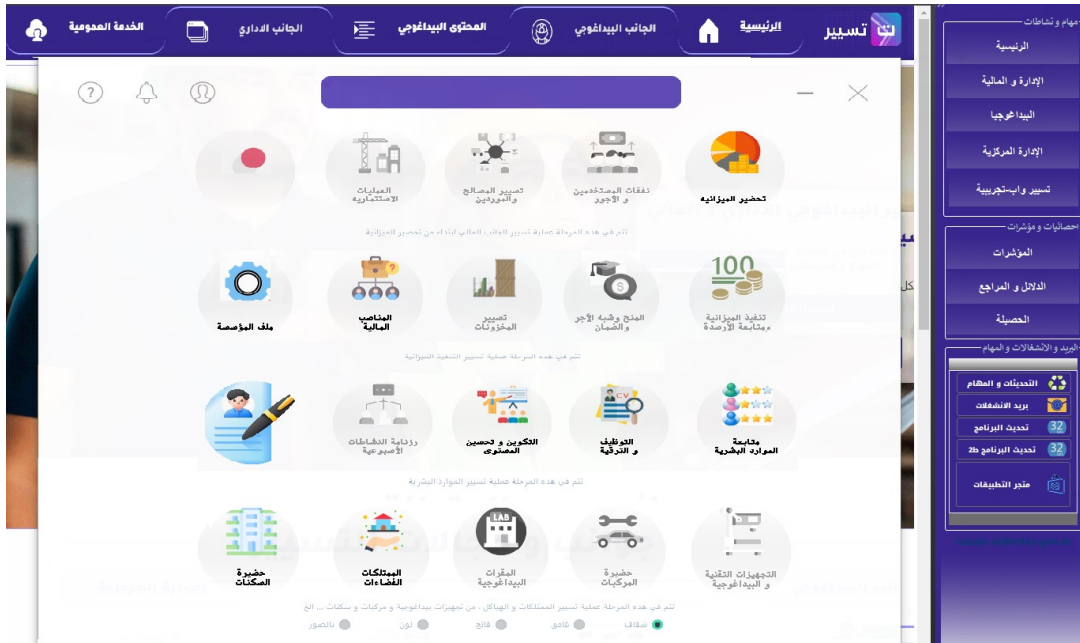
الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمركز

تقديم مصلحة الإدارة والوسائل والمالية:

تعتبر مصلحة الإدارة والوسائل والمالية القلب النابض ويسير هذه مصلحة مقتصد ويساعده متصرف اداري يسهرون على التسيير الحسن والتنسيق بين المكاتب الأخرى ويشرفون على أهم مكتب بالمصلحة وهو مكتب المستخدمين اذ يقومون بكل ما يتعلق بشؤون الموظفين.

وبما أن مكتب المستخدمين (مكان دراستنا هذه) تابع للمصلحة ونظراً لعلاقته المباشرة بالموارد البشرية داخل المؤسسة سوف نتطرق إلى مهام هذا المكتب المتمثلة في الآتي:

- متابعة المسار المهني والإداري للموظفين من التنصيب حتى التقاعد (التوظيف، الترسيم، الترقية في الدرجات أو الرتب، التكوين وتحسين المستوى، وتكوين ما قبل الترقية، بالإضافة إلى المسائل التأديبية).
- المتابعة الرقمية عن طريق منصة تسيير
- إعداد مخططات الموارد البشرية (الحركة السنوية للموظفين، والإشراف الميداني من خلال توزيع المهام على مختلف المصالح).
- ممارسة السلطة السلمية والإدارية على المستخدمين.
- إعداد مخططات التكوين والرسكلة وتحسين مستوى الموظفين على اختلاف رتبهم ومهامهم.
- دراسة جميع انشغالات الموظفين ومشاكلهم المهنية، وحلها عن طريق اللجان المختصة (اللجنة متساوية الأعضاء)



الشكل رقم(02): المنصة الرقمية التسيير المالي والبيداغوجي

مجتمع الدراسة هو مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها وعنهما وفي دراستنا هذه يتمثل مجتمع الدراسة المدير والمقتصد الذين لهم علاقة بمصلحة الموارد البشرية للمركز وبما أن هذا المجتمع محدود بالمركز تم الاعتماد على العينة القصدية كأسلوب علمي لاختيار المقابلين وقد تم استهداف موظفي ومسؤولي المركز لضمان شمولية الموضوع

المطلب الثاني: أداة الدراسة

استناداً إلى متطلبات الدراسة الميدانية، جُمعت البيانات والمعلومات الأساسية بالاعتماد على المقابلة كأداة محورية للبحث حيث شملت اللقاءات الميدانية عدداً من مسؤولي المركز إلى جانب العمال الأقدم خبرة بغرض الوقوف على آرائهم وتقييمهم للدور الفعلي الذي تلعبه الرقمنة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة داخل المركز وقد أتاح هذا المنهج رصد الواقع التطبيقي للتحويل الرقمي وتفكيك انطباعات الباحثين حول مدى مساهمة الأدوات التقنية المستحدثة في رفع كفاءة وفعالية الوظيفة البشرية.

المحاور المعتمدة هي:

1. المحور الأول: واقع تطبيق الرقمنة على المستوى الهيكلي والإداري
2. المحور الثاني: دور الرقمنة في تدقيق وتحسين أداء مصلحة إدارة الموارد البشرية
3. المحور الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على تقبل التحويل الرقمي
4. المحور الرابع: أثر المتغيرات الشخصية والمهنية مثل الجنس، العمر، الأقدمية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المطلب الأول: المقابلة

المحور الأول: واقع تطبيق الرقمنة على المستوى الهيكلي والإداري

طرحت على السيد مدير المركز لمعرفة البنية التحتية للمركز وكيف غيّرت الرقمنة من سير المعاملات اليومية.

السؤال 01: كيف تقيمون واقع البنية التحتية التكنولوجية الحالية بالمركز من حيث الأجهزة، شبكة الإنترنت، والأنظمة البرمجية المستعملة؟

الجواب 01: نعم بالمركز تتوفر بنية تحتية مقبولة الى حد ما فيوجد اجهزة حواسيب حديثة كما توجد شبكة الانترنت.

التعليق 01: ظهر تحليل إجابة المبحوث أن مركز التكوين المهني والتمهين يتوفر على الحد الأدنى والمقبول من المتطلبات المادية والتقنية اللازمة لإرساء معالم الإدارة الرقمية؛ ويتجلى ذلك في التجهيز الكمي والنوعي للمكاتب بحواسيب حديثة وتوصيلها بشبكة الإنترنت.

السؤال 02: كيف ساهم الانتقال من التسيير الورقي إلى التسيير الرقمي في تنظيم وتدفق المراسلات بين مختلف مكاتب وهياكل المركز؟

الجواب 02: كانت هناك ارادة حقيقية على مستوى الوزارة في تطوير القطاع من الجانب الرقمي فصممت عدة منصات رقمية وذلك لتقليل من استخدام الورق مثلا منصة تكوين وضعت تحت تصرف المسجلين طالبي التكوين تحت شعار التسجيل بـ 0 ورق.

التعليق 02: من خلال اجابة المبحوث هناك إرادة حقيقية جادة من قبل الوزارة الوصية لتطوير قطاع التكوين المهني رقمياً ذلك في تصميم وإطلاق عدة منصات رقمية تهدف إلى التقليل التدريجي للممارسات الورقية .

السؤال 03: هل يملك المركز صلاحيات لتنظيم دورات تكوينية خاصة بموظفيكم هنا بالمركز لتدريبهم على الأنظمة الجديدة أم أنكم تنتظرون البرامج التكوينية المبرمجة من طرف الوزارة؟

الجواب 03: فيما يخص التكوين والتدريب تتكفل به المديرية بوضع برنامج خاص في حالة ايصال معلومات مستعجلة فيم يخص الجانب التقني للرقمنة ككل اما الوزارة تقوم بارسال برامج تكوينية لفائدة كل العمال والموظفين والاساتذة بشق الاختصاصات دوريا.

التعليق 03: وضح المبحوث أن عملية التكوين وتدريب العنصر البشري على الأنظمة الرقمية تخضع لهيكلية تنظيمية محددة حيث تتكفل المديرية الولائية بوضع وتصميم برامج تدريبية خاصة أما على المستوى المركزي فإن الوزارة

الوصية تقوم بدورها بإرسال وتسيير برامج تكوينية دورية وشاملة تستهدف كافة الفئات المهنية داخل المؤسسة من عمال موظفين إداريين.

المحور الثاني: دور الرقمنة في تدقيق وتحسين أداء مصلحة إدارة الموارد البشرية

طرحنا الاسئلة على المقتصد المكلف بمصلحة المالية والمحاسبة التابع لها مكتب المستخدمين للتركيز على عمق مهام ادارة الموارد البشرية.

السؤال 01: ما هي أبرز المهام داخل مكتب المستخدمين بالمركز التي تم رقمنتها بشكل كامل (مثل: تسيير ملفات الموظفين والأساتذة، متابعة الحضور والغيابات)؟

الجواب 01: تمت رقمنة ملف المستخدمين بحيث أصبح من السهولة الوصول الى معلومات العمال والموظفين كذلك استخراج الوثائق الخاصة بهم رقميا.

التعليق 01: أكد شمولية عملية التحول الرقمي بالمركز خاصة ملفات المستخدمين بشكل كامل حيث تم تحويلها من النمط الورقي التقليدي إلى النمط الرقمي وقد ترتب على هذه الخطوة تسهيل وتسريع عملية الوصول إلى كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالعمال والموظفين بالإضافة إلى إمكانية استخراج وتوليد مختلف الوثائق الإدارية الخاصة بهم إلكترونياً وبأقل جهد ووقت ممكنين.

السؤال 02: هل ساهمت الأنظمة الرقمية في الرفع من سرعة ودقة حساب الأجور والمردودية وتقليل الأخطاء الحسابية؟

الجواب 02: طبعا الانظمة الرقمية ساهمت بحد كبير جدا من الدقة وتقليل الأخطاء البشرية.

التعليق 02: أوضح المبحوث بأن الأنظمة والبرمجيات الرقمية المعتمدة بالمركز ساهمت بشكل كبير وملحوظ جداً في رفع درجة الدقة والموثوقية أثناء معالجة البيانات الإدارية مما أدى بالتالي إلى التقليل والحد من الأخطاء البشرية والتقليدية التي كانت تقع سابقاً أثناء الممارسات اليدوية.

السؤال 03: هل تلاحظون أن الرقمنة ساعدت في تدقيق البيانات ووفرت إحصائيات فورية ودقيقة للإدارة حول وضعية الموظفين بالمركز عند طلبها؟

الجواب 03: طبعا بمجرد فتح المنصة والدخول الى قسم المستخدمين تجد معلومات كل الموظفين والعمال مخزنة ونستطيع استخراج أي معلومة مثل البريد الالكتروني او رقم الهاتف او معلومات اخرى تخص الموظف.

التعليق 03: أوضح أن بيئة العمل الرقمية تتيح للمستخدم بمجرد الولوج إلى المنصة الإلكترونية والدخول إلى قسم المستخدمين الاطلاع على قاعدة بيانات شاملة ومخزنة تحتوي على كافة المعلومات والملفات الخاصة بالموظفين والعمال بالمركز حيث أصبح بالإمكان استخراج وتوليد أي معلومة بدقة وسرعة عالية سواء تعلق الأمر بالبيانات الشخصية

كأرقام الهواتف والعناوين أو بيانات الاتصال كالبريد الإلكتروني وكذلك البيانات المهنية الأخرى التي تخص المسار الوظيفي للموظف.

المحور الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على تقبل التحول الرقمي

طرحت على السيد مدير المركز لمعرفة الجانب السلوكي والنفسي للموظفين تجاه التكنولوجيا.

السؤال 01: كيف كان رد فعل وتقبل الكوادر البشرية والموظفين داخل المركز عند بداية إدخال وتطبيق الأنظمة الرقمية الجديدة؟

الجواب 01: في بداية الامر رفض المستخدمون استخدام البرنامج الالي تسيير لأنه معقد في بدايته وجديد عليهم ولكن بمرور الوقت تقبلوا النظام بعد استكشاف مختلف مهامه الآلية.

التعليق 01: صرّح المبحوث بوجود نوع من الرفض والمقاومة من قبل المستخدمين والموظفين في بداية المرحلة الأولى لإدخال نظام التسيير الآلي بالمركز مبررين ذلك بجدثة النظام وشعورهم بالتعقيد وصعوبة التعامل معه في البداية غير أنه ومع مرور الوقت والممارسة المستمرة حدث تحول إيجابي في سلوكهم التنظيمي حيث تقبلوا النظام البرمجي وتفاعلوا معه بمرونة بعد استكشافهم لمختلف المهام والمزايا الآلية التي يوفرها والتي سهّلت عملهم اليومي.

السؤال 02: هل واجهتم حالات من "مقاومة التغيير" أو التمسك بالطرق التقليدية؟ وكيف تعاملت إدارة المركز معها لتهيئة ثقافة تنظيمية داعمة؟

الجواب 02: نعم في البداية فقط وكان التعامل معهم في ربط الخلية الرقمية بالمديرية الولائية بهم مباشرة عن طريق التدريب والتكوين المستمر على استكشاف البرنامج وحل تعقيداتهم بالفهم والشرح والتبسيط.

التعليق 02: أوضح المبحوث أن حالة الرفض والتعقيد اقتضت على بداية الأمر فقط حيث تم التعامل مع الموظفين واحتواء مخاوفهم من خلال ربط الموظف الذي يتعامل مع البرنامج الالي تسيير — الخلية الرقمية للمديرية الولائية بشكل مباشر وقد ارتكزت هذه المقاربة على التدريب المستمر والعمل على تمكينهم من استكشاف البرنامج وتفكيك التعقيدات التي واجهتهم عبر آليات الفهم والشرح والتبسيط.

السؤال 3: ما هو دور الإدارة في تقديم الدعم والتحفيز (سواء المعنوي أو التكويني) للموظفين لزيادة رغبتهم في استخدام الوسائل الرقمية؟

الجواب 03: دور الادارة تشجيع الموظفين على استخدام الآليات الرقمية المتاحة بتسخير كل الطرق من توفير البنية التحتية او الدعم الفني أو برمجة حصص تكوينية لهم من اجل اكتساب كفاءات جديدة.

التعليق 03: أكد المبحوث بأن دور إدارة المركز تقوم بالتشجيع للموظفين على استخدام الآليات الرقمية المتاحة ولتحقيق ذلك تسعى الإدارة إلى تسخير كافة السبل والوسائل الممكنة بدءاً من توفير البنية التحتية والمادية اللازمة مروراً

بتقديم الدعم الفني والتقني المستمر وصولاً إلى برمجة حصص ودورات تكوينية تهدف بالأساس إلى تمكين العنصر البشري من اكتساب كفاءات ومهارات رقمية جديدة تتوافق مع متطلبات الأنظمة المستحدثة.

المحور الرابع: أثر المتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، الأقدمية).

طرحت على السيد مدير المركز لقياس الفروق الفردية في التحكم بالرقمنة بشكل مبسط ومباشر.

السؤال 01: بحكم إشرافكم ومتابعتم هل تلاحظون وجود فروق في درجة التحكم في الأنظمة الرقمية بين الموظفين الرجال والنساء داخل المركز؟

الجواب 01: لا يوجد فروق كلا الجنسين يستغل الرقمنة في مهامه الروتينية بدون مشاكل.

التعليق 01: أفاد المبحوث جازماً بنفي وجود الفروق بين الجنسين بين الموظفين والموظفات حيث يستغل الجميع الآليات والأنظمة الرقمية المتاحة في أداء وإنجاز مهامهم الوظيفية والروتينية اليومية بشكل طبيعي ودون مواجهة أي مشاكل أو عوائق تذكر.

السؤال 02: كيف يؤثر العمر والأقدمية على سرعة استيعاب التكنولوجيا؟ وهل يواجه الموظفون القدامى صعوبات أكبر مقارنة بالموظفين الشباب الأحدث تخرجاً؟

الجواب 02: لا يوجد فجوة ابداً فالأقدمية قد يكتسب صاحبها للخبرة أكثر من الموظفين الشباب الذين وظفوا مؤخراً لأن حديثي التخرج يحتاجون تدريب على العمل الجديد.

التعليق 02: صرح أنه لا توجد أي فجوة رقمية تعود للأقدمية في استيعاب التكنولوجيا داخل المركز بل على العكس من ذلك فإن الموظفين القدامى قد يكتسبون كفاءة وسرعة أعلى في التحكم بالأنظمة الرقمية مقارنة بالموظفين الشباب الجدد أي أن حديثي التخرج وبالرغم من كفاءتهم التقنية النظرية يفتقرون للممارسة التطبيقية ويحتاجون إلى فترة تدريب وتكوين لاستيعاب خبايا التسيير وهو ما يتوفر جاهزاً لدى الموظفين ذوي الأقدمية.

السؤال 03: بناءً على هذه الفروق هل ترون أن فئة الموظفين ذوي الأقدمية يحتاجون إلى برامج تكوينية وتدريبية خاصة ومستمرة لمواكبة الرقمنة بالمركز؟

الجواب 03: طبعاً مادام النظام الرقمي في تطور مستمر

التعليق 03: أكد المبحوث على حتمية التكوين المستمر وقد يحتاج الموظفون ذوو الأقدمية إلى برامج تكوينية وتدريبية خاصة ومستمرة لمواكبة الرقمنة بالمركز مادامت الأنظمة والبرمجيات الرقمية بطبيعتها في حالة تطور وتحديث مستمر.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

نخلص إلى أن الرقمنة في مركز التكوين المهني والتمهين بالقرارة لم تعد مجرد خيار تكنولوجي بل تحولت إلى عصب إستراتيجي أدى مباشرة إلى تحسين ورفع كفاءة الأداء العام لإدارة الموارد البشرية حيث نجحت في عصرنة تسيير ملفات المستخدمين والانتقال بالمؤسسة من عيوب الأرشفة والبيروقراطية الورقية إلى بيئة صفر خطأ وصفر ورق المحصنة بالدقة والسرعة والفعالية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

فرغم الجهود التي تبذلها إدارة مركز لتوفير الجو الملائم والوسائل الرقمية إلا أن المقابلات كشفت عن وجود تفاوت حيث إن مصلحة المستخدمين التي تهتم بشؤون الموظفين والعمال قطعت شوطاً كبيراً في الرقمنة.

الفرضية الثانية:

حيث أكد المبحوثون أن التحول من السجلات الورقية إلى البرمجيات الرقمية وفر قاعدة بيانات دقيقة وآمنة للموظفين هذا التنظيم الرقمي ساعد الإدارة بناء على معطيات آلية ودقيقة عبر الدقة وصفر خطأ في حساب الأجور.

الفرضية الثالثة:

خلص إلى أن الفرضية الفرعية الثالثة قد حُفقت وثبتت صحتها حيث أثبتت الدراسة أن الثقافة التنظيمية داخل مركز التكوين المهني بالقرارة هي بيئة ديناميكية مرنة وبالرغم من اصطدام الرقمنة بالرفض الأولي (مقاومة التغيير) إلا أن تدخل الإدارة من خلال برامج التدريب المستمر والمرافقة الفنية المباشرة مع الخلية الرقمية الولائية نجح في رفع الكفاءة الذاتية للمورد البشري وحوّل التكنولوجيا الصعبة إلى تكنولوجيا سهلة تخدم الأداء العام للمؤسسة.

الفرضية الرابعة:

حيث تبين إلى نتيجة متميزة وهي أن متغيرات الخصائص الشخصية والديموغرافية داخل المركز لا تشكل عائقاً أمام التحول الرقمي فالرقمنة أصبحت أداة محايدة يتساوى فيها الرجال والنساء كلياً وفيما يخص الفجوة الجيلية فقد أثبت الواقع الميداني أن الخبرة المهنية والأقدمية الإدارية هي الحاضنة الحقيقية لنجاح الرقمنة فالخبرة في التسيير منح الموظفين القدامى تفوقاً استراتيجياً في قيادة الأنظمة الرقمية شريطة مرافقتهم ببرامج تدريبية مستمرة تواكب التحديثات المتلاحقة للبيئة التكنولوجية.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل يمكن القول إن الدراسة الميدانية التي أجريت بمركز التكوين المهني والتمهين أتاحت لنا إسقاط المفاهيم النظرية للرقمنة على الواقع الإداري ومن خلال استخدام أداة المقابلة وتفرغ إجابات المبحوثين وتحليلها تمكنا من تشخيص واقع العصرنة الرقمية وتحديد أثرها الفعلي على كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من المؤشرات الجوهرية أبرزها أن توجه المركز نحو الرقمنة يساهم بشكل إيجابي وملحوس في تسريع المعاملات الإدارية وتوفير قواعد بيانات دقيقة تدعم صناعة القرارات وتضمن السير الحسن للعمل.

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة يمكن القول إن لجوء المؤسسات الحديثة إلى تبني أساليب وتقنيات جديدة ومتطورة لم يعد مجرد خيار ثانوي بل أصبح من الضروريات الحتمية التي تفرضها بيئة العمل المعاصرة لضمان التميز والاستمرارية ومن هذا المنطلق فإن امتلاك وتطبيق نظام الرقمنة يعد الركيزة الأساسية لأي مؤسسة تسعى للارتقاء بجودة أداء مواردها البشرية وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

وفي هذا الإطار فإن التكامل والتفاعل الوثيق بين الرقمنة ومختلف وظائف ومجالات المؤسسة وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية يشكل المحرك الأساسي لتطوير الخدمات وتحسين المخرجات حيث إن تقييم أداء المؤسسات اليوم بات يُقاس بمدى كفاءة عنصرها البشري وقدرته على التكيف التقني وبناءً على ذلك لن تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتسهيل تبادل المعلومات وسرعة العمل إلا من خلال تفعيل التحول الرقمي الشامل باعتباره المفتاح الحقيقي للمساهمة في نجاح وتفوق المركز وتطوير أدائه العام.

النتائج العامة للدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم استخلاص النتائج العامة التالية:

- يسعى المركز جادا للانتقال من الإدارة الكلاسيكية القائمة على الورق إلى الإدارة الإلكترونية تماشياً مع الاستراتيجية الوزارية لعصرنة القطاع.
- أظهرت الدراسة أن العامل البشري هو حجر الزاوية في نجاح الرقمنة حيث إن مستويات التحكم المتفاوتة في الحاسوب (بين ممتاز، متوسط، وضعيف) تؤثر مباشرة على سرعة استيعاب المنظومات الرقمية المستحدثة.
- ساهمت الرقمنة في تقليل الأخطاء الإدارية والتراعات مما خلق جواً من الاحترام المتبادل بين الموظفين والمسؤولين المباشرين.
- نظراً للاراضيات الرقمية وتطورها وتحديثها وتجددها المستمر يفرض تحدياً تكنولوجياً يتطلب دعماً مادياً وتقنياً مستمراً للبنية التحتية للمركز كإنترنت والأجهزة والبرمجيات والموارد البشري.

أولاً: توصيات الدراسة:

- تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة ومكثفة لموظفي مصلحة الموارد البشرية وباقي المصالح.
- تحديث وتطوير البنية التحتية التقنية وتوفير أجهزة حواسيب حديثة وملحقاتها لاستيعاب الحجم الضخم للمنصات الرقمية والبيانات المتجددة بشكل مستمر.
- تأسيس خلية دعم تقني دائمة متخصصة داخل المركز لمتابعة صيانة المنظومات الرقمية وحل المشكلات البرمجية فور حدوثها لتفادي تعطيل مصالح الموظفين والعمال.
- اعتماد أساليب التحفيز المادي والمعنوي كتكريم الموظفين الأكثر استيعاباً واستخداماً للأنظمة الرقمية وربط ذلك بنقاط المردودية والترقيات لتشجيع العمال وتقليل مقاومة التغيير التنظيمي خاصة لدى فئة ذوي الأقدمية.
- العمل على سد الفجوة والتفاوت بين المصالح الإدارية عبر ربط جميع المكاتب بشبكة داخلية موحدة لتسهيل التنسيق وتدفق المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات.

ثانياً: آفاق الدراسة

- البحث في سبل حماية المنظومات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بقطاع التكوين المهني من مخاطر الاختراق أو ضياع البيانات.
- دراسة إمكانية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات الموظفين وتوقع الاحتياجات التدريبية المستقبلية بالقطاع.
- بحث أثر تحول المركز نحو الرقمنة على رضا الخارجيين والمحيط الاقتصادي للمؤسسة وليس الموظفين الداخليين فقط.

المراجع:

- صراع سعاد، واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2025، ص180
- بضياف زهير، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 03، العدد 03، جامعة شاذلي بن جديد، 2021، ص70
- عبد السلام عبد اللاوي أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد السابع، الجزء الاول، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2017، ص67
- غسان قاسم داود الامي، أمانة شكروني البياني، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الاعمال، الاستخدامات والتطبيقات، ط 1، الوراق، عمان، الاردن، 2010، ص102
- بشير عباس العلق: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص20
- بوعلي فريدة، فضيل حكيمة : دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاديات المالية و البنوك، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2013/2014، ص99.
- فؤاد يوسف عبد الرحمان، تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي، مجلة الجامعة العراقية، العدد 44، المجلد: 1، بدون سنة نشر، ص594-596
- مرج زغود، أثر التحول الرقمي على مقاربات التعليم، دراسة حالة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، ص3.
- عبد الرحمن حسن محمد وآخرون، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية-دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، 2020، المجلد 04، العدد 03، ص15.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها في المؤسسات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص115.
- بوعافية، رشيد، وحساني رقية، أثر الرقمنة على الأداء التنظيمي من خلال التحول الرقمي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 9، العدد 2، جامعة أم البواقي، الجزائر. 2022.
- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص3
- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص1
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص1
- 3 صالح إبراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، الأردن، دار البازوري العلمية، 2019، ص29.
- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، دون طبعة، بيروت، 2002، ص18
- حمد قريشي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص155-156.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص39
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص182
- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص145
- السليمان خالد بن محمد، تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع 3، القاهرة، 2022، ص116.
- الصرن رعد حسن، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، دار الرضا للنشر، دمشق، 2016، ص148.
- مصطفى عبد السميع، التعليم الإلكتروني والتعليم الافتراضي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص116.
- ياسين كاسب الغدير، نظم معلومات الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص215
- راهم لحذيري، أثر الرقمنة على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بلدية سوق أهراس، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2025، ص599
- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص03
- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، ط 1، 2009، ص48.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، تدقيق إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2018، ص84.

الملاحق

