جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي

دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب

-بالمدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطلبة:

- آية صديقي
- فاطمة الزهراء قوادري

تحت إشراف الأستاذة:

- د.ريم عمام

لجنة المناقشة		
د. معوشي عماد	جامعة المدية	رئيس اللجنة
د. ريم عمام	جامعة المدية	مشرف و مقرر
د. سمية خليفي	جامعة المدية	مناقش

السنة الجامعية: 2025-2026


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر

الحمد لله حمداً يليق بجلاله، والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ، القائل:

«مَن صَنَعَ إليكم معروفًا فكافِئوه، فإن لم تجدوا ما تكافِئوه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه».

بعد شكر الله عزّ وجلّ على توفيقه وإعانته لإتمام هذا العمل، نتقدّم بأسمى عبارات الامتنان والتقدير والعرفان، لكل من كان له فضل في إنجاز هذا البحث، وأسهم في إضاءة دربه.

في مقدّمة هؤلاء، نتوجّه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المؤطِّرة: ريم عمام، على إشرافها القيّم، ومرافقتها العلمية الجادّة، وما قدّمته من توجيهات سديدة وإرشادات منهجية دقيقة، كان لها الأثر البالغ في إخراج هذا العمل في صورته الحالية، فجزاها الله عنا خير الجزاء، وبارك في علمها وجهودها.

كما نُعرب عن بالغ شكرنا وتقديرنا إلى ديوان مؤسسات الشباب بالمدية، وعلى وجه الخصوص رئيس مصلحة الإدارة والوسائل: مفتاحي عبد القادر، الذي لم يبخل علينا بالدعم والمرافقة، وكان سندًا حقيقيًا لنا من خلال ما قدّمه من تسهيلات قيّمة ومعلومات ثمينة، أسهمت بشكل فعّال في إنجاح هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نعبّر عن عميق امتناننا لكل من مدّ لنا يد العون، ووقف إلى جانبنا، سواء بالدعم المعنوي أو بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة، من قريب أو بعيد، فلكم منا جميعًا خالص الشكر وعظيم التقدير.

إهداء

﴿وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات، وبه نستعين على إتمام هذا العمل. لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق سهلاً، ولكن بفضل الله وكرمه وصلنا إلى هذه النهاية، فله الحمد أولاً وآخرًا.

إلى من بلّغ الرسالة وأدّى الأمانة ونصح الأمة، إلى من أضاءت سنته دروب الهداية، فكان لنا القدوة والنور في هذه الحياة، نبينا محمد ﷺ.

إلى من خاضوا الحياة لأجلنا، وغرسوا في قلوبنا الأمل وسقوه بالدعاء، وكانوا لنا سندًا حين أثقلت الأيام، إلى والدينا الكرام، يا معنى الحياة وجمالها. هذا النجاح لكم قبل أن يكون لنا، فأنتم الغاية التي سعينا لأجلها، وأنتم الإنجاز الحقيقي في حياتنا.

إلى إخوتنا، وكل من كان عونًا وسندًا لنا في هذا الطريق، من شاركونا لحظات الانكسار والفرح، ومن دعمونا معنويًا وماديًا، وكانوا معنا حتى هذه اللحظة التي نفخر فيها.

إلى الأصدقاء الأوفياء ورفقاء الدرب، وإلى كل العائلة الكريمة، كلٌّ باسمه ومقامه.

إلى كل من ساهم في نجاحنا من قريب أو بعيد، وإلى أساتذتنا الكرام وزملائنا في الدراسة.

وإلى كل من بثّ فينا الأمل في الأوقات الصعبة، وقدم لنا يد العون والمساندة، لهم جميعًا منا خالص الشكر والامتنان.

نسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن يكتب لنا فيه التوفيق والقبول، وأن يرزقنا دوام النجاح والسداد في حياتنا القادمة، والحمد لله رب العالمين.وإلى كل أصدقائي الذين عرفتهم وأحببتهم،

إلى كل من حضر في القلب وغاب عن اللسان.

وإليكم جميعًا... أهدي هذا من كل قلبي.

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي داخل ديوان مؤسسات الشباب بالمدية، من خلال دراسة أثر الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، والتحفيز في دعم التحول الرقمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لإدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي، حيث يساهم التدريب والتطوير في تنمية المهارات الرقمية، كما يساعد التحفيز والاختيار الجيد في تعزيز جاهزية العاملين للتكيف مع البيئة الرقمية.

- الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، التحول الرقمي، التدريب والتطوير، التحفيز، الاختيار والتعيين.

Abstract :

This study aimed to highlight the role of Human Resource Management in supporting digital transformation within the Youth Institutions Office of Medea by examining the impact of recruitment and selection, training and development, and motivation on digital transformation. The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire analyzed through the SPSS program.

The findings revealed a positive role of Human Resource Management in supporting digital transformation, as training and development improve digital skills, while motivation and effective recruitment enhance employees' readiness to adapt to the digital environment.

-Keywords:

Human Resource Management, Digital Transformation, Training and Development, Motivation, Recruitment and Selection.

قائمة المحتويات و الاشكال و الجداول

قائمة المحتويات

الشكر .....

إهداء .....

مستخلص: .....

Abstract : .....

قائمة المحتويات I

قائمة الجداول: V

قائمة الأشكال: VII

مقدمة: .....أ

- إشكالية الدراسة:..... .....ت
- التساؤلات الفرعية:..... .....ث
- الفرضية الرئيسية:.....ث
- الفرضيات الفرعية:.....ث
- أهمية الدراسة:..... ..... ج
- أهداف الدراسة:..... ..... ج
- أسباب اختيار البحث:..... ..... ح
- المنهج المستخدم في الدراسة:..... ..... خ
- الدراسات السابقة:..... ..... خ

●التعقيب على الدراسات السابقة:.....ر

●حدود الدراسة:..... .....ز

●هيكل الدراسة..... .....س

●نموذج الدراسة:.... .....ش

●صعوبات الدراسة:... .....ص

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لدورإدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي

❖تمهيد:.....1

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ودورها الاستراتيجي 2

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية وأهدافها 2

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....10

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية في سياق التكنولوجيا 22

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي 30

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي وأهميته.....30

المطلب الثاني: مراحل التحول الرقمي ومحدداته.....35

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التحول الرقمي.....41

❖خلاصة الفصل:.....44

الفصل الثاني:

تطبيقات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

❖تمهيد: 44

المبحث الأول: المتطلبات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في بيئة التحول الرقمي 45

المطلب الأول: آليات مساهمة إدارة الموارد البشرية في التحول الرقمي 45

المطلب الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية في التحول الرقمي..... 50

المطلب الثالث:ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحول الرقمي..... 52

المبحث الثاني:نماذج إدارة الموارد البشرية في التحول الرقمي..... 60

المطلب الأول: نموذج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM): 60

المطلب الثاني:نموذج الإدارة الذاتية للعاملين: 61

المطلب الثالث: نموذج الإدارة الافتراضية للموارد البشرية: 63

❖خلاصة الفصل: 65

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية في ديوان مؤسسات الشباب بالمدية

المبحث الأول: الاطار العام للدراسة و الإجراءات المنهجية 66

المطلب الأول: تقديم ديوان مؤسسات الشباب بالمدية 66

المطلب الثاني: تحليل واقع التحول الرقمي ودور إدارة الموارد البشرية في الديوان 77

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات 89

المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة 89

المطلب الثاني:اختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج و تفسيرها 106

❖خلاصة الفصل: 125

❖خاتمة: 121

التوصيات: 123

آفاق الدراسة: 124

المراجع: 126

الملاحق..... 135

قائمة الجداول:

جدول 1-1: عوائد التحول الرقمي على الحكومة، الفرد والمؤسسات 34

جدول 3-2: جدول وسائل التواصل الاجتماعي و البريد الالكتروني 77

جدول 3-3: درجات مقياس ليكرت الخماسي..... 91

جدول 3-4: تقدير الاتجاهات 92

جدول 3-5: نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان 94

جدول 3-6: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول 94

جدول 3-7 :الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني 95

جدول 3-8: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 97

جدول 3-9:توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر 98

جدول 3-10:توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي..... 99

جدول 3-11: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية 100

جدول 3-12: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية 101

جدول 3-13: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة 102

جدول 3-14: توزيع أفراد العينة حسب الإدارة التابع لها 103

جدول 3-15: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول 106

جدول 3-16: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني..... 109

جدول 3-17:اختبار الانحدار البسيط للتحول الرقمي على الاختيار والتعيينفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية..... 113

جدول 3-18: اختبار الانحدار البسيط للتحول الرقمي على التدريب والتطويرفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية..... 115

جدول 3-19: اختبار الانحدار البسيط للتحول الرقمي على التحفيز في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية 116

جدول 3-20: اختبار الانحدار البسيط للتحول الرقمي على الاختيار والتعيين في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية..... 118

جدول 3-21: اختبار الانحدار البسيط إدارة الموارد البشرية على المتطلبات البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية..... 119

جدول 3-22: اختبار الانحدار اختبار الانحدار البسيط للتحول الرقمي على متطلبات تقنية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية..... 121

جدول 3-23: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي لديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية 122

قائمة الأشكال:

الشكل 1 : نموذج الدراسة التحول الرقمي .....ش

الشكل 2-3: خطوات التوظيف الرقمي للموارد البشرية. 54

الشكل 3-4: صورة فوتوغرافية لديوان مؤسسات الشباب 67

الشكل 3-5: شعار مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب 67

الشكل 3-6: طرق التوظيف في الديوان 73

الشكل 3-7: الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب بالمدية.....74

الشكل 3-8: صورة من موقع القناة الرقمية لنشاطات الشباب 79

الشكل 3-9: صورة لاجتماع مع الوزارة عن بعد 81

الشكل 3-10:الترويج الإعلامي لمؤسسات الشباب باستخدام الذكاء الاصطناعي .82

الشكل 3-11: اجتماع اداري تحت إشراف ديوان مؤسسات الشباب 82

الشكل 3-12: صورة للسيد عمر يخلف اثناء الدورة.....83

الشكل 3-13: صورة للسيد مغسل ياسين اثناء الدورة 83

الشكل 3-14: دورة تكوينية لفائدة موظفي إدارة الديوان في برنامج Excel.....85

الشكل 3-15: دورة تكوينية في الروبوتيك والذكاء الاصطناعي.....86

الشكل 3-16: دورة تكوينية في استعمال أدوات الذكاء الاصطناعي 87

الشكل 3-17: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....97

الشكل 3-18: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.....98

الشكل 3-19: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....99

الشكل 3-20 :توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية..... 100
الشكل 3-21: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية 101
الشكل 3-22: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة 103
الشكل 3-23: توزيع أفراد العينة حسب الادارة التابع لها 104
الشكل 3-24: التوزيع الطبيعي للمحور الأول 105
الشكل 3-25: التوزيع الطبيعي للمحور الثاني 105

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة ومتسارعة مست مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وكان من أبرز مظاهر هذه التحولات التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الذي أسهم في إحداث تغيير جذري في أساليب العمل والإدارة داخل المؤسسات. فقد أصبح الاعتماد على التقنيات الرقمية سمة أساسية من سمات العصر الحديث، مما أدى إلى ظهور مفهوم التحول الرقمي الذي يمثل انتقالاً نوعياً من النظم التقليدية المعتمدة على الأساليب اليدوية والورقية إلى نظم رقمية متكاملة تعتمد على توظيف التكنولوجيا الحديثة في مختلف الأنشطة والوظائف التنظيمية.

وفي ظل هذه البيئة المتغيرة أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها مطالبة بإعادة النظر في أساليب إدارتها وهياكلها التنظيمية، والعمل على تبني استراتيجيات حديثة تمكنها من مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في الأداء. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تكنولوجي أو توجه إداري حديث، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها طبيعة المنافسة المتزايدة والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، إذ يتيح هذا التحول للمؤسسات فرصاً واسعة لتطوير خدماتها وتحسين جودة أدائها، إضافة إلى تعزيز قدرتها على الابتكار والاستجابة السريعة لمتطلبات المستفيدين.

غير أن نجاح عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات لا يعتمد فقط على توفير البنية التحتية التكنولوجية أو اقتناء الأجهزة والبرمجيات الحديثة، بل يرتبط بشكل أساسي بقدرة المؤسسات على إدارة مواردها البشرية بكفاءة عالية، باعتبار أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لأي عملية تطوير أو تغيير تنظيمي. فالإنسان هو المحرك الحقيقي للتكنولوجيا، وهو القادر على توظيفها واستغلال إمكاناتها لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة. ومن هذا المنطلق برز الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية باعتبارها الجهة

المسؤولة عن استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة، وتنمية مهارات العاملين، وتطوير قدراتهم بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

لقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر الزمن من مجرد وظيفة إدارية تقليدية تهتم بتسيير شؤون العاملين والإجراءات الروتينية المرتبطة بالتوظيف والأجور والترقيات، إلى وظيفة استراتيجية تلعب دوراً محورياً في تحقيق التميز التنظيمي ودعم عمليات التغيير داخل المؤسسات. فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم شريكاً استراتيجياً في صياغة السياسات التنظيمية وتوجيهها، كما أصبحت مسؤولة عن إعداد الموارد البشرية وتأهيلها لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة، بما يضمن تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة ومتطلبات التحول الرقمي.

و يشكل التحول الرقمي أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، إذ يتطلب هذا التحول تطوير مهارات العاملين الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، إضافة إلى تبني أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية تعتمد على استخدام الأنظمة الإلكترونية والمنصات الرقمية في مختلف الوظائف الإدارية مثل الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، وغيرها من التطبيقات التي تسهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة.

كما أن التحول الرقمي يفرض على المؤسسات إحداث تغييرات عميقة في ثقافتها التنظيمية وأساليب عملها، وهو ما يستدعي وجود قيادة إدارية واعية قادرة على إدارة التغيير وتحفيز العاملين على تقبل التقنيات الحديثة والتفاعل الإيجابي معها. وفي هذا الإطار، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في نشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسة، من خلال تنظيم برامج التدريب والتطوير، وتشجيع العاملين على اكتساب المهارات الرقمية اللازمة، إضافة

إلى تعزيز روح الابتكار والمبادرة لديهم بما يسهم في تحقيق التحول الرقمي بشكل فعال ومستدام.

وتزداد أهمية التحول الرقمي في المؤسسات العمومية بوجه خاص، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه هذه المؤسسات في تقديم الخدمات للمواطنين وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. فاعتماد الأنظمة الرقمية في تسيير المؤسسات العمومية يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتسريع الإجراءات الإدارية، وتقليل البيروقراطية، إضافة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الإداري. ومن هنا أصبح التحول الرقمي أحد التوجهات الاستراتيجية التي تسعى الحكومات إلى تبنيها من أجل تطوير الإدارة العمومية وتحسين أدائها.

- **إشكالية الدراسة:**

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، أصبح التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها من أجل تحسين أدائها ورفع كفاءتها وتعزيز قدرتها على مواكبة التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل. ويعد نجاح هذا التحول مرتبطًا بدرجة كبيرة بمدى قدرة المؤسسات على توظيف مواردها البشرية بشكل فعال، باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تمثل عنصرًا أساسيًا في دعم التغيير التنظيمي وتطوير مهارات العاملين وتمكينهم من استخدام التقنيات الرقمية الحديثة.

وتسعى العديد من المؤسسات العمومية إلى إدماج التقنيات الرقمية في مختلف أنشطتها وخدماتها، غير أن تحقيق ذلك يتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي. ومن هنا يبرز الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات مثل الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، والتحفيز، والتي يمكن أن تسهم في تعزيز جاهزية العاملين للتعامل مع التقنيات الحديثة ودعم تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة.

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي داخل ديوان مؤسسات الشباب بالمدية، ومن ثم يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي داخل ديوان مؤسسات الشباب بالمدية؟

- **التساؤلات الفرعية:**

ينبثق عن الإشكالية الرئيسية للدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

1. ما أثر ممارسات الاختيار والتعيين في دعم التحول الرقمي داخل ديوان مؤسسات الشباب بالمدية؟
2. ما أثر ممارسات التدريب والتطوير في دعم التحول الرقمي داخل ديوان مؤسسات الشباب بالمدية؟
3. ما أثر التحفيز في دعم التحول الرقمي داخل ديوان مؤسسات الشباب بالمدية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي)؟

- **الفرضية الرئيسية:**

تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دعم التحول الرقمي داخل ديوان مؤسسات الشباب بالمدية.

- **الفرضيات الفرعية:**

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الاختيار والتعيين في دعم التحول الرقمي داخل ديوان مؤسسات الشباب بالمدية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات التدريب والتطوير في دعم التحول الرقمي داخل ديوان مؤسسات الشباب بالمدية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات التحفيز في دعم التحول الرقمي داخل ديوان مؤسسات الشباب بالمدية.

- **فرضية الفروق:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي).

- **أهمية الدراسة:**

- إبراز أهمية التحول الرقمي كأحد التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها لتحسين أدائها ورفع كفاءتها.
- تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات.
- توضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، خاصة الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، والتحفيز في تعزيز جاهزية العاملين للتكيف مع متطلبات التحول الرقمي.
- التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي داخل ديوان مؤسسات الشباب بالمدية.
- المساهمة في إثراء الجانب العلمي والبحثي في مجال إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في تقديم توصيات تساعد المؤسسة محل الدراسة على تعزيز تطبيق التحول الرقمي.

- **أهداف الدراسة:**

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها داخل المؤسسات الحديثة.

- توضيح مفهوم التحول الرقمي وأهميته بالنسبة للمؤسسات.
- إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات.
- دراسة أثر الاختيار والتعيين في دعم التحول الرقمي.
- دراسة أثر التدريب والتطوير في دعم التحول الرقمي.
- دراسة أثر التحفيز في دعم التحول الرقمي داخل ديوان مؤسسات الشباب بالمدية.
- الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد على تحسين دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي.

- **أسباب اختيار البحث:**

- الاهتمام المتزايد بموضوع التحول الرقمي في المؤسسات باعتباره من أهم التوجهات الحديثة التي تسعى إلى تحسين الأداء الإداري وتطوير الخدمات.
- إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات.
- الرغبة في التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي داخل ديوان مؤسسات الشباب بالمدية.
- أهمية المورد البشري في إنجاح مختلف عمليات التغيير والتطوير داخل المؤسسات.
- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت موضوع دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية.
- المساهمة في تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تساعد المؤسسة محل الدراسة على تحسين أدائها ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

- **المنهج المستخدم في الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها.

وقد تم استخدام هذا المنهج من أجل التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي داخل ديوان مؤسسات الشباب بالمدية، وذلك من خلال تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، والتحفيز، ومدى تأثيرها في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم توزيعها على مجموعة من الموظفين العاملين بديوان مؤسسات الشباب بالمدية، ثم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج التي تساعد في تحقيق أهداف البحث.

- **الدراسات السابقة:**

– الدراسات المتعلقة بمتغير إدارة الموارد البشرية:

1. دراسة الهيتي والمعشر (2004):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سياسات استقطاب واحتفاظ الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للقيادات في الوزارات الأردنية، باستخدام استبيان على عينة من القيادات الإدارية. أظهرت النتائج ضعف الاعتماد على معايير واضحة في اختيار القيادات، وأوصت بضرورة وضع أسس علمية للتعيين وتطوير القيادات.

2. دراسة Mercy Gacheri Munjuri (2011):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والأجور المرتبطة بالأداء وتمكين العاملين على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الكاثوليكية

في كينيا. وأظهرت النتائج أن الأجور المرتبطة بالأداء والتدريب من أهم العوامل التي تحسن أداء العاملين.

3. دراسة فاطمة الزهراء بن قايد (2011):

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية من خلال دراسة حالة مركب السيارات بالرويبة. وأظهرت النتائج أن تطوير مهارات الموارد البشرية يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

4. دراسة المرباني (2014):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب والتطوير في تحسين أداء موظفي الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي مع وجود بعض القصور في البرامج التدريبية.

5. دراسة خلف الله (2015):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين في شركة سودابت النفطية. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي كان متوسطًا وأن تأثيره على الأداء كان محدودًا بسبب ضعف التنفيذ.

- دراسات متعلقة بمتغير التحول الرقمي:

1. دراسة Westerman وآخرون (2014):

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات وقدرتها التنافسية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والأداء، كما أكدت أهمية القيادة الإدارية في نجاح التحول الرقمي.

2. دراسةBharadwaj وآخرون (2015):

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الاستراتيجية الرقمية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يشمل تطوير نماذج الأعمال والعمليات التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية.

3. دراسة Vial (2019):

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التحول الرقمي والعوامل المؤثرة في تطبيقه داخل المؤسسات. وأظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على عدة عوامل مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا.

4. دراسة بن عيسى (2021):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية وأثره في تحسين الخدمات. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التحول الرقمي ما يزال متوسطًا بسبب ضعف البنية التحتية التكنولوجية ونقص التكوين.

- دراسات متعلقة بمتغيرين:

1. دراسة Bondarouk & Brewster (2016):

هدفت الدراسة إلى توضيح دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات. وأظهرت النتائج أن استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة الموارد البشرية يسهم في تحسين الكفاءة التنظيمية وتسريع اتخاذ القرارات، كما يساعد في تطوير مهارات العاملين.

2. دراسة Strohmeier (2018):

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يسهم في تطوير وظائف الموارد البشرية مثل التوظيف الإلكتروني والتدريب الرقمي وإدارة الأداء.

3. دراسة Parry & Battista (2019):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات. وأظهرت النتائج أن التدريب وتطوير المهارات الرقمية للعاملين يسهمان بشكل كبير في نجاح التحول الرقمي.

4. دراسة عبد الرحمن (2022)

هدفت الدراسة إلى دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتحفيز وبين نجاح تطبيق التحول الرقمي.

- **التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة والمتمثلين في إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، يتضح أن معظم هذه الدراسات أكدت على أهمية الموارد البشرية في دعم وتفعيل التحول الرقمي داخل المؤسسات، لما لها من دور أساسي في تطوير مهارات العاملين وتحسين الأداء التنظيمي. كما بينت الدراسات أن التحول الرقمي يسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء.

كما يتضح وجود اتفاق بين أغلب الدراسات حول وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق التحول الرقمي، حيث يساهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتطوير مهاراتها الرقمية في تحقيق نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات. ورغم

أهمية هذه الدراسات، إلا أنها اختلفت من حيث البيئة التطبيقية والمنهجيات المستخدمة، كما أن بعضها ركز على أحد المتغيرين دون الآخر.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين وتوضيح مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في إنجاح عملية التحول الرقمي.

- **حدود الدراسة:**

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على تحليل دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال التركيز على بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، والتحفيز.

2. الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة داخل ديوان مؤسسات الشباب بولاية المدية باعتباره المؤسسة محل الدراسة.

3. الحدود الزمنية:

تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2025/2026، وذلك خلال مرحلة جمع البيانات وتحليلها.

4. الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الموظفين والعاملين بديوان مؤسسات الشباب بالمدية، وذلك من أجل التعرف على آرائهم حول دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة.

- **هيكل الدراسة**

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول متكاملة، يتناول الفصلان الأول والثاني الإطار النظري، بينما يخصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية، وذلك وفق الآتي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي يعتبر هذا الفصل حجر الأساس النظري للدراسة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين:

- **المبحث الأول:**يتناول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، مع التركيز على تحول أدوارها من الوظائف التقليدية إلى الدور الاستراتيجي كشريك في التغيير.
- **المبحث الثاني:**يسلط الضوء على ماهية التحول الرقمي، أبعاده، وأهميته في البيئة الإدارية الحديثة.

الفصل الثاني: تطبيقات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي ينتقل هذا الفصل من المفاهيم العامة إلى آليات التطبيق الفعلي، من خلال مبحثين:

- **المبحث الأول:**يحدد المتطلبات الوظيفية (التقنية والبشرية والتنظيمية) التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية للعمل بفعالية في بيئة رقمية.
- **المبحث الثاني:**يستعرض أبرز النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تبنتها المؤسسات لمواكبة موجة التحول الرقمي.

الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم إسقاط المفاهيم النظرية المدروسة على واقع **ديوان مؤسسات الشباب بالمدية** .ويهدف إلى تشخيص مدى تبني الديوان لآليات التحول الرقمي في تسيير موارده البشرية، من خلال جمع البيانات وتحليلها للخروج باستنتاجات وتوصيات عملية تخدم المؤسسة محل الدراسة.

- **نموذج الدراسة:**

يوضح هذا النموذج العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، والتحول الرقمي كمتغير تابع، حيث تساهم هذه الممارسات في تحسين كفاءة الموارد البشرية ودعم نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة.

➢ **تحديد المتغيرات:**

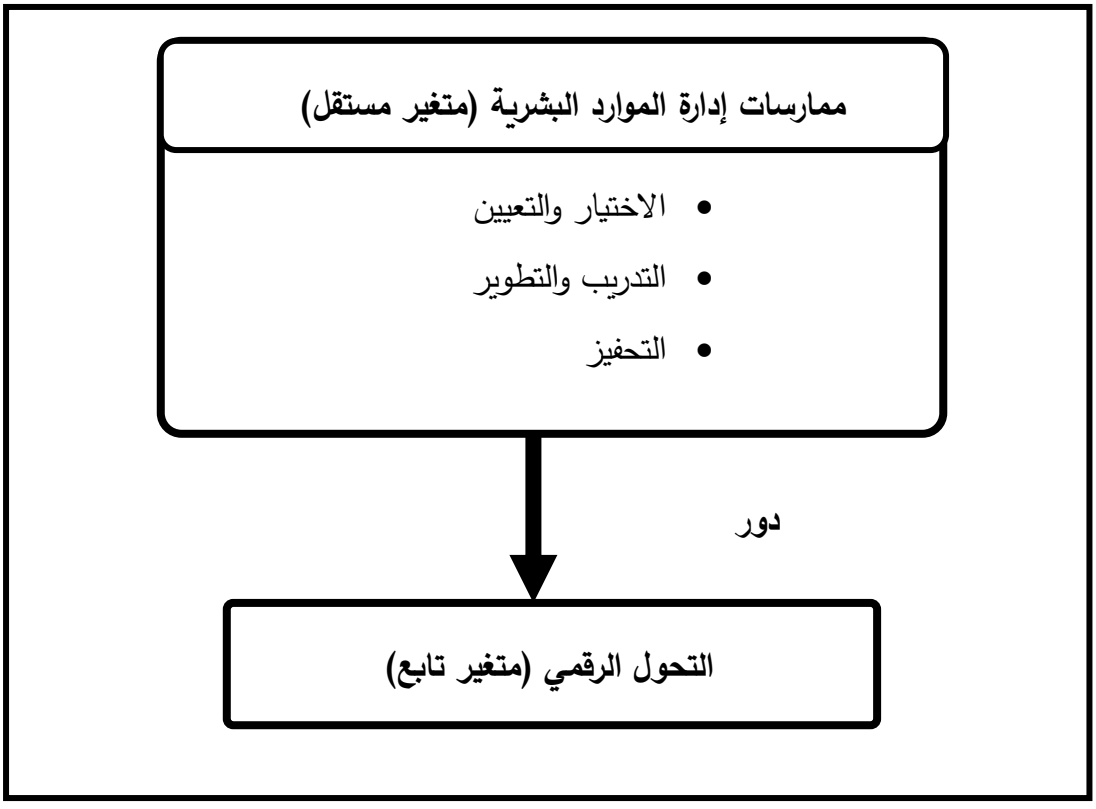
- المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية
- المتغير التابع :التحول الرقمي
- أبعاد المتغير المستقل:

✓ الاختيار والتعيين

✓ التدريب والتطوير

✓ التحفيز

الشكل 1 : نموذج الدراسة التحول الرقمي



يعتمد هذا البحث على نموذج دراسة يهدف إلى توضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، والتحول الرقمي كمتغير تابع، من خلال تحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم وتسهيل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

- **صعوبات الدراسة:**

- حداثة مفهوم الرقمنة في إدارة الموارد البشرية في السياق الجزائري الذي يعتبر حديثا نسبيا.
- تحفظ المؤسسة على تقديم الوثائق او الاحصائيات المتعلقة بالموارد البشرية او أنظمة الرقمة.
- صعوبة استرجاع بعض الاستبيانات من العينة في الوقت المناسب.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لدورإدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي

❖ تمهيد:

يُعدّ العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا أساسيًا في تنظيم وتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة التنظيمية. ومع التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، برز التحول الرقمي كأحد الاتجاهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها من أجل مواكبة التغيرات وتحسين جودة الخدمات والعمليات. ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل الإطار النظري لكل من إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، من خلال التعرف على مفاهيمهما وأهميتهما وأهدافهما، إضافة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسات.

وانطلاقًا من هذه الأهمية يهدف هذا الفصل إلى عرض الجوانب النظرية لدور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي، وذلك من خلال التطرق إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ودورها الاستراتيجي

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ودورها الاستراتيجي

يُعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، لما له من دور محوري في تنظيم العنصر البشري داخل المؤسسات وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين فيها. لذلك سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها الاستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية وأهدافها

- **الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية**

تُعد إدارة الموارد البشرية من المفاهيم التي نالت اهتمامًا واسعًا من قبل الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، غير أن هذا الاهتمام الكبير انعكس في كثرة التعريفات واختلافها، إذ يصعب الاتفاق على تعريف واحد جامع وشامل لمختلف الأبعاد التي تتناولها هذه الإدارة. ويعود ذلك إلى تعدد وجهات النظر واختلاف المدارس الفكرية التي تناولت موضوع الموارد البشرية من زوايا متنوعة، فمنهم من ركّز على الجانب الإداري والتنظيمي، ومنهم من نظر إليها من منظور استراتيجي وتنموي.

إن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تشمل اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، مع الحرص على تهيئة بيئة تنظيمية مثالية من حيث الكم والكيف، بما يضمن استخراج أقصى ما يمتلكه الأفراد من طاقات وإمكانات، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء لتحقيق الأهداف التنظيمية.[1]

ويعكس هذا التعريف البعد الإنساني العميق لإدارة الموارد البشرية، حيث لا تقتصر وظيفتها على الجوانب الإدارية التقليدية فحسب، بل تتجاوزها إلى بناء علاقة متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها، تقوم على التحفيز، وتنمية القدرات، وتحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

[1] غرام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر، عمّان، 2014، ص. 30

تولي إدارة الموارد البشرية اهتماماً خاصاً بجوانب التعويضات والأجور لضمان العدالة والتحفيز، فضلاً عن إدارتها للعلاقات الصناعية بما يكفل تحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الإدارة والعمال. كما لا تُغفل هذه الإدارة البعد الإنساني في عملها، إذ تعمل على تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، باعتبارها جزءاً أساسياً من مسؤوليتها في الحفاظ على الاستقرار النفسي والمهني للموظفين داخل المؤسسة.[1]

وأن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على استقطاب الأفراد أو الإشراف عليهم، بل تتعدى ذلك إلى تزويدهم بكافة الإمكانيات والوسائل المادية والمعنوية التي تمكّنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه، بما يضمن تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين فيها. فحين يشعر الموظف بأن مؤسسته تستثمر في تطويره وتمنحه بيئة عمل محفّزة، فإنه بدوره يسعى لبذل أقصى ما لديه من جهد وإبداع من أجل نجاحها واستمراريتها.[2]

ويؤكد هذا التعريف على البعد الإنساني والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، باعتبارها الجهة المسؤولة عن بناء علاقة تشاركية قائمة على الثقة المتبادلة بين العامل والمؤسسة، وهو ما يسهم في تحقيق المصلحة العامة وتوجيه الطاقات نحو الأهداف المشتركة التي تخدم الفرد والتنظيم والمجتمع في آنٍ واحد.

كما أن إدارة الموارد البشرية هي عملية متكاملة تهدف إلى توظيف وقيادة العنصر البشري داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنظيمية. فبحسب هذا التعريف، تتجسد إدارة الموارد البشرية في مرحلتين رئيسيتين مترابطتين: مرحلة التوظيف ومرحلة القيادة، وكلاهما تشكلان أساساً لضمان استثمار الطاقات البشرية بالشكل الأمثل.ويشير عدلوني إلى أنه يشمل سلسلة من الأنشطة تبدأ بـ استقطاب الكفاءات المناسبة، أي البحث عن الأفراد المؤهلين الذين تتوفر فيهم المهارات والخبرات التي تحتاجها المؤسسة، ثم اختيار الأنسب منهم وفق معايير موضوعية دقيقة،

[1] جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمّان، 2015، ص. 8–ص9

[2] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، دون طبعة، ص. 18.

وصولاً إلى تعيينهم في المناصب التي تتلاءم مع قدراتهم لتحقيق الانسجام بين الفرد والوظيفة. أما المرحلة الثانية، وهي مرحلة القيادة، فتركّز على تهيئة الظروف التنظيمية والمادية والنفسية التي تمكّن العاملين من أداء مهامهم بفعالية، من خلال التواصل الفعّال، والتحفيز، وإشراكهم في اتخاذ القرارات. كما تتضمن هذه المرحلة تقويم الأداء بشكل مستمر لتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية التي تساعد على رفع الكفاءة المهنية للعاملين.[1]

ولا تتوقف إدارة الموارد البشرية عند هذا الحد، بل تمتد لتشمل مكافأة الأداء المتميّز وتحفيز العاملين على التفوق والابتكار، بما يعزز روح الانتماء للمؤسسة ويزيد من دافعيتهم نحو تحقيق المزيد من الإنجاز.و يبرز من هذا التعريف ان عدلوني ينظر إلى إدارة الموارد البشرية كمنظومة ديناميكية متكاملة، تُعنى ليس فقط بتوظيف الأفراد، بل أيضاً بتنميتهم وقيادتهم وتوجيههم بما يحقق التكامل بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين فيها.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة من الممارسات والسياسات والعمليات الإدارية المتكاملة التي تشمل وظائف أساسية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتهدف جميعها إلى تعزيز العلاقة بين الأفراد والمؤسسة في إطار يحقق الانسجام والتكامل بين الطرفين.

وتُعد إدارة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن استقطاب وتوظيف الموارد البشرية المناسبة من حيث العدد والكفاءة، مع الحرص على تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطوير أدائهم على مختلف المستويات التنظيمية[2]. كما تسعى هذه الإدارة إلى المحافظة على الكفاءات وتحفيزها لضمان استمرارية عطائها ومساهمتها الفعّالة في تحقيق الأهداف التنظيمية.ويمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تمثل حلقة الوصل بين الفرد والمؤسسة، إذ تعمل على تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين

[1] محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، لبنان، 2002، ص84.

[2] M. M. Shammot, "The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage," The Retail and Marketing Review, Vol. 10, No. 2, 2014, p25

من جهة وأهداف المؤسسة والمصلحة العامة من جهة أخرى، بما يضمن بيئة عمل منتجة ومستدامة تساهم في رفع كفاءة الأداء العام.

- **الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة**

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة، إذ تُعدّ الإدارة المسؤولة عن أهم مورد تمتلكه المنظمة وهو المورد البشري، الذي يُعد أساس نجاحها واستمرارها. وتتجلى هذه الأهمية سواء على مستوى المنظمة، من خلال دورها في تحقيق الكفاءة والإنتاجية وتحسين الأداء، أو على المستوى الوطني، لما تسهم به في تنمية رأس المال البشري ورفع قدراته بما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد والمجتمع ككل:[1]

- **على مستوى المؤسسة:**

يُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية في نجاح المؤسسات، إذ يمثّل القوة الفاعلة التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة مواردها المختلفة وتوجيه إمكاناتها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فبالرغم من أهمية الموارد المادية والتكنولوجية والمالية، فإن فعاليتها تبقى محدودة ما لم يُحسن العنصر البشري استغلالها وتوظيفها بالشكل الأمثل. ومن هذا المنطلق يُعدّ الإنسان العامل الحاسم في تحقيق أهداف المنظمة بمختلف أبعادها الإنتاجية والتسويقية والمالية، نظراً لدوره في تنظيم العمل وتطوير الأداء وتحسين مستوى النتائج المحققة.[2]

وعلى خلاف الموارد المادية التي تتناقص قيمتها بمرور الزمن نتيجة الاستهلاك أو التقادم التكنولوجي، فإن قيمة الموارد البشرية تتزايد مع مرور الوقت بفعل تراكم الخبرات واكتساب المهارات والمعارف الجديدة[3]. فالعامل الذي يستفيد من برامج التدريب والتطوير المستمر يصبح أكثر كفاءة

[1] محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر، الرياض، 2015، ص. 25–ص26.

[2] محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 15.

[3] J. Amankwah-Amoah and G. Appiah, "Unmasking the Silent Threat: AI-Induced Human Capital Obsolescence and Business Failure," Journal of Managerial Psychology, Vol. 40, No. 5, 2025, p. 586.

وقدرة على الإبداع، الأمر الذي يجعل المورد البشري أصلاً استراتيجياً تتنامى قيمته مع الزمن، وهو ما يدفع المؤسسات إلى الاستثمار فيه من خلال سياسات التأهيل والتنمية والتحفيز بهدف تحقيق التميز التنافسي والاستدامة التنظيمية.

كما يُعدّ التقدير الدقيق لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عاملاً مهماً في تحقيق التوازن التنظيمي، إذ قد يؤدي سوء تقدير عدد العاملين أو نوعية مهاراتهم إلى ظهور فائض يسبب هدراً في الموارد أو نقص يعرقل سير العمل. لذلك يُعتبر تخطيط الموارد البشرية من الوظائف الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق التوافق بين حجم القوى العاملة ومتطلبات العمل، بما يعزز كفاءة الأداء ويرفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة.

- **على المستوى الوطني:**

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة تمثّلت في بروز الثورة المعلوماتية وتطور تكنولوجيا الاتصالات والابتكارات الحديثة، وهو ما أحدث تغيرات جوهرية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية. وقد أفرزت هذه التحولات تفاوتاً واضحاً بين الدول من حيث مستويات التقدم والتنمية، حيث أثبتت التجارب أن العنصر البشري الواعي والمبدع يُعدّ الأساس الحقيقي لقوة الأمم وتفوقها. فامتلاك كفاءات بشرية قادرة على التفكير والإبداع يسهم في تحسين أساليب الإدارة ورفع كفاءة الأداء، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز القيمة المضافة في مختلف القطاعات الاقتصادية.[1]

كما تؤدي الموارد البشرية دوراً محورياً في تنمية الصادرات وتعزيز القدرة التنافسية للدول والمؤسسات، إذ يرتبط ذلك بمدى كفاءة العاملين وقدرتهم على الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات مع تحسين الجودة وتقليل التكاليف الإنتاجية. ومن هنا تبرز أهمية الإدارة الفعالة للموارد البشرية في استثمار هذه القدرات وتنظيمها بما يحقق التوازن بين الإنتاجية والجودة، ويسهم في دعم مكانة

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 35.

الاقتصاد الوطني في الأسواق العالمية.ومع تسارع التقدم العلمي وظهور الشركات متعددة الجنسيات واشتداد المنافسة الدولية، أصبحت الكفاءات البشرية المتميزة مورداً استراتيجياً تسعى الدول والمؤسسات إلى استقطابه والمحافظة عليه. لذلك يبرز دور إدارة الموارد البشرية في جذب هذه الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومناخ تنظيمي يدعم الإبداع، بما يعزز القدرة التنافسية ويحقق التفوق الاقتصادي والتنظيمي.

- **الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.**

الهدف الرئيس لإدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات يتمثل في توفير موارد بشرية كفؤة وفعّالة تُمكّنها من أداء مهامها بكفاءة عالية، مع السعي إلى تطوير الأفراد وتنمية مهاراتهم وتقييم أدائهم والمحافظة عليهم وضمان استمراريتهم داخل المؤسسة. ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال تحقيق مجموعة من الغايات الفرعية التي تتمثل في[1] :

1. تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

تُعد الكفاءة الإنتاجية من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها المؤسسات الحديثة، إذ تتحقق من خلال الدمج الفعّال بين الموارد البشرية والموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، والمتمثلة في المدخلات الإنتاجية مثل المواد الخام، والآلات، والتكنولوجيا، ومصادر الطاقة وغيرها. ويُعتبر العنصر البشري هو المحرك الرئيسي لهذه الموارد، حيث تتوقف فعالية استخدامها وجودة المخرجات على مستوى كفاءته وقدرته على الأداء. [2]

فكلما ارتفع مستوى أداء الأفراد وتزايدت مهاراتهم، انعكس ذلك إيجابًا على كمية ونوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، مع تحقيق أدنى تكلفة ممكنة للمدخلات.

[1] سامي بودبوس وخالد همول، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي – ليبيا، 2020، ص. 22،ص23

[2] نفس المرجع،ص 22.

2. تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:

تُعد الفعالية التنظيمية أحد المرتكزات الأساسية التي تسعى إليها المؤسسات المعاصرة، إذ لا يُقاس نجاحها فقط بقدرتها على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، بل بمدى جودة هذه المنتجات والخدمات من وجهة نظر المستفيدين لا من منظور المؤسسة نفسها. فالقيمة الحقيقية لما تقدمه المؤسسة تتجلى في رضا الزبائن والمستفيدين عن أدائها، وهو ما يُعدّ المعيار الأهم لاستمراريتها في بيئة السوق التنافسية. [1]

يبرز الدور الحيوي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية من خلال تنظيم حملات تدريبية وتوعوية تهدف إلى ترسيخ ثقافة الجودة والاهتمام بالعميل لدى جميع العاملين داخل المؤسسة، مهما كانت مواقعهم أو مسؤولياتهم. فإدارة الموارد البشرية تسعى إلى جعل مفهوم رضا الزبون وخدمته مسؤولية جماعية يشترك فيها كل فرد من أفراد المؤسسة دون استثناء، وليس مجرد مهمة محصورة في قسم أو إدارة محددة. فإن تحقيق رضا العملاء وسعادتهم يُعدّ شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسة واستمرارها في ميدان المنافسة، لأن ولاء الزبائن وثقتهم تمثلان رأس المال الحقيقي الذي تعتمد عليه في تحقيق النمو والاستقرار.[2]

3. إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة:

تُعد الميزة التنافسية من أبرز العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الاستمرار والتفوق في بيئة العمل الحديثة، وهي لا تتحقق فقط من خلال تخفيض التكاليف التشغيلية أو تحسين الكفاءة الاقتصادية، بل تتجاوز ذلك إلى خلق قيمة مضافة حقيقية تنعكس على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. فالقيمة اليوم لا تُقاس بحجم الإنتاج فحسب، وإنما بمدى ما تحققه من منفعة ورضا لدى العميل، إذ أصبح المنتوج عالي القيمة هو الذي يجمع بين الجودة، والكفاءة، والابتكار.

[1] سامي بودبوس وخالد همول ،مرجع سابق، ص22

[2] نفس المرجع ، ص22

وفي ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، باتت المعارف والكفاءات البشرية هي التي تمنح المنتجات قيمتها الحقيقية، وتشكل الأساس الذي تُبنى عليه القدرة التنافسية للمؤسسات. [1]

يبرز الدور المحوري للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية، من خلال القدرة على استقطاب الكفاءات المتميزة ودمجها ضمن بيئة العمل التنظيمية، والسعي إلى تنمية خبراتهم وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر. كما تعمل إدارة الموارد البشرية على نشر الكفاءات الجديدة والمعارف المكتسبة بين الأفراد عبر آليات التعليم الفردي والجماعي، بما يسهم في تكوين رأسمال بشري متجدد يرفع من مستوى الإبداع والإنتاجية.

ولا يقتصر هذا الدور على التنمية فقط، بل يمتد إلى إدارة الكفاءات ضمن إطار تنظيمي واضح يتضمن ثقافة مؤسسية داعمة، وهياكل تنظيمية مرنة، وأنظمة عمل فعّالة تتيح للعاملين التعبير عن قدراتهم بحرية ومسؤولية. كما أن التعاون والتشارك في المعلومات والخبرات بين العاملين يُعد من أهم ركائز التفوق، إذ يسهم في بناء شبكة من العلاقات المهنية تقوم على الثقة والتفاهم، وتساعد على نشر رؤية جماعية مشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة.[2]

فإن إدارة الموارد البشرية لا تُعتبر مجرد إدارة تشغيلية، بل هي أداة استراتيجية تسهم في بناء القدرات التنافسية المستدامة للمؤسسة، من خلال توليد المعرفة، وتمكين الكفاءات، وتعزيز العمل الجماعي بما يضمن لها التفوق والاستمرار في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة الشديدة.

4. المحافظة على استمرارية رغبة العاملين في العمل:

تُعد المحافظة على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسلت الحديثة، إذ تمثل الدافعية الداخلية والاستقرار الوظيفي عنصرين أساسيين لضمان الأداء الفعّال وتحقيق الأهداف التنظيمية. ولتحقيق ذلك، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى دمج أهداف الأفراد

[1] سامي بودبوس وخالد همول، مرجع سابق، ص23

[2] نفس المرجع ،ص 23

مع أهداف المؤسسة في إطار من التوافق والتكامل، بما يعزز روح التعاون والانتماء المشترك بين الطرفين. [1]

يتحقق ذلك من خلال اعتماد نظام موضوعي وعادل لتقييم أداء العاملين، يقوم على معايير واضحة وشفافة تضمن حصول كل موظف على ما يستحقه وفقاً لكفاءته وجهده المبذول. ويتجسد هذا النظام في منح الترقيات والمكافآت والعلاوات والحوافز المادية والمعنوية بناءً على مستوى الأداء الفعلي، بعيداً عن الاعتبارات الشخصية أو العشوائية، الأمر الذي يعزز الثقة بين العامل والمؤسسة ويحفّز العاملين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق مستويات أفضل من الأداء.[2]

كما تسهم سياسات الرعاية الاجتماعية والصحية في دعم هذا التوجه، إذ يؤدي توفير الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية الملائمة إلى خلق بيئة عمل يشعر فيها العاملون بالأمن والاستقرار. وينعكس هذا الشعور بالأمان والعدالة التنظيمية إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتعزيز ولاء العاملين للمؤسسة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

- **الفرع الأول: المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية.**

إن إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث لم تظهر بصورة مفاجئة، بل جاءت نتيجة تطورات تاريخية وفكرية متراكمة عبر مراحل طويلة من تطور المجتمعات الإنسانية. فقد عرفت الحضارات القديمة، كالحضارة المصرية واليونانية والرومانية، أشكالاً أولية من التنظيم الإداري المرتبط بتوجيه العاملين وتنظيم العمل بهدف تحقيق الأهداف الجماعية، وهو ما يعكس إدراكاً مبكراً لأهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية والاجتماعية. كما أسهمت الأديان السماوية في ترسيخ مجموعة من

[1] سامي بودبوس وخالد همول، مرجع سابق، ص23

[2] نفس المرجع ،ص 23

القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل، مثل العدالة والمساواة وتقدير الجهد الإنساني، وهي مبادئ شكّلت الأساس الفكري الذي استند إليه تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية لاحقاً.[1]

وقبل ظهور الثورة الصناعية اتسمت أنماط الإنتاج بطابعها العائلي أو الحرفي، حيث كانت المشروعات صغيرة الحجم وتعتمد على مهارات الحرفيين والخبراء، وكان انتقال الخبرة يتم غالباً من خلال نظام التدرّب التقليدي، إذ يتعلم العامل المبتدئ المهنة على يد ذوي الخبرة. ولم تكن هناك آنذاك إدارة متخصصة للموارد البشرية، بل كانت عمليات التدريب والتوجيه تتم بصورة غير رسمية داخل إطار العمل الحرفي.[2]

1. مرحلة ظهور الثورة الصناعية:

شهد العالم خلال القرن الثامن عشر انطلاق الثورة الصناعية في الدول الغربية، ثم انتقلت تدريجياً إلى العالم العربي خلال القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، لتُحدث تحولاً جذرياً في أنماط الإنتاج وأساليب العمل والتنظيم داخل المؤسسات. وقد تميزت هذه المرحلة بظهور الآلات الحديثة والمصانع الضخمة التي أحدثت نقلة نوعية في العمليات الإنتاجية، حيث تم استبدال الكثير من الأعمال اليدوية بالآلات، مما أدى في بعض الأحيان إلى الاستغناء عن جزء من اليد العاملة التقليدية، بينما ازداد في المقابل الطلب على العمالة المتخصصة والمدرّبة القادرة على تشغيل تلك الآلات بكفاءة.غير أن هذا التطور الصناعي السريع رافقته ظروف عمل صعبة وغير إنسانية في كثير من الأحيان، إذ اضطر العمال إلى العمل لساعات طويلة في بيئات ملوّثة بالضوضاء والغبار والأبخرة، وفي ظل غياب أنظمة تضمن حقوقهم أو تراعي سلامتهم المهنية. كما نتج عن توسّع حجم المؤسسات الصناعية ظهور طبقة جديدة من الملاحظين والمشرفين الذين تولّوا مهمة متابعة العمال، غير أن بعضهم أساء استخدام سلطته وأدى إلى تفشي مظاهر القسوة والاستغلال داخل بيئة العمل.

[1] عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 32.

[2] عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 32.

وقد اتسمت تلك المرحلة أيضاً بسيطرة الرقابة الروتينية الصارمة على سير العمل، ما جعل العلاقة بين الإدارة والعمال علاقة متوترة يغلب عليها الطابع الآلي البعيد عن الجانب الإنساني.[1]

بدأت الاحتجاجات العمالية في الظهور، وبرزت الدعوات إلى تحسين ظروف العمل وتوفير الحماية الاجتماعية والمهنية، وهي المطالب التي مهّدت لاحقاً لظهور الحركات النقابية، وإلى تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية بوصفها استجابة ضرورية لمعالجة مشكلات تلك المرحلة وضمان التوازن بين متطلبات الإنتاج وحقوق الإنسان العامل.

2. مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية:

تُعد حركة الإدارة العلمية التي ظهرت في بداية القرن العشرين من أهم المراحل التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية وتحديد ملامحها الأولى كمجال منظم له أسسه العلمية. ويُعدّ فريدريك تايلور (Frederick Taylor) الرائد الأبرز لهذه الحركة، إذ وضع أسس منهجية جديدة لإدارة العمل تقوم على الاعتماد على المنهج العلمي في تحليل المهام وتبسيطها بهدف رفع الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسات.

وقد سعت حركة الإدارة العلمية إلى وضع تصور واضح للعلاقة بين الإدارة والعاملين يقوم على التخصص والدقة والانضباط، حيث ركّز تايلور على تحليل العمل إلى مكوناته الأساسية من أجل تحديد أفضل الطرق لأدائه، مع استخدام دراسة الوقت والحركة كأداة لتحديد المعدلات المثلى للإنجاز. كما أكدت هذه الحركة على ضرورة اختيار العامل الأنسب لكل وظيفة وفق معايير علمية دقيقة، وتدريبه على أداء المهام وفق إجراءات محددة وسرعة معينة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة.[2]

وقد كان العاملون في ظل هذا التوجه يخضعون إلى رقابة مباشرة ودقيقة من قبل الإدارة لضمان الالتزام التام بالمعايير المحددة مسبقاً، إذ كان يُتوقع منهم تنفيذ المهام بدقة وضمن الزمن

[1] أحمد ماهر ، مرجع سابق،ص 36.

[2] مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص. 7.

المطلوب دون تجاوز. أما الذين يفشلون في تحقيق المستويات المطلوبة من الأداء فكانوا يتعرضون إلى الاستبعاد أو الفصل من العمل. وعلى الرغم من الطابع الصارم الذي ميّز هذه المرحلة، فإنها مثّلت نقطة تحول مهمة في تاريخ إدارة الموارد البشرية، إذ أرست مبادئ التنظيم والانضباط والكفاءة الإنتاجية، وفتحت المجال أمام تطوير أساليب أكثر إنسانية وتشاركية في المراحل اللاحقة.[1]

وتمثلت الفلسفة الجوهرية لتايلور في السعي نحو إيجاد التوافق الأمثل بين الإنسان والوظيفة، أي في كيفية جعل العامل أكثر ملاءمة لطبيعة العمل من جهة، أو جعل الوظيفة نفسها أكثر ملاءمة لقدرات الإنسان من جهة أخرى، بهدف تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة والإنتاجية.

ورغم أن تايلور دعا إلى تحديد معايير دقيقة للعمل وتحسين بيئته الإنتاجية، إلا أن تطبيق أفكاره في الميدان العملي واجه انتقادات شديدة ومعارضة واسعة. فقد اعتبر كثير من العمال أن النظام الذي وضعه يفرض عليهم معدلات إنتاج مرتفعة دون مقابل مادي منصف، كما رأوا فيه تجاهلاً واضحاً للجانب الإنساني في علاقة العمل. وبذلك، اتُّهمت حركة الإدارة العلمية بأنها تركز على الإنتاج والربح أكثر من اهتمامها بالعامل ككائن بشري له احتياجات ودوافع ومشاعر، وهو ما دفع لاحقاً إلى ظهور مدارس جديدة في الفكر الإداري تُعيد الاعتبار للعنصر الإنساني وتضعه في قلب العملية الإنتاجية.[2]

3. مرحلة نمو المؤسسات العمالية:

يُجمع العديد من الباحثين والمتخصصين في دراسات إدارة الموارد البشرية على أن نشوء النقابات والاتحادات العمالية جاء كردّ فعل مباشر على الممارسات السلبية لأرباب العمل خلال المراحل الأولى من التصنيع، حيث كان العامل يتعرض للاستغلال من خلال إطالة ساعات العمل إلى حدٍ مفرط، مع ضعف الأجور وعدم تعويض الساعات الإضافية. وقد أدت هذه الأوضاع غير

[1] مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، مرجع سابق ،ص. 7.

[2] صالح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2022، ص. 22–ص23.

العادلة إلى بروز الحاجة إلى تنظيمات جماعية تدافع عن حقوق العمال وتحمي مصالحهم، فظهرت في البداية الجمعيات المهنية ثم تطورت إلى نقابات واتحادات عمالية تمثل القوى العاملة وتتبنى قضاياها أمام أصحاب العمل والسلطات الحكومية. وقد ساهمت هذه المنظمات في رفع وعي العمال بحقوقهم، وممارسة دور فاعل في تحسين أوضاعهم المعيشية والمهنية. طالبت هذه التنظيمات بزيادة الأجور، وتخفيض ساعات العمل، وتحسين بيئة العمل بما يضمن السلامة والكرامة الإنسانية للعاملين. كما أصبحت الإضرابات والمقاطعات من أهم الوسائل التي استخدمها العمال للضغط على أرباب العمل ومواجهة ممارساتهم الجائرة، الأمر الذي أسهم في إرساء أسس العدالة الاجتماعية وتنظيم العلاقة بين العمال وأصحاب العمل ضمن إطار قانوني ومؤسسي أكثر توازناً.[1]

4. مرحلة الحرب العالمية الأولى:

قبل عام 1914، أي قبل اندلاع الحرب العالمية الأولى، لم تكن هناك وظيفة متخصصة تُعرف باسم إدارة الموارد البشرية كما نعرفها اليوم، إذ كانت إدارة شؤون الأفراد تُمارس بصورة مباشرة من قبل أرباب العمل أنفسهم، دون وجود هيكل تنظيمي أو إداري يُعنى بهذا المجال بشكل مستقل. إلا أن التحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى التي صاحبت الحرب العالمية الأولى ساهمت في إبراز أهمية العنصر البشري داخل المؤسسات، ودفعت إلى إعادة النظر في كيفية إدارة القوى العاملة وتنظيمها.

فقد أدت ظروف الحرب إلى زيادة الطلب على الإنتاج الصناعي والعسكري، مما خلق حاجة ملحّة إلى أيدٍ عاملة مؤهلة قادرة على تلبية متطلبات هذه المرحلة الحساسة. ومن هنا، أدرك أصحاب المؤسسات أن المورد البشري هو الأداة الحقيقية لتحقيق الكفاءة والإنتاجية المطلوبة لتغطية احتياجات الحرب، وأن نجاح أي منظمة بات يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها في إدارة العنصر البشري بفعالية. ظهرت الحاجة إلى إدارات متخصصة تهتم بشؤون العاملين، لا سيما في القطاع الصناعي، حيث

[1] صالح الدين عبد الباقي ،مرجع سابق، ص 24

بدأت هذه الإدارات تُعنى بتنظيم العلاقات بين العمال وأرباب العمل، والتفاوض مع النقابات العمالية التي كانت قد بدأت تنشط في تلك الفترة. ومع تطور هذه الممارسات، أُطلق على هذه المهمة الجديدة اسم "العلاقات الصناعية"، والتي تُعد النواة الأولى لما أصبح يُعرف لاحقاً بـ إدارة الموارد البشرية كمجال علمي ومهني مستقل.[1]

5. مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت الفترة الممتدة بين نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن العشرين تطوراً ملحوظاً في الفكر الإداري، تمثل في بروز الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل. ويُعد هذا التحول نتيجة مباشرة لما كشفت عنه تجارب هوثورن (Hawthorne Experiments) التي أُجريت في شركة ويسترن إلكتريك (Western Electric) عام 1927، تحت إشراف الباحث إلتون مايو (Elton Mayo)، والتي شكّلت نقطة تحول محورية في فهم طبيعة السلوك الإنساني داخل المؤسسات.[2]

ركزت هذه التجارب على دراسة الجوانب السلوكية والنفسية للعاملين، وسعت إلى فهم العلاقة بين الظروف المادية للعمل من إضاءة وبيئة ومحيط، وبين مستوى الرضا والإنتاجية لدى العمال.وقد توصلت نتائجها إلى أن العوامل النفسية والاجتماعية تلعب دوراً أكبر من العوامل المادية في تحديد درجة رضا العاملين ودافعيتهم نحو العمل، وهو ما غيّر النظرة السائدة آنذاك التي كانت تركز فقط على الإنتاج والكفاءة المادية.

وأظهرت هذه الدراسات أيضاً أن العاملين لا يجب النظر إليهم كأفراد معزولين، بل كأعضاء في جماعات اجتماعية تربطهم علاقات متبادلة داخل بيئة العمل، وأن نجاح الأداء التنظيمي يعتمد على التعاون الفعّال بين أفراد الجماعة والإدارة ضمن مناخ إنساني تسوده الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل. وقد أسهمت نتائج تجارب هوثورن في ترسيخ مفهوم العلاقات الإنسانية كأساس لإدارة

[1] سامي بودبوس وخالد همول،مرجع سابق، ص 37.

[2] عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 18.

الموارد البشرية الحديثة، مؤكدة أن تحقيق الإنتاجية العالية لا يتوقف على الآلات أو الأجور فقط، بل يرتبط قبل كل شيء برضا العاملين وشعورهم بالانتماء والمشاركة داخل المؤسسة.[1]

بدأت الشركات والمؤسسات الصناعية الكبرى تولي اهتماماً متزايداً بدراسة العلاقة بين مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وبين مستوى رضاهم الوظيفي، إذ أدركت أن إشراك الأفراد في القرارات التي تمس عملهم يُسهم في تعزيز دافعيتهم وولائهم للمؤسسة. كما اتجهت البحوث الإدارية في تلك الفترة إلى تحليل ظواهر الغياب عن العمل ودوران العمالة، باعتبارها مؤشرات مهمة على رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي، وسعت إلى فهم دور النقابات والأنشطة العمالية في تحسين العلاقة بين الإدارة والموارد البشرية.

وقد أظهرت هذه الدراسات أن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرار وتعزيز تحملهم للمسؤولية عن نتائج أعمالهم يؤدي إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، ويخلق نوعاً من الانتماء التنظيمي القائم على الثقة والتقدير المتبادل. كما ساهمت نتائج فلسفات الإدارة السائدة في تلك الحقبة، ولا سيما فلسفة العلاقات الإنسانية، في تأكيد أهمية البعد النفسي والاجتماعي للعاملين باعتباره عاملاً أساسياً في تحقيق التوازن بين الأهداف الإنتاجية للمؤسسة واحتياجات الأفراد داخلها.[2]

6. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى الوقت الحاضر:

شهدت المرحلة الممتدة من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى العصر الحديث تطوراً هائلاً في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على إدارة الموارد البشرية ودورها داخل المؤسسات. فقد تميزت هذه الفترة بـ نمو العلاقات الصناعية وتطور الأنشطة النقابية، وازدياد تأثير الشركاء الاجتماعيين في صياغة سياسات العمل، إضافة إلى توسع حجم المؤسسات وتنوع حاجات العاملين، ما أدى إلى تزايد الطلب على اليد العاملة وضرورة تنظيمها

[1] كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 15.

[2] عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 24.

بأساليب أكثر فعالية. وكان اهتمام المؤسسات موجهاً نحو تسيير شؤون العاملين وتنظيم عمليات الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والأجور، وهو ما أدى إلى ظهور مصطلح "إدارة الأفراد" كمجال إداري متخصص في التعامل مع العنصر البشري. ومع مرور الوقت وتطور الفكر الإداري، حدث تحول جوهري في النظرة إلى الإنسان داخل المنظمة، حيث لم يعد يُنظر إليه كعنصر تنفيذي فحسب، بل كمورد استراتيجي أساسي يجب استثماره وتنميته والمحافظة عليه. ومن هنا ظهر مفهوم "إدارة الموارد البشرية" ليحل محل مفهوم إدارة الأفراد، باعتباره أكثر شمولية وارتباطاً بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.[1]

وأصبحت إدارة الموارد البشرية تُعد اليوم إحدى الركائز الأساسية للوظائف الإدارية الحديثة، بعد أن ترسخ الوعي الإداري بأهمية العنصر البشري كأثمن مورد تمتلكه المنظمة، وكعامل حاسم في تحقيق النجاح والاستمرارية. ولم تعد هذه الإدارة مجرد وحدة تنفيذية تتولى المهام الروتينية كالتوظيف والأجور، بل تحولت إلى شريك استراتيجي فعّال يشارك في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية وتوجيهها جنباً إلى جنب مع إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها. أصبحت إدارة الموارد البشرية تُمارس دوراً تنفيذياً واستراتيجياً في آنٍ واحد، إذ لم تعد وظيفتها تقتصر على تقديم النصح أو تنفيذ قرارات الإدارة العليا، بل أصبحت مشاركة في صنع القرار، وتتحمل مسؤولية مباشرة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة عبر استثمار رأس المال البشري بطريقة فعالة.[2]

وخلاصة هذا التطور التاريخي أن إدارة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل متتابعة، تفاعلت فيها المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية لتؤدي في النهاية إلى بروز المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، الذي يؤكد على ضرورة التوافق والتكامل بين سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة ككل، بما يضمن تحقيق التوازن بين الكفاءة التنظيمية والرضا الإنساني داخل بيئة العمل.

---

[1] سامي بودبوس وخالد همول، مرجع سابق، ص. 37–ص40.

[2] مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص. 11.

- **الفرع الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية.**

شهدت فترة التسعينيات وما بعدها تحولاً جوهرياً في أسلوب التعامل مع العنصر البشري داخل المؤسسات، إذ انتقل التركيز من مجرد السعي لتحقيق النمو الاقتصادي الكمي إلى الاهتمام بتطوير الموارد البشرية واستثمارها كعامل استراتيجي لتحقيق التميز والتنافسية المستدامة. فقد أدركت المؤسسات الحديثة أن النجاح في بيئة تتسم بالتغير السريع لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال قوى عاملة مؤهلة، محفزة، ومرنة قادرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية المتلاحقة وتحديات العولمة والمنافسة العالمية.

أصبح لزاماً على المنظمات أن تعمل على توظيف الأفراد الأكفاء وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم ضمن بيئة عمل مستقرة تتيح لهم الإبداع والمبادرة. كما أصبح دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في تهيئة العاملين لحالة دائمة من الاستعداد للتغيير والتجديد، من خلال غرس ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والابتكار والتفاعل الإيجابي مع التطور التكنولوجي.

وقد أسهمت هذه التحولات في إعادة صياغة مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها، حيث لم تعد تُعنى فقط بتسيير شؤون العاملين، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في صياغة سياسات المؤسسة وتنفيذ استراتيجياتها. كما رافق هذا التطور تعدد في المصطلحات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، إذ ظهرت تسميات جديدة تعكس التوسع في مهامها ودورها، من أبرزها:[1]

وترجع أصول هذه التسمية إلى بروز الثورة الإدارية الحديثة التي أكدت على أهمية المورد البشري باعتباره أحد أثمن الموارد التي تمتلكها المنظمة، مما يجعل من الضروري أن تولي المؤسسة اهتماماً شاملاً بكل ما يتعلق باستقطاب هذه الموارد واستخدامها وتطويرها والحفاظ عليها. ولا شك أن

[1] ذياب كريم، تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية: دراسة مسحية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية – مصنع المصابيح، مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة ديالى، العراق، العدد الخامس والستون، 2015، ص 310–ص311.

فلسفة هذا التحول تنطوي في جوهرها على مجموعة من المبادئ والمضامين الأساسية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

- تُعد الموارد البشرية أهم عنصر استراتيجي في المنظمة، إذ يمثل الإنسان الذي كرّمه الله تعالى وميّزه عن سائر المخلوقات جوهر العملية الإنتاجية ومحركها الأساسي، ولا يمكن بأي حال من الأحوال مساواته ببقية الموارد المادية أو التقنية التي تفتقر إلى الفكر والإبداع.
- تُعتبر إدارة الموارد البشرية شريكاً رئيسياً في عملية تخطيط مستقبل المؤسسة وتطويرها، إذ تشارك بفعالية في صياغة الرؤى والاستراتيجيات التي تضمن استدامة المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية في بيئة عمل متغيرة.
- لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها التنظيمية إلا من خلال كوادر بشرية مؤهلة تمتلك الكفاءة المهنية والالتزام المعنوي، وتتمتع بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، مع ضرورة مراعاة احتياجاتهم وطموحاتهم وتوفير الظروف التي تشجعهم على العطاء والإبداع.
- كما أن أهداف المنظمة وأهداف إدارة الموارد البشرية ليست متعارضة، بل هي أهداف تكمل بعضها البعض ضمن منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق النجاح المؤسسي. ويتحقق هذا الانسجام من خلال تصميم الوظائف بما يتلاءم مع قدرات ومؤهلات الأفراد، واختيار الموارد البشرية وفق متطلبات الوظائف واحتياجاتها الفعلية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتحقيق التوازن بين مصلحة الفرد والمؤسسة.
- إن انتقال إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي إلى الدور الاستراتيجي يمثل تحولاً جوهرياً في طبيعة وظائفها ومهامها داخل المنظمة، إذ لم تعد تقتصر على تنفيذ الإجراءات الإدارية الروتينية، بل أصبحت تسعى إلى إشراك المورد البشري في صنع القرارات الاستراتيجية التي تحدد مستقبل المؤسسة. ويتم ذلك من خلال التخطيط المسبق ووضع برامج وسياسات مرنة

[1] ذياب كريم ، مرجع سابق ،ص311.

وقابلة للتعديل، تهدف إلى توفير الكفاءات البشرية المناسبة التي تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

ويعود هذا التحول في جوهره إلى مجموعة من العوامل والدوافع الأساسية التي فرضت على إدارة الموارد البشرية تبنّي دور استراتيجي فاعل، يتلاءم مع طبيعة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة كما يلي: [1]

- التحول من النظم المركزية إلى اللامركزية، حيث أصبحت المؤسسات تميل إلى توزيع الصلاحيات واتخاذ القرار على المستويات الإدارية المختلفة، بهدف تعزيز المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات.
- الانتقال من استخدام التكنولوجيا البسيطة والمحدودة إلى الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة عالية التطور، مما تطلب وجود موارد بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة والتقنيات الذكية.
- تغيّر الاهتمامات من التركيز على الأهداف قصيرة المدى إلى الاهتمام بالاستراتيجيات طويلة المدى، من خلال التخطيط المستقبلي واستثمار الموارد البشرية لتحقيق الاستدامة التنظيمية.
- التحول نحو الخصخصة واقتصاد السوق الحر، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وفرض الحاجة إلى تطوير كفاءة القوى العاملة وتحسين أدائها لضمان البقاء في السوق.
- ازدياد تعقيد الأنظمة الإدارية نتيجة النمو التنظيمي وتوسع الأعمال، مما استدعى تطوير الهياكل الإدارية وإدخال أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية.
- تنامي أهمية رفع كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة اقتصادية متغيرة.

[1] عمرو محمد، أسس إدارة الموارد البشرية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، البوابة السعودية للموارد البشرية، متاح عبر الرابط الإلكتروني: https://www.youtube.com/watch?v=dv4v8c3D_20، تم الاطلاع عليه بتاريخ 17 مارس 2026.

- ارتفاع تكلفة المورد البشري نتيجة التخصص المتزايد في المهارات والكفاءات، مما جعل من الضروري استثمار الموارد البشرية بطريقة أكثر كفاءة.[1]
- تزايد الضغوط على المؤسسات لتخفيض تكاليف الإنتاج والإنفاق على الموارد البشرية دون التأثير على جودة الأداء أو الكفاءة التشغيلية.
- تغير احتياجات وتطلعات الموارد البشرية، حيث أصبح الأفراد يسعون إلى بيئة عمل توفر لهم التطور المهني، والاستقرار الوظيفي، وفرص المشاركة في صنع القرار.
- التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي فرضت على المؤسسات ضرورة التحديث المستمر لأنظمتها وأساليب عملها، إلى جانب تدريب العاملين وتأهيلهم لمواكبة هذه التطورات.

- **الفرع الثالث:دور العولمة والتكنولوجيا في تطوير إدارة الموارد البشرية.**

إن التفاعل المتزايد بين العولمة والتطور التكنولوجي قد أحدث نقلة نوعية في طبيعة إدارة الموارد البشرية، إذ أصبح هذان العاملان يشكلان قوتين محركتين رئيسيتين لإعادة صياغة وظائف وممارسات هذه الإدارة على نحو استراتيجي. فقد أدت العولمة إلى توسيع نطاق المنافسة والانفتاح على الأسواق الدولية، مما فرض على المؤسسات ضرورة البحث عن كفاءات بشرية ذات مهارات عالمية قادرة على التأقلم مع بيئات العمل متعددة الثقافات. وفي المقابل، جاءت التكنولوجيا الحديثة لتوفر الأدوات والمنصات الرقمية التي مكّنت المؤسسات من إدارة مواردها البشرية بكفاءة أعلى وبأساليب أكثر دقة ومرونة. إن الدمج بين العولمة والتكنولوجيا لم يغير فقط أساليب العمل، بل أعاد تعريف مفهوم القيمة المضافة للعنصر البشري، حيث أصبحت الكفاءات، والمعرفة، والابتكار هي الركائز الحقيقية للتنافسية. وبالتالي، أصبحت إدارة الموارد البشرية مطالبة اليوم بأن تلعب دوراً

[1] عمرو محمد ، مرجع سابق. تم الاطلاع عليه بتاريخ 17 مارس 2026.

استراتيجياً فاعلاً في بناء رأس المال البشري القادر على قيادة التغيير وتحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل عالم يتجه نحو الرقمنة والتكامل الاقتصادي العالمي.[1]

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية في سياق التكنولوجيا

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تشهد تغييرًا جوهريًا في مضمونها داخل إطار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إلا أن الأساليب والوسائل المستخدمة في تنفيذها قد تطورت بشكل جذري، إذ أصبحت تعتمد بصورة أساسية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف مراحلها. وقد أدى هذا التحول إلى إعادة تعريف دور إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، بحيث لم تعد تقتصر على المهام التقليدية، بل أصبحت تشرك العاملين بفاعلية أكبر في أداء وظائفها من خلال الاستخدام المكثف للتقنيات الرقمية، مما ساهم في رفع كفاءة الأداء وسرعة إنجاز المعاملات وتحسين جودة القرارات الإدارية.

وتتجلى مظاهر هذا التحول في مجموعة من الوظائف الإلكترونية الجديدة والمتطورة التي أصبحت تمثل الركائز الأساسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتي يمكن عرضها على النحو الآتي:[2]

1. الاستقطاب الإلكتروني:

يُعد الاستقطاب الإلكتروني من أبرز مظاهر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ يتمثل في استخدام شبكة الإنترنت وتقنيات الاتصال الحديثة لجذب الكفاءات البشرية المؤهلة للالتحاق بالمؤسسات. وتتمثل أبسط صوره في إتاحة الفرصة للمتقدمين للوظائف لتقديم طلباتهم

[1] العبيدي، نور خليل إبراهيم، الدهان، إيمان عامر حميد، العنزي، سعد علي حمود، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.ص. 30–ص32.

[2] علاوي عبد الفتاح، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الملتقى الدولي الأول للذكاء الاقتصادي: الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، يومي 22–23 أفريل 2014، ص8–ص11.

بشكل إلكتروني، سواء من خلال إرسال سيرهم الذاتية عبر البريد الإلكتروني، أو من خلال تعبئة نماذج إلكترونية مخصصة على المواقع الرسمية للمؤسسات.

كما تلجأ العديد من المؤسسات إلى إنشاء منصات توظيف خاصة بها على الإنترنت، تُمكّن الأفراد الراغبين في العمل من التقديم مباشرة للوظائف الشاغرة أو تسجيل بياناتهم الشخصية والمهنية ضمن قاعدة بيانات إلكترونية يمكن الرجوع إليها لاحقاً عند توفر فرص عمل مناسبة. ويُسهم هذا الأسلوب في توسيع نطاق الاستقطاب، إذ يسمح للمؤسسة بالوصول إلى عدد أكبر من المرشحين، مع تقليل التكاليف والوقت اللازمين لعمليات التوظيف التقليدية، إضافة إلى تعزيز الشفافية والموضوعية في عملية الانتقاء بفضل الأدوات الرقمية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

2. الاختيار الإلكتروني: [1]

يُعد الاختيار الإلكتروني من أهم المراحل المتقدمة في منظومة التوظيف الرقمي، لما له من دور أساسي في تمكين المؤسسة من انتقاء الكفاءات المناسبة لشغل المناصب الشاغرة بدقة وكفاءة عالية. إذ تعتمد هذه الأنظمة على مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات الإلكترونية المتطورة التي تشمل المقابلات الافتراضية عبر الإنترنت، واختبارات القدرات، والاختبارات النفسية والشخصية، وغيرها من الوسائل التي تتيح تقييمًا موضوعيًا وشاملاً للمرشحين.وتُسهم هذه الأنظمة في تحليل مهارات المتقدمين وقدراتهم، بما يسمح بتحديد مدى توافق إمكانياتهم مع متطلبات الوظيفة ومعايير الأداء المطلوبة، الأمر الذي يساعد في اتخاذ قرارات توظيف أكثر دقة وعدلاً. كما تتيح هذه المنصات الرقمية للمرشحين إمكانية تحميل سيرهم الذاتية إلكترونياً أو تعبئة نماذج الطلب مباشرة عبر مواقع التوظيف أو مواقع المؤسسات الرسمية، مما يجعل عملية التقديم أكثر سهولة وشفافية.

تمنح هذه الأنظمة المتقدمين صورة شاملة عن طبيعة الوظائف المتاحة ومواصفاتها، في حين تتيح للمنظمة إجراء عمليات فحص وتصنيف آلي للمتقدمين، وفق معايير محددة مسبقاً، لتحديد

[1] علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق ،ص 9

أكثرهم ملاءمة للوظيفة. فإن الاختيار الإلكتروني لا يختصر الجهد والوقت فقط، بل يُسهم في رفع جودة عملية التوظيف وتعزيز التوافق بين متطلبات العمل وكفاءات الأفراد، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية.

3. التعويضات والأجور إلكترونياً: [1]

تُعد أنظمة التعويضات والأجور الإلكترونية من أبرز التطبيقات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية، إذ تهدف إلى تطوير وتنفيذ آليات دفع الأجور والمكافآت داخل المؤسسات بطريقة آلية دقيقة وشفافة. وتعتمد هذه الأنظمة على استخدام البرامج والمنصات الإلكترونية المتخصصة التي تتيح حساب الأجور، وإدارة الحوافز، وتحديد التعويضات المختلفة وفق معايير محددة تتماشى مع سياسات المؤسسة.

ويستعين خبراء الموارد البشرية، خصوصًا المستشارين القانونيين والمتخصصين في التشريعات العمالية، بهذه الأنظمة لضمان توافق عمليات الدفع والمزايا مع القوانين والأنظمة المعمول بها سواء على المستوى المحلي أو الدولي. ويكتسب هذا الأمر أهمية خاصة في ظل التغير المستمر في التشريعات المرتبطة بالأجور والمزايا الاجتماعية، مما يجعل من الضروري تحديث الأنظمة الإلكترونية باستمرار لتبقى منسجمة مع أحدث المتطلبات القانونية والتنظيمية. كما تُسهم هذه الأنظمة في تعزيز الشفافية والدقة في عمليات التعويض، وتقليل الأخطاء البشرية التي قد تحدث في الإجراءات التقليدية، إضافةً إلى تسريع عملية صرف الأجور والمكافآت وتوفير الوقت والجهد لكل من العاملين والإدارة. وبذلك، فإن تطبيق نظام الأجور والتعويضات الإلكتروني يُعد خطوة مهمة نحو تحقيق الكفاءة التشغيلية والعدالة الوظيفية داخل المؤسسة.

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تقوم بعدد من المهام المهمة، مثل حساب المدفوعات الخاصة بالأجور والضرائب والتأمينات الاجتماعية، وبعضها يتولى أيضًا إصدار إيصالات الدفع التي تكون

[1] علاوي عبد الفتاح،مرجع سابق، ص10

في كثير من الأحيان إلكترونية بالكامل. بالإضافة إلى ذلك، تعمل هذه الأنظمة على إخطار الموظفين في قسم الموارد البشرية بمختلف المستجدات المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، مما يسهم في زيادة الشفافية والدقة في التعاملات المالية.

ويمكن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أن تدعم أنظمة الأجور بطرق متعددة لتحقيق مزيد من الكفاءة والتنظيم في إدارة التعويضات داخل المؤسسة، ومنها:[1]

- تحقيق تكامل أكبر بين أنظمة الأجور وأنظمة تسجيل الحضور والانصراف، خاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل الفعلية، مما يضمن دقة احتساب الرواتب.
- تسهيل إدارة إجراءات الرواتب من خلال إرسال إيصالات الدفع إلكترونيًا عبر البريد، وهو ما يؤدي إلى تقليل التكاليف الإدارية وتبسيط المعاملات المالية داخل المؤسسة.
- الاستجابة السريعة لتغييرات أوضاع العاملين مثل منح الحوافز والمكافآت، في إطار التوجه الحديث الذي يربط الأجر بالأداء ويحفّز على تحقيق الأهداف المحددة.
- ربط الحوافز بنتائج الاختبارات الإلكترونية التي تقيّم مستوى المعرفة أو المهارة، حيث تُرسل النتائج مباشرة إلى المدير ليُكافأ الموظف بناءً عليها، وتُحدّث بياناته في قاعدة المعلومات بشكل آلي.
- في حال فشل الموظف في الاختبار، يقوم النظام بتحديد نقاط الضعف وتوجيهه إلى البرامج التدريبية المناسبة لتطوير أدائه.
- أتمتة النماذج الروتينية الخاصة بالنفقات مثل التنقل أو السفر، بحيث يمكن للموظف تعبئة النموذج إلكترونيًا عبر الإنترنت أو من خلال بوابة المنظمة، ليُحسب المبلغ تلقائيًا ويُحوَّل إلى نظام الأجور مباشرة.

[1] علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق،ص 11.

4. التدريب الالكتروني:

يُعرَّف التدريب الإلكتروني بأنه عملية تقديم البرامج التدريبية والتعليمية من خلال استخدام وسائط رقمية متعددة، مثل الأقراص المدمجة أو شبكة الإنترنت، ويتم ذلك إما بشكل متزامن حيث يتفاعل المتدرب مع المدرب في الوقت نفسه، أو بشكل غير متزامن يتيح للمتدرب التعلم في أي وقت يناسبه. ويعتمد هذا النوع من التدريب على مبدأ التعلم الذاتي الذي يمنح المتدرب حرية التحكم في وتيرة تعلمه، أو على التدرب بمساعدة مدرب يوجه العملية التدريبية ويقدم الدعم والإشراف عند الحاجة.[1]

ويهدف التدريب الإلكتروني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية: [2]

- تمكين المتدربين من بناء المعرفة بشكل ذاتي والتعلم في أي وقت ومن أي مكان دون التقيد بعوامل الزمان والمكان.
- مساعدة المتدربين على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال والشبكات الحديثة في دراسة البرامج والمناهج التدريبية ومراجعتها إلكترونياً.
- تهيئة المتدربين للتكيف مع متطلبات عصر المعرفة والثقافة الرقمية بما يعزز قدرتهم على مواكبة التطور التكنولوجي.
- معالجة أوجه القصور في أساليب التدريب التقليدية من خلال اعتماد طرق تعليم حديثة أكثر تفاعلية ومرونة.
- تصميم البرامج والمقررات التدريبية بشكل رقمي متكامل يواكب التطورات التقنية ويسهل عملية التعلم الإلكتروني.

---

[1] الموسوي علي، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، خلال الفترة من 12 إلى 14 أفريل 2010،ص6

[2] نفس المرجع ،ص8–ص9

- تحديد الأسس والمعايير المناسبة لتطوير منظومة التدريب وإجراء التعديلات المستمرة عليها بما يضمن تحسين جودة العملية التدريبية.

5. تقييم أداء الموارد البشرية إلكترونياً:

في إطار السعي نحو تحقيق أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية بدقة وكفاءة، تعتمد العديد من المؤسسات على الأنظمة الإلكترونية في إدارة وتنفيذ عمليات التقييم. إذ تسهم هذه الأنظمة في تبسيط الإجراءات وتسريع عملية المتابعة، كما تتيح للمديرين قياس أداء الموظفين بدقة أكبر، وإعداد تقارير تفصيلية عن الأداء، وتقديم تغذية راجعة فورية للعاملين تساعدهم على تحسين أدائهم المستقبلي. وتتميز عملية تقييم الأداء الإلكتروني بمرونتها العالية، حيث يمكن إجراؤها عدة مرات خلال السنة الواحدة، مما يسمح بمراقبة مستمرة للأداء وتطويره بشكل دوري. كما يمكن تنفيذ التقييم وفق معايير متعددة ومتنوعة، خصوصاً عند تقييم الفرق أو الوحدات المتماثلة داخل المؤسسة، مثل فروع المصنع أو فرق العمل، مما يجعل عملية التقييم أكثر شمولية وعدلاً وموضوعية في قياس كفاءة الموارد البشرية.[1]

6. الخدمات الذاتية للموارد البشرية:

يقصد بالخدمات الذاتية للموارد البشرية تمكين العاملين من الوصول المباشر إلى قواعد البيانات الخاصة بهم للاطلاع على معلوماتهم الشخصية وتحديثها عند الحاجة، بما في ذلك بيانات أسرهم وأرصدة إجازاتهم، مع ضمان الحفاظ على السرية التامة لتلك المعلومات. كما تتيح هذه الأنظمة للموظفين التعرف على الفرص الوظيفية المتاحة داخل المنظمة، في حال رغبتهم في تغيير مسارهم المهني أو الترقية إلى مناصب جديدة.[2]

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 214.

[2] علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق،ص12.

أما من حيث إنجاز المعاملات الإدارية، فيمكن للموظفين تقديم طلبات الإجازة إلكترونياً عبر الإنترنت أو عبر شبكة الإنترانت الداخلية، بالإضافة إلى التسجيل في الدورات التدريبية المختلفة التي توفرها المؤسسة. وتُوجَّه هذه الطلبات بشكل آلي إلى الجهات المختصة للمراجعة والموافقة عليها ضمن نظام سير العمل الإلكتروني، حتى يتم اعتمادها واستكمالها بطريقة منظمة وسريعة.

7. الحضور والانصراف إلكترونياً:

تهدف أنظمة الحضور والانصراف الإلكترونية إلى تسجيل ساعات عمل الموظفين بدقة، ومتابعة حالات الغياب والتأخر لأغراض تنظيمية وإدارية متعددة، من أبرزها تعزيز الانضباط الوظيفي، وحساب الأجور على أساس ساعات العمل الفعلية، إضافة إلى الاستفادة من بيانات الحضور في عملية تقييم الأداء الفردي. كما تسهم هذه الأنظمة في تزويد الإدارة بتقارير دقيقة وفورية تساعد على تحسين عملية المتابعة واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.[1]

ومن أهم الوظائف التي توفرها أنظمة الحضور والانصراف الإلكترونية ما يلي:[2]

- تسجيل ساعات العمل بدقة لاستخدامها في احتساب الرواتب والأجور الشهرية وفقاً لعدد ساعات العمل الفعلية لكل موظف.
- توثيق ساعات العمل الإضافية إلكترونياً لضمان احتسابها بصورة دقيقة وعادلة.
- جمع البيانات المرتبطة بإدارة المشاريع من خلال ربط ساعات العمل بمراحل تنفيذ المهام والمشروعات المختلفة.
- تحديد الموظفين المتواجدين داخل المؤسسة أو المتغيبين عنها، بما يدعم إجراءات الصحة والسلامة المهنية ويعزز الأمن داخل بيئة العمل.

[1] حسين حريم، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 305.

[2] منى عبد الفتاح، نظم معلومات الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2022، ص 142.

- تسجيل حالات الغياب والتأخر وإعداد تقارير دورية تتضمن مؤشرات مثل نسب الغياب الأسبوعية أو الشهرية.
- تتبع مواقع تواجد الموظفين في الوقت الفعلي للتأكد من وجودهم في أماكن عملهم، مما يسهم في تعزيز الرقابة التنظيمية وتحسين مستوى الانضباط الوظيفي.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

يُعدّ التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي تعتمدها المؤسسات لمواكبة التطور التكنولوجي وتحسين أدائها. ويشمل هذا التحول إدماج التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة العمل بما يسهم في رفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمات. ومن هذا المنطلق يتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي من خلال التعرف على ماهيته وأهميته ومراحله، إضافة إلى أبرز مؤشرات قياسه.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي وأهميته

- **الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي**

يُعرَّف التحول الرقمي على أنّه عملية شاملة تقوم على توظيف واستخدام مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة بهدف إحداث تحسينات جذرية في أداء المؤسسات ورفع كفاءتها التشغيلية والإدارية، حيث يُعد هذا التحول محور اهتمام عدد كبير من الشركات والمؤسسات في مختلف أنحاء العالم، وذلك لأسباب متعددة من بينها القدرة على اقتحام أسواق جديدة، وتعزيز التنافسية، وضمان الاستمرارية والبقاء في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتطور التكنولوجي المتواصل.[1]

كما يُعرَّف التحول الرقمي أيضًا على أنّه الانتقال المنظم والمخطط من الأنظمة التقليدية المعتمدة على الأساليب اليدوية والورقية إلى أنظمة رقمية حديثة، ترتكز أساسًا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتم تطبيقها في مختلف مجالات وأنشطة العمل، وذلك من خلال توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تشمل المتطلبات الاستراتيجية، والثقافية، والمادية، والمالية، والبشرية، إضافة إلى الجوانب الأمنية والتشريعية التي تضمن نجاح هذا الانتقال وتحقيق أهدافه

[1] شحاذة، مها. تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية. مجلة علمية محكّمة نصف سنوية، الأردن، العدد الأول، المجلد (02)، جوان 2022، ص 67.

المرجوة.[1] ويُعرَّف التحول الرقمي بأنه الاستثمار في الفكر المؤسسي وإحداث تغيير في السلوك التنظيمي بما يؤدي إلى إحداث تحول جذري في أساليب العمل، وذلك من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي المتسارع، بهدف تحسين جودة الخدمات المقدَّمة للمستفيدين وتسريع وتيرتها، عبر تجاوز الأساليب التقليدية أو تطويرها بما يتلاءم مع المتغيرات الرقمية[2].

كما يُعرَّف التحول الرقمي أيضًا على أنه اعتماد شامل للتكنولوجيا من أجل تفعيل الأداء المؤسسي أو إحداث تغيير جوهري في رؤية المنظمة ونمط تسييرها[3].

وتسهم التقنيات الرقمية في استحداث نماذج أعمال واستثمارات جديدة، فضلًا عن خلق فرص اقتصادية مبتكرة. ولا يعني التحول الرقمي، من منطلق الاعتماد على الحاسوب والتكنولوجيا، إلغاء دور العنصر البشري، بل على العكس من ذلك، يتمثل دوره الأساسي في تقليص الأعمال الروتينية مقابل توسيع مجالات الابتكار والتطوير، بما يساهم في تسريع وتيرة العمل اليومي وتحسين كفاءته.

ويُفهم التحول الرقمي على أنه الانتقال السلس من نموذج عمل تقليدي معروف إلى نموذج عمل جديد، يتم تحقيقه عبر إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية، والأفكار، وأساليب الأداء، بهدف خلق قيمة مضافة جديدة تعجز المؤسسات التقليدية، ذات الموارد المحدودة، عن تحقيقها[4]. كما يركّز التحول الرقمي في هذا الإطار على جعل الفرد محور الاهتمام في ظل التسارع الكبير للتطورات التكنولوجية.

---

[1] محمدين، وليد كامل، وعالم، كامل. التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية. المجلة العلمية للاقتصاد، كلية التجارة، جامعة أسوان،2022 ، ص 188.

[2] شيماء تيباني وآخرون، التحول الرقمي للمؤسسات الخدماتية – دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر قالمة –، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبية، الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 قالمة، السنة الجامعية 2021–2022، ص 25.

[3] El Mahdjoub Slioui, La conduite du changement et son impact sur la transformation numérique des organisations, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion, Canada: Université du Québec à Trois-Rivières, Octobre 2020, p. 22

[4] Ibid ,p.30

ويتحقق ذلك من خلال التدريب والتطوير المستمر وتشجيع الابتكار والإبداع، وهي مقومات تتيحها البيئة الرقمية الحديثة. كما تتطلب عملية التحول الرقمي توفر مناخ عمل ملائم، وقدرات تقنية ورقمية متقدمة، يتم توظيفها لابتكار منتجات وخدمات إبداعية، تتفوق في جودتها وكفاءتها على تلك المقدمة بالطرق التقليدية[1].

يمكن القول من خلال التعريفات السابقة إن التحول الرقمي يُمثل عملية تكامل ودمج شامل للتكنولوجيا الرقمية في مختلف مجالات العمل داخل المؤسسة، بما يسمح بالتحول نحو إدارة رقمية كاملة، والتقليل التدريجي من الاعتماد على المعاملات الورقية، وصولًا إلى الاستغناء عنها قدر الإمكان، وهو ما ينعكس إيجابًا على تغيير أساليب عمل المؤسسات والخدمات التي تقدمها، وتحسين طرق خلق القيمة للزبائن والعملاء وتقديمها بكفاءة وفعالية أعلى.

- **الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي:**

تتجلى أهمية التحول الرقمي في جملة الفوائد التي تحققها التكنولوجيا الرقمية، لاسيما في سياق دعم أهداف التنمية المستدامة، حيث يُعد التحول الرقمي أحد الأدوات الأساسية لتحقيق التنمية الرقمية الشاملة. ويمكن إبراز أهم هذه الفوائد فيما يأتي:[2]

- استبدال العمليات التقليدية بإجراءات رقمية أكثر سرعة وسهولة، بما يسهم في تحسين أداء المؤسسات وتبسيط مسارات العمل.
- رفع كفاءة العمل وتقليص المخاطر المرتبطة بالأخطاء البشرية أو التعقيدات الإدارية.
- تعزيز التطوير والابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال توظيف التقنيات الحديثة في مختلف الوظائف المؤسسية.
- تحقيق رضا المستفيدين عبر تقديم خدمات جديدة ذات قيمة مضافة تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم

[1] جميلة مسلايمي يوسف بوشمي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر: جامعة تيارت، المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2019، ص 948.

[2] سامي عطية، التحول الرقمي في المؤسسات: الأسس والأدوات وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2021، ص 89.

أما فيما يتعلق بالأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تبني التحول الرقمي، فيمكن حصرها فيما يلي: [1]

- الاستفادة القصوى من ثورة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات، لما تتيحه من فرص أكبر للتميز الإداري وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.
- ترشيد الوقت وتحقيق الكفاءة بما ينعكس إيجابًا على تطوير خدمات ذات جودة عالية.
- التقليل من البيروقراطية وتبسيط الإجراءات الإدارية، بما يسهم في تسريع إنجاز المعاملات.
- تحقيق دقة أكبر في المعلومات والعمليات من خلال توظيف البيانات الضخمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي، بهدف دعم التخطيط الاستراتيجي للمستقبل.
- سهولة توافر البيانات وإمكانية تحليلها وتخزينها واسترجاعها عند اتخاذ القرار، بما يعزز فاعلية القرار الإداري.
- السعي إلى رفع مستوى الثقافة الرقمية لدى الفرد وإشراكه بفاعلية في مسار التنمية الشاملة[2].
- تحويل طبيعة العلاقة بين مقدم الخدمة والمستفيد من المواجهة المباشرة إلى المعاملات عن بُعد، بما يوفر الوقت والجهد للطرفين.
- إتاحة المعلومات والبيانات بما يعزز الشفافية، ويرفع مستويات الثقة والمساءلة داخل المؤسسات.

[1] رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص: الإدارة العامة والتنمية المحلية، الجزائر: جامعة الحاج لخضر، السنة الجامعية 2017–2018، ص 34.

[2] رانية هدار، نفس المرجع، ص 35.

جدول 1-1: عوائد التحول الرقمي على الحكومة، الفرد والمؤسسات[1]

الحكومة	المواطن	المؤسسات
زيادة الثقة والمساءلة	الشفافية	تحسين بيئة العمل
التعاون والتوافق	تحسين الاستجابة	تعزيز المشاركة
البنية التحتية الرقمية	سهولة الاستخدام	كفاءة التصاريح
انخفاض التكلفة	الامن والخصوصية	التحقق السريع من الهوية
رضا العملاء	إزالة حاجز الوقت والمكان	تحسين فرص العملاء
ذكاء الاعمال	ذكار الاعمال	ذكاء الاعمال

المصدر:علي محمد الخوري، الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات، مصر: إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، 2021، ص 45.

فوائد التحول الرقمي أخرى ما يلي: [2]

- ✓ الإسهام في بناء وتطوير نماذج عمل جديدة ومبتكرة تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة، بما يساعد على تبسيط الإجراءات الإدارية والتنظيمية، وتقليل التعقيدات البيروقراطية، فضلًا عن تقليص الوقت اللازم لتقديم الخدمات وتحسين تجربة المستفيدين.
- ✓ المساهمة في ترشيد وتقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات من خلال الاعتماد على الحلول الرقمية، مع الرفع من مستوى أداء هذه الخدمات وتحسين جودتها وفعاليتها، إضافة إلى تمكين المؤسسات من استحداث وإدخال خدمات جديدة تتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي وتلبي احتياجات المستخدمين بشكل أفضل.

[1] علي محمد الخوري، الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات، مصر: إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، 2021، ص 45.

[2] شدّيد، مصطفى محمد علي. تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة: دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الرابع، مصر، أكتوبر 2021، ص 203.

كما يرى بعض الباحثين أن للتحول الرقمي مجموعة من الفوائد الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

- الإسهام في زيادة مستوى الإنتاج وتحسين جودة المنتجات والخدمات، بما يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق الاستمرارية وضمان ديمومة الأعمال والخدمات المقدمة.
- المساهمة في تسريع وتيرة العمل اليومي من خلال تحسين آليات الأداء واعتماد النظم الرقمية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الجودة والكفاءة في سير العمليات والإجراءات المختلفة.
- توفير درجة عالية من السيولة والسرعة والمرونة في تنفيذ وتطبيق الخدمات الجديدة، بما يسمح للمؤسسات بالاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة.

المطلب الثاني: مراحل التحول الرقمي ومحدداته

- **الفرع الأول: مراحل التحول الرقمي.**

يُعدّ التحول الرقمي من المفاهيم المحورية في تطوير الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات العمومية، وقد حدّدت إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة (UN DESA) سنة 2010 نموذجًا متدرجًا يوضح مراحل انتقال الحكومات نحو الرقمنة الشاملة. ويقوم هذا النموذج على أربع مراحل أساسية، تتدرج من مجرد الحضور الرقمي البسيط إلى التكامل الرقمي والتفاعل المتقدم مع المواطنين، وذلك على النحو الآتي:[2]

1. المرحلة الأولى (الخدمات الناشئة)

تمثل هذه المرحلة المستوى الأولي للتحول الرقمي، حيث تقتصر جهود الحكومات على إنشاء حضور رسمي لها على شبكة الإنترنت من خلال مواقع إلكترونية ساكنة. وتُوظف هذه المواقع أساسًا

[1] زبربتين، وليد، وبوخرص، أحمد أمين. واقع وآفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية. مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، المجلد الرابع، العدد الأول، السعودية، 2022، ص 155.

[2] عبد العزيز ضيافي، نور الدين حاروش، التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الإلكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية – دراسة حالة ولاية باتنة خلال الفترة (2006–2019)، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2023، ص 73.

لنشر المعلومات العامة المتعلقة بالمؤسسات الحكومية، مثل التعريف بالوزارات والإدارات العمومية، وعرض الهياكل التنظيمية، والقوانين، واللوائح، إضافة إلى توفير روابط لمختلف الهيئات الحكومية. ويتميز هذا الطور بغياب التفاعل المباشر مع المستخدمين، إذ يظل دور المواطن مقتصرًا على الاطلاع واستقبال المعلومات فقط.[1]

2. المرحلة الثانية (الخدمات المعززة):

تشهد هذه المرحلة تطورًا نسبيًا في مستوى الخدمات الرقمية، حيث تبدأ الحكومات في توفير أشكال محدودة من التواصل الإلكتروني مع المواطنين، سواء كان ذلك تواصلًا أحادي الاتجاه أو ثنائي الاتجاه. ويتمثل ذلك في إتاحة نماذج إدارية واستمارات إلكترونية يمكن تحميلها، أو تقديم تطبيقات رقمية تساعد المواطنين على إنجاز بعض الإجراءات الأولية. فإن التفاعل لا يزال محدودًا، ولا يرقى إلى إنجاز المعاملات بشكل كامل عبر الإنترنت.[2]

3. المرحلة الثالثة (الخدمات التعاملية)

تُعد هذه المرحلة نقلة نوعية في مسار التحول الرقمي، إذ تنخرط الحكومات في تفاعل إلكتروني كامل وثنائي الاتجاه مع المواطنين. ويشمل ذلك إرسال واستقبال البيانات بشكل آمن، والتحقق الإلكتروني من هوية المستفيدين، بما يسمح بإنجاز مختلف المعاملات الإدارية عبر الإنترنت. ومن بين أبرز مظاهر هذه المرحلة: دفع الرسوم والضرائب إلكترونيًا، تقديم الطلبات الرسمية، استخراج الشهادات والتراخيص، والمشاركة في بعض أشكال التصويت الإلكتروني. وتتميز هذه المرحلة بتحقيق قدر أعلى من الكفاءة والسرعة وتقليص الاعتماد على المعاملات الورقية.[3]

---

[1] . S. Chanias, M. D. Myers and T. Hess, "Digital Transformation Strategy Making in Pre-Digital Organizations: The Case of a Financial Services Provider," The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 28, No. 1, 2019, p. 25.

[2] L. Ivančić, V. B. Vukšić and M. Spremić, "Mastering the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned," Technology Innovation Management Review, Vol. 9, No. 2, 2019,p40.

[3] J. Jin, "A Three-Stage Model of Digital Transformation," in Proceedings of the 2021 International Conference on Enterprise Management and Economic Development (ICEMED 2021), Atlantis Press, June 2021, p. 261

4. المرحلة الرابعة (الخدمات المترابطة)

تمثل هذه المرحلة المستوى الأكثر تقدمًا في التحول الرقمي الحكومي، حيث تنتقل الحكومات من الاستجابة لطلبات المواطنين إلى استباقها. ويتم ذلك من خلال توظيف تكنولوجيات الويب المتقدمة، والأدوات التفاعلية، ومنصات المشاركة الرقمية، بما يسمح بجمع آراء المواطنين وملاحظاتهم بشكل مستمر. كما تتيح هذه المرحلة درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنظمة الحكومية، وتمكن المواطنين من الانخراط الفعّال في صنع القرار، والمشاركة في صياغة السياسات العمومية، والتفاعل المستمر مع الشأن العام، بما يعزز مبادئ الشفافية والحَوْكمة الرشيدة.[1]

- **الفرع الثاني: العوامل المحددة لنجاح التحول الرقمي.**

يتطلب إنجاح مشاريع التحول الرقمي توافر مجموعة من المرتكزات الأساسية التي تقوم في جوهرها على الجهود المبذولة من طرف المؤسسات في صياغة استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة، تكون قادرة على دعم الأداء البشري وتوجيهه نحو التميز والإبداع من جهة، وعلى توفير البيئة والمناخ الرقمي الملائم لتطبيق هذه الاستراتيجية من جهة أخرى. ويُعد البحث عن نماذج عمل تحقق تكلفة أقل وقيمة مضافة أعلى من أهم متطلبات التحول الرقمي الناجح، بما يضمن استدامة المشاريع الرقمية وفعاليتها.كما يستلزم التحول الرقمي الاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة بهدف تحقيق السرعة والمرونة في الأداء المؤسسي، إلى جانب ضرورة توفير التمويل الكافي والاستثمار المستمر في التكنولوجيات الرقمية، والسعي الجاد نحو النضج الرقمي الذي يمكّن المؤسسات من الاستفادة القصوى من إمكانات التحول الرقمي.

وتبرز أهمية القيادة الرقمية التي تُعد عاملًا حاسمًا في إنجاح التحول الرقمي، لكونها قيادة داعمة لمجهودات التغيير، وقادرة على التأثير في الأفراد من خلال المشاركة الفعّالة، والتحفيز، وتقديم الدعم المستمر، بما يعزز قبول التغيير ويحد من مقاومته داخل المؤسسة.

[1] J. Jin, op. cit., p. 261.

وباعتبار التحول الرقمي أحد نماذج التغيير التنظيمي، فإنه يستلزم اعتماد منهجية فعّالة لإدارة التغيير، حيث تُعرَّف إدارة التغيير بأنها عملية منظمة تهدف إلى تفعيل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة خطط في بعض جوانب المنظمة، سواء تعلق ذلك بأهدافها أو قيمها أو اتجاهات وسلوكيات الأفراد والجماعات داخلها، أو بإمكاناتها ومواردها المتاحة. كما تشمل إدخال تعديلات على الهياكل التنظيمية وأساليب وطرق العمل والوسائل المستخدمة، بما يسمح للمؤسسة بالاستجابة لمتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، قصد رفع فعالية الأداء التنظيمي وتحقيق كفاءته. وتُعرَّف أيضًا بأنها عملية منظمة تقوم على دراسة الظروف العملية وتحليل الأوضاع الخاصة بها، من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة وضمان استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها في ظل التحولات المتسارعة. وتعمل هذه المنهجية على تبني التحول الرقمي وفق مراحل متدرجة، يمكن إبرازها على النحو الآتي[1]:

- صياغة رؤية رقمية واضحة بالاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة بما يحدد الاتجاه الاستراتيجي للتحول الرقمي داخل المؤسسة.
- ترسيخ ثقافة التغيير باعتبارها أساسًا للتطور والنمو من خلال تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي وأثره الإيجابي على الأداء المؤسسي.
- الحد من الهرمية السلطوية والاعتماد على الاتصال الأفقي، بما يسهم في تسهيل عملية اتخاذ القرار وتسريع الاستجابة للمتغيرات.
- التركيز على العنصر البشري عبر رفع مستوى الوعي والمهارات الرقمية من خلال برامج تدريب وتكوين مستمرة.
- الإدارة بالمعنى والقيم من خلال اعتماد نماذج إدارية حديثة تشمل إدارة التغيير، وإدارة الأزمات، والإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، على أن تعمل هذه النماذج ضمن نظام مفتوح يدعم الابتكار ويرسّخ الأخلاقيات المهنية العالية في إطار استراتيجية التحول الرقمي.

[1] جميلة سلايمي، يوسف بوشي، مرجع سابق ، ص 952–ص954.

- التوجه نحو الحوسبة السحابية لما توفره من إمكانات في معالجة البيانات الضخمة وتخزينها، فضلًا عن إتاحة خدمات رقمية عالية الجودة وتطبيقات متنوعة تضمن سهولة الولوج إلى البيانات وتعزيز أمن المعلومات بما يدعم عملية اتخاذ القرار.
- وتُعد عملية التقييم والمتابعة من المراحل الجوهرية في إنجاح التحول الرقمي، حيث يتم من خلالها تتبع تنفيذ البرامج والخطط الرقمية، وتثمين الجهود المبذولة والعمل على ترسيخ التحول الرقمي بوصفه ممارسة تنظيمية مستدامة داخل المؤسسة.

- **الفرع الثالث: معوقات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات.**

أشارت دراسة Henriette et al. (2016)، التي تناولت واقع استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في فرنسا، إلى ضرورة التوصل إلى مفهوم دقيق وشامل للتحول الرقمي، والسعي نحو بلورة استراتيجية واضحة ومحددة المعالم لهذا التحول. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى جملة من الملاحظات والمعيقات، من أبرزها:[1]

- وجود قصور وضعف في إدراك القيادات الإدارية لمفهوم التحول الرقمي وأبعاده الاستراتيجية.
- انخفاض حجم الاستثمارات الموجهة نحو التقنيات الرقمية الحديثة.
- ضعف الاستجابة والمرونة التنظيمية في تبني مشاريع التحول الرقمي.
- توسّع الاعتماد على الرقمنة والأتمتة، الأمر الذي أسهم في تنامي التخوف من فقدان فرص العمل، وبالتالي زيادة مقاومة التغيير داخل المؤسسات.
- بروز إشكالية أمن المعلومات باعتبارها من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في البيئة الرقمية.
- صعوبة تبني استراتيجية رقمية موحّدة نتيجة تغير الأهداف التنظيمية وتقلبات البيئة الخارجية.

[1] طلق وضاح السدواطي، بدر ددير العريبي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي – دراسة ميدانية لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 05، العدد 02، سنة 2022، ص 657.

وتشير معيقات التحول الرقمي إلى ارتباطها بعاملين أساسيين[1]. ووفقًا لدراسة Hafida،Moulay Bouabdallah (2022)، يمكن تصنيف هذه المعيقات على النحو الآتي:

- عوائق ثقافية وتشمل سلوكيات الموظفين، ومقاومة التغيير، وهيمنة البيروقراطية، وضعف ثقافة الابتكار والإبداع داخل المنظمات.
- عوائق تنظيمية وتتمثل في طبيعة الهياكل التنظيمية التقليدية، وضعف أدوات الإنتاج، وقصور البنية التحتية التقنية.
- أما من وجهة نظر الباحث فإن معيقات التحول الرقمي يمكن إرجاعها كذلك إلى مجموعة من العوامل العملية، من أهمها:
- سرعة وتيرة التحول والتغيير، التي أدت في كثير من الأحيان إلى فرض الرقمنة داخل المؤسسات دون تخطيط كافٍ، أو دون مواءمة حقيقية مع البيئة الداخلية التنظيمية.
- سيادة الذهنيات البيروقراطية التي اعتادت أنماط العمل الروتينية، مما يعيق تقبل الأساليب الرقمية الحديثة.
- انتشار الأمية الرقمية لدى عدد من الموظفين، خاصة في ظل غياب برامج فعّالة للتدريب والتكوين الإلكتروني.
- التخوف من البيئة الرقمية المتغيرة وما تفرضه من مخاطر تتعلق بأمن المعلومات وحماية البيانات الشخصية.
- الفساد الإداري، حيث يسهم التحول الرقمي في تكريس مبادئ الشفافية والمساءلة، الأمر الذي يدفع بعض ذوي المصالح إلى مقاومته أو إعاقته.

[1]Moulay Bouabdallah, Hafida Bouabdallah, Digital Transformation Challenges, Algerian Journal of Economic and Finance, Algeria: University of Medea, Vol. 09, No. 02, September 2022, p. 76

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التحول الرقمي

يُعدّ قياس التحول الرقمي آلية منهجية لتقييم مدى انتقال المؤسسات من النماذج التقليدية إلى النماذج الرقمية، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي تسمح برصد مستوى الجاهزية الرقمية، وكفاءة الأداء، وجودة الخدمات المقدَّمة. ولا يتحقق التحول الرقمي الفعّال إلا إذا أمكن قياس نتائجه وأثره على مختلف المستويات التنظيمية والخدمية[1].

- **الفرع الأول: مؤشرات التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية**

تشكل البنية التحتية الرقمية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي مشروع للتحول الرقمي، إذ تعكس مستوى الجاهزية التقنية للمؤسسات وقدرتها على استيعاب الحلول التكنولوجية الحديثة وتوظيفها في دعم الأنظمة الرقمية وتكاملها[2]. ولا يقتصر هذا البعد على توفر التجهيزات التقنية فحسب، بل يشمل أيضًا مدى انتشار شبكات الاتصال ذات الكفاءة العالية، وجودة نظم المعلومات المعتمدة، ومستوى تبنّي التقنيات المتقدمة مثل الحوسبة السحابية، وقواعد البيانات، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، باعتبارها عناصر محورية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار[3].

كما يُقاس تطور البنية التحتية الرقمية بدرجة أمان الأنظمة المعلوماتية ومدى الالتزام بمعايير حماية البيانات والمعطيات الشخصية، إذ يُعدّ الأمن السيبراني عنصرًا استراتيجيًا لا غنى عنه لضمان استمرارية الخدمات الرقمية وتعزيز الثقة في استخدامها، خاصة في ظل تزايد المخاطر والتهديدات الإلكترونية. وإلى جانب ذلك، يُعدّ حجم الاستثمار الموجَّه إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال مؤشرًا دالًا على مدى جدية المؤسسات في تبنّي الرقمنة وتطوير قدراتها التكنولوجية، كما يعكس استعدادها لمواكبة التحولات الرقمية المتسارعة وتحقيق الاستدامة الرقمية على المدى المتوسط والبعيد[4].

---

[1] عبد الباسط، محمد. التحول الرقمي في المنظمات الحديثة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص 45.

[2] OECD. Digital Transformation in the Public Sector, Paris, 2019, p. 32

[3] World Economic Forum. Global Cybersecurity Outlook, Geneva, 2022, p. 18

[4] البنك الدولي. Digital Development Overview, Washington D.C., 2020, p. 41

- **الفرع الثاني: مؤشرات الكفاءة التشغيلية والإنتاجية**

تهدف مؤشرات الكفاءة التشغيلية إلى تقييم مدى إسهام التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي ورفع فعاليته، وذلك من خلال قياس قدرته على تقليص الزمن اللازم لإنجاز العمليات الإدارية، وخفض التكاليف التشغيلية، وتبسيط الإجراءات المعقدة التي كانت تعتمد سابقًا على الأساليب التقليدية. ويُلاحظ أن اعتماد الأنظمة الرقمية المتكاملة يؤدي إلى تعزيز مستوى أتمتة العمليات الداخلية، بما يسمح بتقليل التدخل البشري والحد من الأخطاء الإدارية، فضلًا عن تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرار داخل المؤسسة، نتيجة توفر المعلومات في الوقت المناسب وبصورة أكثر تنظيمًا[1].

كما تُقاس الإنتاجية الرقمية من خلال المقارنة بين حجم المخرجات ومستوى الأداء المؤسسي قبل وبعد تطبيق التحول الرقمي، إلى جانب تقييم مدى تحسن أداء الموارد البشرية نتيجة استخدام التطبيقات والمنصات الرقمية الحديثة. ويؤكد عدد من الباحثين أن الرقمنة تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، وتسهيل تبادل المعلومات، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على رفع مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة[2].

- **الفرع الثالث: مؤشرات جودة الخدمات الرقمية ورضا المستفيدين**

تُعد جودة الخدمات الرقمية من المؤشرات الأساسية المعتمدة في تقييم مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسات، نظرًا لكونها تعكس بصورة مباشرة مدى نجاح هذه المؤسسات في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم المتزايدة. ولا يقتصر مفهوم جودة الخدمات الرقمية على توفير الخدمة في شكل إلكتروني فحسب، بل يشمل مجموعة من المعايير التي تتعلق بسهولة استخدام المنصات الرقمية، وسرعة النفاذ إلى الخدمة، واستمراريتها دون انقطاع، إضافة إلى درجة موثوقيتها

[1]Hammer, M. & Champy, J., Reengineering the Corporation, Harper Business, 2009, p. 67

[2]Laudon, K. & Laudon, J., Management Information Systems, Pearson, 2018, p. 102

ودقتها في إنجاز المعاملات، باعتبار هذه العناصر مؤشرات حاسمة على فعالية التحول الرقمي وجودته[1].

كما يُقاس رضا المستفيدين من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والكيفية، من بينها نسب الإقبال على استخدام الخدمات الرقمية مقارنة بالخدمات التقليدية، ومستوى التفاعل مع التطبيقات والمنصات الإلكترونية، ونتائج استطلاعات الرأي التي تعكس تقييم المستخدمين لتجربتهم الرقمية. ويُضاف إلى ذلك قياس درجة الثقة في الأنظمة الإلكترونية، ومدى شعور المستفيد بالأمان عند استخدام الخدمات الرقمية، باعتبار الثقة عنصرًا جوهريًا في تعزيز القبول المجتمعي للتحول الرقمي. ويرى البنك الدولي أن رضا المستفيدين يُعدّ معيارًا حاسمًا للحكم على نجاعة التحول الرقمي في كل من القطاعين العام والخاص، لما له من دور في تحسين جودة الخدمات وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي[2].

[1]Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L., SERVQUAL Model, Journal of Marketing, 1988, p. 23

[2]World Bank, E-Government and Digital Transformation, Washington D.C., 2021, p. 56

❖ خلاصة الفصل:

يتضح أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، نظراً للدور المحوري الذي تلعبه في استقطاب الموارد البشرية المناسبة، وتنميتها وتدريبها، وتحفيزها بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. كما تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين العلاقات داخل بيئة العمل، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية، الأمر الذي يجعلها عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات واستمراريتها.

كما أبرز أهمية التحول الرقمي باعتباره أحد أبرز التوجهات الحديثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة في مختلف مجالات الحياة. حيث تسعى المؤسسات من خلال تبني التحول الرقمي إلى إدماج التقنيات الرقمية في مختلف أنشطتها وعملياتها، بهدف تحسين جودة الخدمات، وتسريع الإجراءات، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية في الأداء.

لذلك يتضح أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية في المؤسسات المعاصرة، إذ يساهم هذا التكامل في تطوير أساليب العمل، وتعزيز قدرات العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، مما يساعد المؤسسة على التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة وتحقيق ميزة تنافسية في ظل التحديات التي يشهدها العالم اليوم.

الفصل الثاني:

تطبيقات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

❖ تمهيد:

يُعد التحول الرقمي من أبرز العوامل التي تؤثر على طرق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث أصبح من الضروري تطوير وظائفها وأساليب عملها بما يواكب التغيرات التكنولوجية ويعزز كفاءة الأداء. يركز هذا الفصل على المتطلبات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في بيئة التحول الرقمي، مع إبراز التحديات والممارسات المعتمدة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية. وانطلاقًا من هذا السياق، يتناول الفصل أهم نماذج إدارة الموارد البشرية الرقمية، بدءًا من الإدارة الإلكترونية، مرورًا بالإدارة الذاتية للعاملين، وصولًا إلى الإدارة الافتراضية، مع بيان أدوارها ومزاياها.

يهدف الفصل إلى تقديم إطار نظري متكامل لفهم كيفية دعم إدارة الموارد البشرية للتحول الرقمي وتعزيز مرونة المؤسسة وكفاءتها.

المبحث الأول: المتطلبات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في بيئة التحول الرقمي

المبحث الثاني: نماذج إدارة الموارد البشرية في التحول الرقمي

المبحث الأول: المتطلبات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في بيئة التحول الرقمي

في ظل التحول الرقمي السريع باتت إدارة الموارد البشرية مضطرة لتحديث وظائفها وأساليب عملها التقليدية. يركز هذا المبحث على المتطلبات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في بيئة التحول الرقمي، مستعرضًا الرقمنة، وتنمية المهارات الرقمية، وتطوير الاتصالات، مع بيان التحديات والممارسات المعتمدة لضمان تحقيق أهداف التحول الرقمي بفعالية.

المطلب الأول: آليات مساهمة إدارة الموارد البشرية في التحول الرقمي

- **الفرع الأول: رقمنة وظائف إدارة الموارد البشرية**

تلعب الرقمنة دورًا محوريًا في دعم وتحسين أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أسهمت التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير مختلف ممارساتها وزيادة فعاليتها. وفيما يلي عرض لأهم أدوار الرقمنة في وظائف إدارة الموارد البشرية:

1. دور الرقمنة في التوظيف:

يُعد التوظيف الإلكتروني من أبرز مظاهر رقمنة وظيفة التوظيف، إذ يعتمد على استخدام التقنيات الرقمية لاستقطاب المترشحين وتنفيذ عمليات التوظيف بكفاءة. وتقوم المؤسسة، في هذا الإطار، بالاستعانة بموقعها الإلكتروني وقواعد البيانات، وأجهزة البحث، ومنصات عرض المناصب الشاغرة، ومحركات البحث، للإعلان عن فرص العمل عبر شبكة الإنترنت. ويقوم الباحثون عن العمل بإرسال طلباتهم إلكترونيًا، ليتم بعدها فرزها واختيار الأنسب منها من قبل إدارة الموارد البشرية.

كما يمكن لهذه الإدارة الاعتماد على برامج التسيير الرقمي لإجراء تقييم أولي لملفات المترشحين بعد دراسة ترشحاتهم، دون الحاجة إلى استدعائهم إلى مقر المؤسسة، مما يساهم في تسهيل وتسريع عمليتي الانتقاء والاختيار النهائي.[1]

[1] خالصة زواوي، هدى معيوف، تأثير التوظيف الإلكتروني على الاستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة بولاية سطيف، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 40، 2024، ص 42.

2. دور الرقمنة في تدريب الموارد البشرية:

تتجلى الرقمنة في وظيفة التدريب من خلال ما يُعرف بالتدريب الإلكتروني، والذي يُقصد به استخدام شبكة الإنترنت لإيصال المعلومات وتنفيذ عمليات تكوين وتدريب الموارد البشرية وفق أساليب إدارية وعلمية حديثة. ويتميز هذا النوع من التدريب بعدم التقيد بحدود الزمان والمكان، إضافة إلى سرعة التنفيذ وانخفاض التكاليف مقارنة بالتدريب التقليدي، مما يجعله أداة فعالة لتنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم.[1]

3. دور الرقمنة في إدارة التعويضات:

تظهر الرقمنة في مجال إدارة التعويضات من خلال أنظمة التعويضات الإلكترونية، التي تُستخدم في تنفيذ عمليات حساب ودفع الأجور، وتقديم المنافع للمستخدمين، إضافة إلى تقييم فعالية أنظمة التعويضات المعتمدة داخل المؤسسة. وتتميز هذه الأنظمة بالكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.[2]

كما يبرز دور الرقمنة في تسهيل ودقة حساب الأجور بالاعتماد على برامج متخصصة في تسيير الرواتب، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من شفافية العملية.

4. دور الرقمنة في تسيير المسار المهني للعاملين:

تحرص المنظمة على تسيير ومتابعة المسار المهني للعاملين، والذي يرتكز على مجموعة من العوامل الأساسية، من أبرزها الخبرة المكتسبة، ومستوى الكفاءة، ودرجة الفعالية في أداء المهام الموكلة إليهم. وتسهم هذه العناصر مجتمعة في ترقية الأفراد إلى مناصب ومراكز وظيفية أفضل داخل المنظمة.ويتم تتبع وتسيير المسار المهني للعاملين بالاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، التي تتيح تسجيل البيانات المهنية، وتحديثها، وتحليلها بشكل مستمر.

---

[1] زرقين عبود، جباري شوقي، التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 29، 2022، ص 22.

[2] Seyyed Abdarrasoul Hosseini, Khalid Nematollah, Electronic HRM and the Effectiveness of Human Resource Management, Department of Management, Payame Noor University, Iran, 2013,p148.

5. دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة:

تلعب الإدارة الإلكترونية دورًا بالغ الأهمية في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، ويتجلى ذلك من خلال مجموعة من الأدوار، من أهمها:[1]

- الإسهام في تحسين إدارة الجودة الشاملة حيث يساعد استخدام الأجهزة والبرمجيات الحديثة في جمع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، وتلخيصها، وتحليلها، ثم إعداد التقارير المناسبة بالاعتماد عليها.
- دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وآنية تساعد الإدارة على اختيار البدائل الأكثر ملاءمة.
- خلق ميزة تنافسية للمنظمة بفضل امتلاكها موارد بشرية رقمية قادرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك عبر تقليص الحواجز والفواصل بين مختلف الوحدات التنظيمية.

- **الفرع الثاني: تنمية الكفاءات والمهارات الرقمية**

تُعد تنمية الكفاءات والمهارات الرقمية من أهم الأدوار التي أسهمت الرقمنة في تعزيزها ضمن مجال إدارة الموارد البشرية، لما لها من أثر مباشر في رفع مستوى الإنتاجية داخل المنظمة. ويتحقق ذلك من خلال عدة آليات أساسية، من أبرزها:[2]

- ✓ الحفظ المعلوماتي: الذي يساهم في تقليص تكاليف النسخ المتكرر للبيانات، وإمكانية إعادة استخدامها عند الحاجة، مما يجعل الرقمنة عاملاً فاعلاً في تحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية.

[1] الصيرفي، محمد. الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص 145.

[2] عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 22، العدد 2، 2020، ص 202–ص203.

- ✓ هيكلة المعلومات: حيث يسمح تخزين المعلومات بطريقة منظمة ومهيكلة باسترجاع كميات كبيرة من البيانات في وقت وجيز، الأمر الذي يؤدي إلى ربح الوقت وتحسين أداء العاملين.
- ✓ المعالجة المعلوماتية: إذ تتم معالجة الوثائق والبيانات بشكل آلي ودقيق، مما يجعلها أسرع وأكثر فعالية مقارنة بالمعالجة الفردية أو اليدوية.
- ✓ الحسابات المعقدة: تتعلق بالحسابات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية، حيث يتيح الاعتماد على التطبيقات المعلوماتية تقليص الوقت المستغرق في إنجازها، إلى جانب تخفيض التكاليف المرتبطة بها.

- **الفرع الثالث: دور الرقمنة في تطوير الاتصالات داخل المؤسسة**

يسهم الاعتماد على شبكات الاتصال الرقمية والإنترنت في تعزيز فعالية الاتصال داخل المنظمة، لما يوفره من سرعة في انتقال المعلومات وسهولة في الحصول عليها واستغلالها في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. كما يبرز دور الرقمنة في الحد من التشويه أو التداول غير السليم للمعلومات، بما يضمن حسن سير العمل داخل المؤسسة.

وتساعد تقنيات الاتصال الرقمية على تعزيز التنسيق بين مختلف أجزاء المؤسسة، مما يسهم في إنشاء نظام معلوماتي فعّال وبتكاليف أقل. إضافة إلى ذلك، تتيح شبكات الاتصال الرقمية تبادل الخبرات بين مختلف الموارد البشرية، وتعزيز العمل الجماعي من خلال تقنيات التواصل والتحاور الجماعي، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وتعزيز مستوى ولائهم لها.

ويتجلى دور الرقمنة في تطوير الاتصالات داخل المؤسسة من خلال عدة مظاهر أساسية، من أهمها:[1]

[1] مسري إسماعيل السيد، نظم ميكنة الأعمال المكتبية: مدخل نظم الأعمال الإلكترونية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر،2000، ص 102.

1. الإدارة الرقمية للوثائق والمستندات:

أدت رقمنة الوثائق والمستندات إلى تسهيل عملية استرجاعها والاطلاع عليها أو تحليلها وتوظيفها في مختلف الأنشطة الإدارية، وذلك بغض النظر عن مكان تواجد المستخدم. وتتم إدارة هذه الوثائق بشكل رقمي، مما يساهم في تخفيض التكاليف، والحد من الاستعمال الورقي.

كما تُعد الإدارة الرقمية للوثائق آلية فعالة لحمايتها من التلف أو الضياع، وتسمح بتبادلها إلكترونيًا، إلى جانب إنشاء أرشيف رقمي شامل يضم جميع الوثائق المتعلقة بالعاملين داخل المنظمة، يمكن الرجوع إليه عند أداء مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

2. توفير وقت العمل:

يؤدي التطبيق الفعّال للتكنولوجيا الرقمية في الأعمال والأنشطة الإدارية إلى تحقيق وفر ملموس وقابل للقياس في وقت العمل، وذلك نتيجة تبني مؤسسات الأعمال لأساليب وتقنيات حديثة في التسيير. وتؤكد العديد من المؤشرات هذا التوجه، من أهمها:[1]

- تقليص الوقت المهدور في الاجتماعات
- الاستغناء عن الطرق التقليدية في نقل المعلومات والقرارات بفضل الاعتماد على البريد الإلكتروني ووسائل الاتصال الرقمية الأخرى.

3. التحكم في ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تتيح أتمتة العمليات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية إمكانية تنفيذ مختلف الممارسات بشكل آلي ومنظم، مما يساعد القائمين على إدارة الموارد البشرية على إحكام الرقابة والتحكم في هذه العمليات. كما تساهم الرقمنة في تقليل احتمالات الخطأ في عدد من الممارسات الإدارية، وتحسين دقة وموثوقية الإجراءات المتبعة.

[1] عبد الباري درة وزكريا الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمّان، 2008، ص 227.

4. تحسين مستوى الأداء وجودة القرارات:

تسهم الرقمنة في رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يعزز مشاركتهم الفعالة في عملية اتخاذ القرار. وينعكس ذلك إيجابًا على جودة وفعالية القرارات الإدارية، حيث تصبح أكثر رشادة وعقلانية، مما يساعد على تحسين أداء المؤسسة والارتقاء بمستوى التنظيم بصفة عامة.[1]

المطلب الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية في التحول الرقمي

- **الفرع الأول: تحديات رقمنة الموارد البشرية**

في ظل الوتيرة المتسارعة للتطور الرقمي، تواجه المؤسسات جملة من التحديات التي يتعين عليها إدراكها ومواجهتها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من رقمنة إدارة الموارد البشرية. ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:[2]

- ضرورة ابتكار أساليب تفكير جديدة في تقديم خدمات الموارد البشرية، حيث يفرض التطور الرقمي على المؤسسة إعادة تصميم نماذج العمل المعتمدة، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على طبيعة وظائف أقسام الموارد البشرية وأدوارها.
- تعزيز مهارات القيادة في مجال الرقمنة، بما يضمن توجيه عملية التحول الرقمي بفعالية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
- تغيير عقلية الموظفين وإشراكهم في مسار الرقمنة، من خلال مساعدتهم على التكيف مع التقنيات الرقمية الجديدة، والحد من مقاومة التغيير، بما يضمن نجاح عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة.

[1] عبد الوهاب الرفاعي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2014، ص 98.

[2] سامي الخطيب، الإدارة الرقمية واستراتيجيات التحول الرقمي في المنظمات، دار الفكر المعاصر، القاهرة، 2018، ص 142.

- **الفرع الثاني: معيقات تطبيق الرقمنة في مجال إدارة الموارد البشرية**

على الرغم من الفوائد العديدة للرقمنة في إدارة الموارد البشرية، تواجه المؤسسات مجموعة من القيود والعراقيل التي تحد من تطبيقها الفعّال. ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:[1]

- ✓ أنظمة المعلومات والموارد البشرية غير الداعمة للتكنولوجيا الرقمية الحديثة: تعمل عمليات الموارد البشرية في معظم المؤسسات وفق أنظمة تقليدية متعددة، بما في ذلك أنظمة تخطيط الموارد البشرية، والتي صُممت لتعمل بطريقة تقليدية. وأثبتت الدراسات أن معظم هذه المؤسسات تواجه صعوبة في التعامل مع أنظمة المعلومات والتقنيات الرقمية الحديثة، حيث تحد هذه الأنظمة من القدرة على اقتراح المبادرات، كما أنها غير متوافقة مع أحدث التقنيات مثل تطبيقات الويب والأجهزة الحديثة كالهاتف الذكي.
- ✓ تصورات الإدارة العليا التي تحد من جهود الرقمنة: ترى العديد من المؤسسات، على مستوى إدارات الموارد البشرية، أنها مجرد مركز تكلفة، على عكس بعض المؤسسات التي تعتبرها محركًا للربح. ونتيجة لذلك، تتجنب بعض الإدارات بذل جهود كبيرة في رقمنة الموارد البشرية لتفادي تكاليف إضافية محتملة.
- ✓ نقص الرؤى القائمة على البيانات: تمتلك إدارات الموارد البشرية كميات كبيرة من البيانات، إلا أن قلة من المؤسسات تستخدم هذه البيانات لتتبع فعالية برامج الموارد البشرية، أو قياس مشاركة الموظفين، أو تخطيط احتياجات القوى العاملة. كما أن الاعتماد على أنظمة منفصلة يعيق جمع البيانات بشكل متكامل، مما يشكل عقبة أمام الرقمنة.

وهناك بعض القيود المتعلقة بالموارد التي تعتبر عقبة أساسية أمام جهود الرقمنة، ومن أهمها:[2]

- افتقار المؤسسة للكفاءات البشرية القادرة على إدارة التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية.
- نقص الموارد المالية اللازمة لضمان نجاح عملية التحول الرقمي.

[1]Capgemini Consulting, Using Digital Tools to Unlock HR's True Potential, 2017, available at: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/digitalhrpaper_final_0.pdf, accessed 11/06/2022,p 8-p10

[2]Capgemini Consulting ,op. cit., p10.

– قلة التقنيات المتاحة، سواء بسبب عدم توفرها أو عدم منح الإدارة العليا الأولوية لتوفيرها.

المطلب الثالث:ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحول الرقمي

- **الفرع الأول: التوظيف الرقمي للموارد البشرية:**

تشهد المؤسسات في الوقت الراهن تدفقاً كبيراً لطلبات التوظيف، الأمر الذي يصعب التعامل معه باستخدام الأساليب التقليدية، خاصة في ظل توسع فرص التوظيف الدولية التي أتاحتها شبكة الإنترنت، مما يزيد من تعقيد عمليات الفرز والاختيار. وقد أسهمت نظم المعلومات الحديثة في تمكين المؤسسات من معالجة طلبات التوظيف ومتابعتها بصورة منظمة، مع الالتزام بمعايير التوظيف المعتمدة، إضافة إلى تسهيل عملية حصر الكفاءات المتاحة وتحديد المناصب الشاغرة داخل المؤسسة.[1]

1. مفهوم التوظيف الرقمي للموارد البشرية:

يُعرَّف التوظيف الرقمي للموارد البشرية بأنه استخدام مختلف التقنيات التكنولوجية، وعلى رأسها الإنترنت، في استقطاب المترشحين وتقييم قدراتهم ومهاراتهم واختيار الأنسب منهم لشغل الوظائف المتاحة.[2] كما عرّفه بن مرزوق بأنه عملية تعتمد على مجموعة من الأدوات الرقمية المحوسبة التي تعمل بدرجة عالية من السرية على التوفيق بين جانبي العرض والطلب في سوق العمل.[3]

وتشمل وظيفة التوظيف الرقمي للموارد البشرية مجموعة من الأنشطة الأساسية، من أبرزها:[4]

---

[1]بوحسان، سارة كنزة ، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسستَي "Mobilis" و "Nedjma" بقسنطينة. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2012، ص16.

[2]Mustapha Nachit & Chafik Okar' Digital Transformation of Human Resources Management,2021: A Roadmap. International Conference on Technology Management, Operations and Decisions. doi: 10.1109/ICTMOD49425.2020.938060,p 4.

[3]بن مرزوق، عنترة ،أثر الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية. جملة الناقد للدراسات السياسية، العدد03 ,2019 ،ص59–70

[4]نفس المرجع،ص62.

- الاستقطاب الرقمي للموارد البشرية: ويتمثل في جذب الكفاءات والمهارات المؤهلة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة عبر الإنترنت.
- الاختيار الرقمي للموارد البشرية: ويعتمد على استخدام تطبيقات ونظم معلومات متخصصة تساعد في اختيار الأفراد الذين تتوافر فيهم الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل المناصب المتاحة.

كما يتخذ التوظيف الرقمي عدة صور وممارسات، من أهمها:[1]

- التعاقد مع مكاتب استقطاب رقمية متخصصة في إنشاء قواعد بيانات إلكترونية تمكّن المؤسسات والباحثين عن العمل من البحث فيها.
- إنشاء مواقع وصفحات إلكترونية خاصة بالمؤسسة للإعلان عن الوظائف المتاحة.
- الاستفادة من مجموعات الأخبار والمنتديات المهنية عبر الإنترنت ذات الاهتمامات المشتركة.
- استخدام لوحات الإعلان الرقمية المتاحة في مواقع الاستقطاب الإلكتروني كوسيلة فعالة لجذب المترشحين.

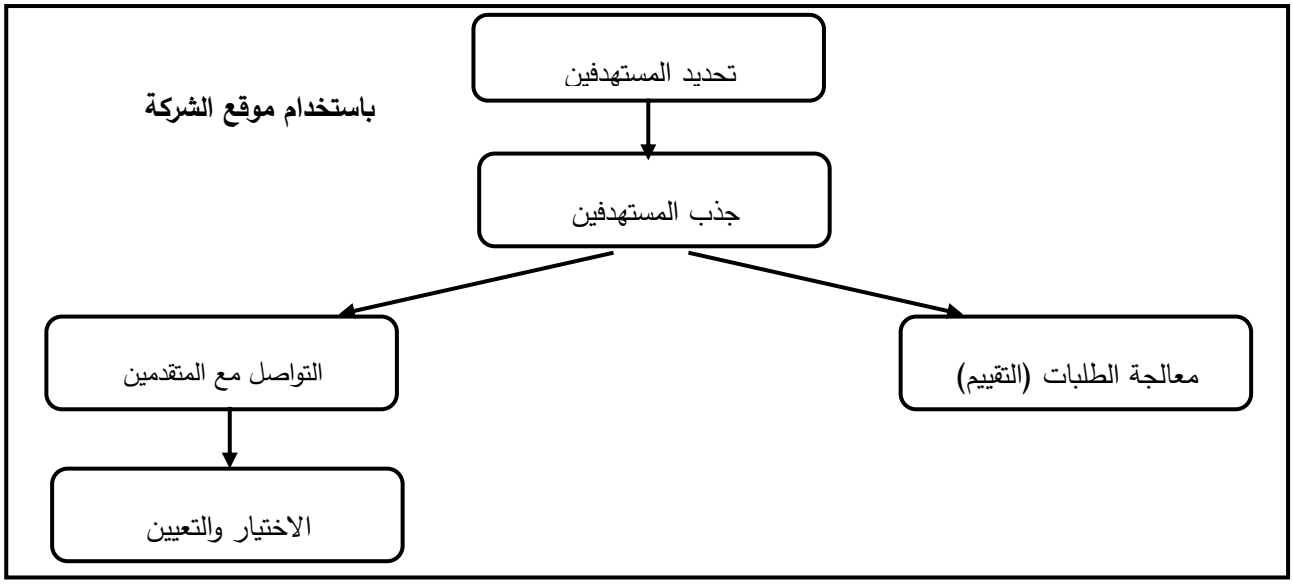
2. خطوات التوظيف الرقمي للموارد البشرية:

يتطلب تطبيق التوظيف الرقمي مجموعة من الإجراءات المتسلسلة التي يمكن عرضها في الشكل التالي:[2]

[1] خوجة مسرية طراد، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: نحو إدارة جديدة في التسيير، جملة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، العدد 11، 2020،ص342.

[2] يمينة بن ساعد، إدارة الموارد البشرية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة حالة سوناطراك فرع تكرير البترول – الجزائر. أطروحة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة الموارد البشرية. الجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2019، ص203.

الشكل 2-2: خطوات التوظيف الرقمي للموارد البشرية.[1]



المصدر: يمينة بن ساعد إدارة الموارد البشرية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة حالة سوناطراك فرع تكرير البترول – الجزائر. أطروحة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة الموارد البشرية. الجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2019، ص 85.

في إطار تطوير إجراءات التوظيف الرقمي داخل مؤسسات الأعمال، يتعين أولاً تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة بدقة، ثم البحث عن المترشحين ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة عبر مختلف الوسائط الرقمية. بعد ذلك يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بهدف جذب المترشحين المستهدفين، تليها مرحلة استقبال الطلبات الإلكترونية ومراجعتها ومعالجتها، مع التركيز على اختيار المترشحين الأكثر توافقاً مع متطلبات الوظيفة.

[1] يمينة بن ساعد، مرجع سابق ,ص 85.

وفي المرحلة اللاحقة تُجرى المقابلات الأولية، سواء وجهاً لوجه أو عبر الوسائط الرقمية المختلفة، لاختيار المترشح الأنسب، ثم يتم استكمال عملية التوظيف رقمياً من خلال تقديم الوثائق المطلوبة، وصولاً إلى اتخاذ قرار التعيين النهائي وإدماج الموظف في المؤسسة.

3. مزايا التوظيف الرقمي للموارد البشرية

يتميز التوظيف الرقمي للموارد البشرية بعدد من المزايا التي تجعله أكثر كفاءة مقارنة بأساليب التوظيف التقليدية، حيث أشار إلى مجموعة من هذه المزايا، من أهمها:[1]

- السرعة في إنجاز إجراءات التوظيف.
- انخفاض تكاليفه التشغيلية.
- سرعة نشر الإعلانات الوظيفية.
- إمكانية توسيع نطاق الاستقطاب ليشمل المترشحين على المستوى الدولي.
- تقليل القيود المرتبطة بحجم الإعلان الوظيفي وكونه أسلوباً أكثر جاذبية للباحثين عن العمل خاصة من فئة الشباب.

ومن خلال هذا النمط من التوظيف تتمكن المؤسسات من اختيار المترشحين الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة بطريقة رقمية، بالاعتماد على وسائل متعددة مثل البريد الإلكتروني، والاجتماعات المرئية، وتطبيقات الاتصال عن بعد كـ Skype وZoom، كما يمكنها دعوة المترشحين لإنشاء ملفاتهم الإدارية إلكترونياً دون الحاجة إلى حضورهم الشخصي. وقد يواجه هذا الأسلوب بعض النقائص، من أبرزها صعوبة التحكم في العدد الكبير من طلبات الترشح، إضافة إلى احتمال تجاهله من قبل بعض الأفراد الذين لا يعتمدون الوسائط الرقمية في البحث عن فرص العمل.[2]

---

[1] وسام مهيبل، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي. الجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، ص63.

[2] نفس المرجع، ص64

الفرع الثاني: التدريب الرقمي للموارد البشرية:

أسهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إحداث تحول جوهري في أساليب توجيه وتدريب الموارد البشرية داخل المؤسسات، كما ساعدت على تطوير قدرات العاملين ودعم مسارهم المهني، إضافة إلى تمكين فرق العمل من التعاون والتعلم المشترك بغض النظر عن أماكن تواجدهم الجغرافية. ويُطلق على هذا النمط من التدريب مصطلح التدريب الرقمي أو التدريب عبر الشبكات، نظراً لاعتماده على الوسائط والتقنيات الرقمية في تقديم البرامج التدريبية.

1. مفهوم التدريب الرقمي للموارد البشرية

عرف الخرينيج التدريب الرقمي للموارد البشرية بأنه: "التدريب الذي يعتمد على تقديم البرامج التدريبية من خلال وسائط إلكترونية متعددة، سواء بأسلوب متزامن أو غير متزامن، مع الاعتماد على التدريب الذاتي أو التدريب المساعد؛ وتشمل الوسائط المستخدمة في هذا النوع من التدريب الأقراص المدمجة، وشبكة الإنترنت، وغيرها."[1]

كما أضاف الطويهري أن التدريب الرقمي يمثل عملية التكوين التي تتم عبر شبكة الإنترنت بشرط وجود مختصين في هذا المجال، مما يمنح الأفراد فرصة التعلم المستقل بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة[2]. كما يبرز هذا التعريف مزايا التدريب الرقمي مقارنة بالتدريب التقليدي، من حيث اختصار الوقت والجهد، تقليل التكاليف، وسهولة الاستخدام.

وتنظر معظم المؤسسات إلى التدريب الرقمي كوسيلة فعالة وذات كفاءة عالية لتوزيع البرامج التدريبية داخل المؤسسة، إذ تكمن الكفاءة في قدرة التكنولوجيا على بناء علاقات تعليمية عن بعد، مع التركيز على المحتوى التدريبي أكثر من الوسيلة المستخدمة، ما يجعل التدريب الرقمي متاحاً في أي وقت وأي مكان، مع خفض التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة به.

---

[1] أنور خالد الصقر الخرنيج، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على الحرس الوطني الكويتي. رسالة ماجستير مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال. الكويت: جامعة آل البيت، كلية إدارة الأعمال،2011،ص52.

[2] فاطمة طويهري، مرجع سابق، ص 82

للتحول من التدريب الكلاسيكي إلى التدريب الرقمي، أوضحت في ثلاث مراحل رئيسية:[1]

أ. التخطيط للتدريب الرقمي: يشمل تحديد احتياجات التدريب، وإبراز الأهداف العامة والخاصة المرتبطة به.

ب. تنفيذ التدريب الرقمي: يتم من خلال برمجة الاستراتيجيات والإجراءات التي تم اعتمادها في مرحلة التخطيط لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

ت. تقويم التدريب الرقمي: تعتمد هذه العملية على مجموعة من المؤشرات والأسس والمعايير التي يمكن من خلالها تعديل البرامج التدريبية وتطويرها وإعادة صياغة استراتيجيات التدريب المستقبلية.

2. برامج تطوير الكفاءات وتدريب الموارد البشرية

يُعد تطوير الكفاءات البشرية من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وأحد المحاور الأساسية لعملها، حيث تكتسي برامج تطوير الكفاءات أهمية كبيرة كمدخل رئيسي في هذا المجال، لا سيما في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة. تهدف هذه البرامج إلى تدريب الموارد البشرية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، من خلال مجموعة متنوعة من التطبيقات والأنظمة الرقمية.

وأشار بوحسان إلى أبرز هذه البرامج، ومن أهمها:[2]

- نظام القيادة والتحفيز وتحديد الأهداف وإدارة الوقت ("Thoughware's Management Diagnosis").
- البرامج المتعلقة بمختلف جوانب القيادة وإدارة الموارد البشرية ("Dimensions of Leadership").
- برنامج "Decide"، الذي يهدف إلى تطوير مهارات اتخاذ القرار.

3. مزايا التدريب الرقمي للموارد البشرية

[1] يمينة بن ساعد، مرجع سابق، ص97

[2] بوحسان، سارة كنزة ، مرجع سابق، ص67

يوفر التدريب الرقمي للموارد البشرية مجموعة من المزايا مقارنة بالتدريب التقليدي، وقد أشار مرزوق إلى هذه المزايا على عدة مستويات كما يلي:[1]

- **على مستوى المؤسسة:**

✓ يقلل من تكاليف السفر والتنقل والإقامة للمتدربين.

✓ يحد من الوقت الضائع للموظفين أثناء التدريب.

✓ يخفف من تكاليف المدربين ومكاتب التدريب.

✓ يتيح سهولة وسرعة مراجعة وتحديث وتحضير وتوزيع البرامج التدريبية.

✓ يوفر ميزة المراجعة التغذوية التلقائية عند انتهاء الدورة التدريبية.

✓ يسهل متابعة المتدربين حتى عند أعداد كبيرة منهم.

✓ يوثق جميع عناصر الدورة التدريبية بشكل كامل.

✓ يسهل وصول آلاف الموظفين إلى نفس المصادر دون الحاجة للنسخ الورقية.

- **على مستوى المتدرب:**

✓ يتيح الوصول إلى محتوى البرامج التدريبية في أي وقت ومن أي مكان.

✓ يعتمد المتدرب أساساً على العملية التدريبية، بينما يقتصر دور المدرب على الإشراف.

✓ يوفر التدريب الرقمي أدوات متعددة وأساليب تعليمية متنوعة تناسب مختلف المتعلمين.

✓ يتجاوز عوائق التدريب التقليدي مثل قيود الوقت، السفر، والمرض.

✓ يتيح للمتدرب الحصول على تغذية راجعة فورية حول أدائه تجاه البرامج التدريبية.

✓ يراعي الفروق الفردية بين المتدربين من خلال إمكانية تعديل وتيرة الدراسة حسب قدرة كل متدرب.

- **على مستوى الوقت:**[2]

---

[1] بن مرزوق، عنترة. مرجع سابق، ص 65-ص66

[2] توفيق عبد الفتاح، التعلم الإلكتروني وأثره في تطوير الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، عمان، 2019، ص 76.

- ✓ يوفر الوقت من خلال تقليل الحاجة للتنقل والسفر.
- ✓ يتيح للمتدرب استخدام الوقت بشكل أكثر فعالية، مما يسمح بالتفاعل مع محتوى المواد والأنشطة التدريبية.
- ✓ يمكن تنظيم الوقت بمرونة عبر الجدولة الشخصية للمتدرب.

- **على مستوى التفاعل والاتصالات:**[1]

- ✓ يتيح التدريب الرقمي إمكانية التفاعل المباشر بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين أنفسهم، عبر البرامج والتطبيقات الرقمية.
- ✓ يتيح الانضمام إلى البرامج التدريبية من أي مكان متوفر فيه الإنترنت والحاسوب.
- ✓ يسهم في التخلص من القيود التقليدية المرتبطة بالصفوف المكتظة التي تميز التدريب الكلاسيكي.
- ✓ على الرغم من المزايا التي يوفرها هذا النمط من التدريب، إلا أنه يُعاب عليه قلة التفاعلات الاجتماعية الفعّالة وجهًا لوجه. كما أن ضعف الإلمام بالتقنيات الرقمية من قبل المدربين والمتدربين قد يؤدي إلى انخفاض جودة التدريب، ما ينعكس بدوره على مستوى الأداء الوظيفي.

[1]Bates, A. W, Teaching in a Digital Age: Guidelines for designing teaching and learning. Vancouver: BCcampus ,2015, p221.

المبحث الثاني:نماذج إدارة الموارد البشرية في التحول الرقمي

في ظل التحول الرقمي المتسارع، أصبحت إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى نماذج حديثة تواكب التطورات التكنولوجية وتضمن فعالية العمليات الإدارية. يركز هذا المبحث على أبرز نماذج إدارة الموارد البشرية الرقمية، من الإلكترونية إلى الذاتية والافتراضية، مع استعراض تعريف كل نموذج، أهميته، أدواره، والمزايا التي يقدمها لتعزيز كفاءة المنظمة ومرونتها في بيئة العمل الرقمية.

المطلب الأول: نموذج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM):

- **الفرع الأول: تعريف نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**

مع التطورات السريعة في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، برز نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) كنموذج إداري حديث يعتمد على الاستيعاب الواعي وتوظيف التقنيات الرقمية في تنفيذ مختلف الوظائف والأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية. ويعكس المفهوم الواسع لهذا النظام كافة استخدامات التكنولوجيا في دعم أعمال الموارد البشرية، بينما يقتصر المفهوم الضيق على استخدام شبكة الإنترنت فقط لتقديم خدمات الموارد البشرية[1].

- **الفرع الثاني: أهمية e-HRM**

يكتسي نظام الإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة نظرًا لما يوفره من إمكانيات تسهيل الوصول إلى المعلومات الضرورية، والتحكم في التكاليف، ورفع مستويات الكفاءة والإنتاجية على المدى الطويل. كما يساهم هذا النظام في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين استخدام الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية.[2]

[1] خوجة مسرية طراد ، مرجع سابق،ص 350

[2] فاطمة طويهري، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص التسويق. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2015،ص78.

- **الفرع الثالث: أدوار نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**

يلعب e-HRM عدة أدوار أساسية داخل المنظمة، من أبرزها:[1]

- تعزيز شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المنظمة عبر إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.
- تحسين العلاقات الداخلية بين الموظفين وبين المؤسسة ومختلف المتعاملين الخارجيين، ما يسهم في بيئة عمل أكثر تفاعلاً وتنسيقًا.
- رفع مكانة المنظمة وصورتها لدى الشركاء والمجتمع بفضل اعتمادها على تقنيات المعلومات وتعزيز التعاون مع جميع الأطراف ذات العلاقة.

- **الفرع الرابع: مزايا e-HRM**

يحقق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مجموعة من المزايا الجوهرية، أبرزها:[2]

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، بما يضمن سرعة وكفاءة الاستجابة لمتطلباتهم.
- زيادة العوائد الاقتصادية للمساهمين وأصحاب رأس المال نتيجة تحسين فعالية العمليات الداخلية.
- تطوير وتعزيز العلاقات مع الموردين والممولين والشركاء الاستراتيجيين، بما يدعم استدامة العمليات التجارية للمنظمة.

المطلب الثاني:نموذج الإدارة الذاتية للعاملين:

- **الفرع الأول: تعريف نموذج الإدارة الذاتية للعاملين**

يشير نموذج الإدارة الذاتية للعاملين إلى إشراك الموظفين غير المختصين في أداء بعض مهام إدارة الموارد البشرية بأنفسهم، دون الحاجة إلى تدخل مباشر من المختصين في هذا المجال. ويظهر

[1] فاطمة طويهري ، مرجع سابق، ص78.

[2] خوجة مسرية طراد ، مرجع سابق،ص351.

ذلك من خلال تطبيقات الخدمات الذاتية للعاملين التي تمكّن الأفراد من إدارة مهامهم الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستقل.[1]

- **الفرع الثاني: أهمية نموذج الإدارة الذاتية للعاملين**

يكمن أهمية هذا النموذج في تمكين العاملين من التحكم في بياناتهم الشخصية وإدارتها بأنفسهم، مثل تعديل العنوان الشخصي، تقديم طلبات الإجازة، أو إضافة مولود جديد، عبر بوابة إلكترونية مخصصة مرتبطة بأنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أو من خلال حساب شخصي محمي بكلمة مرور.[2]

- **الفرع الثالث: أدوار نموذج الإدارة الذاتية للعاملين**

يلعب هذا النموذج عدة أدوار أساسية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، من أبرزها:[3]

- تمكين الموظفين من أداء مهامهم الإدارية بأنفسهم، مما يقلل الحاجة للتدخل المباشر من المختصين.
- تعزيز التواصل والتكامل بين مختلف نظم إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- زيادة تفاعل الموظفين مع الإجراءات الإدارية وتحفيز شعورهم بالمسؤولية تجاه أعمالهم.

- **الفرع الرابع: مزايا نموذج الإدارة الذاتية للعاملين**

يوفر هذا النموذج مجموعة من المزايا العملية، أهمها:[4]

---

[1] Alyssa Navarro. (n.d.). The value of self-management in the workplace. Consulted on 11 November 2023. Availableat: https://www.peoplemattersglobal.com/article/training-development/the-value-of-selfmanagement-in-the-workplace-34452

[2] سارة نبيل، مفهوم نظام الإدارة الذاتية للموارد البشرية. تم الاسترجاع في 11 نوفمبر 2023، من المنتدى العربي للموارد البشرية، 2021: https://hrdiscussion.com/hr52983.html

[3] نفس المرجع.

[4] منور العدوان (د.ت.). نظام الإدارة الذاتية. تم الاسترجاع في 11 نوفمبر 2023، من كلية الأعمال برابغ، جامعة الملك عبد العزيز: file:///D:/Documents%20Importants/important/MY%20DREAM/D%20HRM/7.pdf، ص66.

- ضمان دقة حفظ البيانات وتحديثها بشكل مستمر.
- تقليص التكاليف المرتبطة باستخدام الوثائق الورقية في العمليات الإدارية.
- تخفيض المصاريف الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- تعزيز تكامل الأنظمة المختلفة للموارد البشرية وتحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.

المطلب الثالث: نموذج الإدارة الافتراضية للموارد البشرية:

- **الفرع الأول: تعريف نموذج الإدارة الافتراضية للموارد البشرية**

يرتبط نموذج الإدارة الافتراضية للموارد البشرية بمفهوم المنظمة الافتراضية، التي تُعرَّف بأنها مجموعة من المهنيين يتعاونون إلكترونيًا خلال فترة زمنية محددة لإنجاز مهمة معينة، حيث يستطيع العاملون أداء أعمالهم دون التقيد بمكان محدد. ويُشير هذا النموذج إلى استخدام تقنيات تكنولوجية متنوعة لربط الموظفين بخدمات الموارد البشرية عبر منصات الخدمة الذاتية، ما يتيح لهم إدخال بياناتهم وإجراء بعض المهام الإدارية مباشرة.[1]

- **الفرع الثاني: أهمية نموذج الإدارة الافتراضية للموارد البشرية**

تبرز أهمية هذا النموذج في قدرته على تجاوز القيود المكانية المرتبطة بالإجراءات الإدارية التقليدية، ودعم الميزة التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى إمكانية تقاسم المخاطر مع جهات خارجية متعاونة. كما يسهم في تحقيق مرونة أكبر في العمل وتحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسة.[2]

[1] خالد إبراهيم أحمد المجالي، أثر العوامل الداعمة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية. أطروحة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه في الإدارة. عمان: جامعة عمان العربية، كلية الأعمال،2012،ص72.

[2] نفس المرجع،ص 72.

- **الفرع الثالث: أدوار نموذج الإدارة الافتراضية للموارد البشرية**

يلعب هذا النموذج دورًا محوريًا في:[1]

- إنشاء قنوات اتصال فعّالة بين مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة وبين المهنيين المتعاونين عن بعد.
- مواءمة رؤية وأهداف المؤسسة الافتراضية مع أهداف العاملين فيها.
- دعم وظائف الموارد البشرية التقليدية من خلال التوظيف الافتراضي وبرامج التدريب الإلكتروني الافتراضي.

- **الفرع الرابع: مزايا نموذج الإدارة الافتراضية للموارد البشرية**

يقدم هذا النموذج مجموعة من المزايا العملية، من أبرزها:[2]

- تقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بالإجراءات الإدارية التقليدية.
- زيادة المرونة في إدارة القوى العاملة وتوزيع المهام عن بُعد.
- دعم الابتكار وتحسين التعاون بين الموظفين الافتراضيين مع الحفاظ على فعالية الأداء.

[1]Virtual HR, Consulted on 11 November 2023, 2022, Available at :Darwibox. https://explore.darwinbox.com/hr-glossary/virtual-hr.

[2]Ibid.

❖ خلاصة الفصل:

إن إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي تواجه تحديات وفرصاً متزامنة، حيث أسهمت الرقمنة في تحسين أداء وظائفها الأساسية، مثل التوظيف، والتدريب، وإدارة التعويضات، وتسيير المسار المهني، فضلاً عن تعزيز كفاءة الاتصال داخل المؤسسة. كما بين الفصل أهمية تنمية الكفاءات الرقمية للعاملين، واعتماد نماذج حديثة لإدارة الموارد البشرية، سواء الإلكترونية، الذاتية، أو الافتراضية، بما يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها التنافسية.

وعلى الرغم من وجود معيقات مرتبطة بالموارد والتقنيات والمقاومة للتغيير، إلا أن تبني ممارسات رقمية فعّالة يمثل أداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار، وتحسين جودة الأداء، وتحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية والقدرات البشرية. لذلك يُعد التكامل بين إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي ضرورة حتمية لضمان استدامة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة العمل الرقمية المعاصرة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية في ديوان مؤسسات الشباب بالمدية

تمهيد:

يُعدّ التحول الرقمي من أبرز التحولات الحديثة التي فرضت نفسها على مختلف المؤسسات، حيث لم يعد مجرد خيار تقني، بل أصبح ضرورة استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحسين الأداء، رفع الكفاءة، وتطوير جودة الخدمات. وفي ظل هذه التحولات، برزت إدارة الموارد البشرية كأحد أهم الوظائف الإدارية المعنية بمواكبة هذا التغيير، من خلال إعداد المورد البشري، تنمية مهاراته، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لإنجاح مسار الرقمنة.

ويكتسي دور إدارة الموارد البشرية أهمية متزايدة في هذا المجال، باعتبارها الجهة المسؤولة عن استقطاب الكفاءات الرقمية، تدريب العاملين، تحفيزهم، وإعادة تصميم الوظائف بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية. كما تساهم في نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المستجدات التكنولوجية.

يهدف هذا الفصل إلى إبراز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة بهما، ثم عرض الأدوار الأساسية التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية في دعم الرقمنة وتحقيق التحول المؤسسي. كما يتناول الفصل مختلف الممارسات والآليات الحديثة التي تعتمدها المؤسسات لتطوير مواردها البشرية في ظل البيئة الرقمية.

لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: الاطار العام للدراسة و الإجراءات المنهجية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و اختيار الفرضيات

المبحث الأول: الاطار العام للدراسة و الإجراءات المنهجية

يُعدّ التعرف على المؤسسة محل الدراسة خطوة أساسية لفهم الإطار التطبيقي الذي تُجرى فيه الدراسة، حيث يساهم في توضيح طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، وهيكلها التنظيمي، والبيئة التي تعمل ضمنها. كما يساعد هذا التقديم على تفسير النتائج المتحصل عليها لاحقًا وربطها بالسياق الواقعي للدراسة.

المطلب الأول: تقديم ديوان مؤسسات الشباب بالمدية

- **الفرع الأول: تعريف ديوان مؤسسات الشباب**

يُعد ديوان مؤسسات الشباب هيئة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ما يمنحه القدرة على ممارسة مهامه وصلاحياته في إطار تنظيمي مستقل نسبيًا، مع خضوعه للوصاية الإدارية للوزارة المكلفة بالشباب والرياضة.

ويُنشأ هذا الديوان بهدف تجسيد السياسة العمومية للدولة في مجال رعاية الشباب، من خلال توفير الأطر التنظيمية والبرامج العملية التي تستجيب لاحتياجات هذه الفئة[1].

ويضطلع الديوان بجملة من المهام الأساسية، في مقدمتها تنفيذ برامج الإعلام والاتصال الموجهة للشباب، بما يضمن نشر المعلومات وتعزيز الوعي والمشاركة الفعالة. كما يتولى تنظيم عمليات الاستقبال والتوجيه، وتفعيل أنشطة التنشيط الاجتماعي والتربوي التي تهدف إلى تنمية قدرات الشباب وصقل مهاراتهم، إضافة إلى دعم مسارات الإدماج الاجتماعي بما يسهم في تعزيز دورهم داخل المجتمع.

[1] من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات ديوان مؤسسات الشباب.

الشكل 3-3: صورة فوتوغرافية لديوان مؤسسات الشباب



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى موارد بصرية من المؤسسة محل الدراسة

يتكفل ديوان مؤسسات الشباب بتسيير مؤسسات الشباب التابعة له، من خلال الإشراف الإداري والتنظيمي عليها، وضمان حسن استغلالها وصيانتها والمحافظة على ممتلكاتها. ويهدف ذلك إلى توفير فضاءات مناسبة لممارسة الأنشطة المختلفة في ظروف ملائمة، بما يحقق الاستمرارية في تقديم الخدمات ويعزز فعالية الأداء المؤسسي.

يمثل ديوان مؤسسات الشباب أداة تنظيمية مهمة في تجسيد السياسات الشبابية، حيث يجمع بين الوظيفة الإدارية والخدمة الاجتماعية، بما يساهم في تطوير العمل الشبابي وتحقيق الأهداف التنموية المرتبطة بهذه الفئة الحيوية في المجتمع.

الشكل 3-4: شعار مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى موارد بصرية من المؤسسة محل الدراسة

- **الفرع الثاني: التطور التاريخي لديوان مؤسسات الشباب:**

شهد ديوان مؤسسات الشباب عبر مساره التاريخي مجموعة من التحولات التنظيمية والإدارية التي رافقت تطور السياسة العمومية الموجهة لفئة الشباب، غير أن الهدف الجوهري من إنشائه ظل

ثابتًا، ويتمثل في العناية بالشباب وتوفير الأطر المناسبة لتأطيرهم إعلاميًا واجتماعيًا وتربويًا. ويمكن تتبع المراحل الأساسية لهذا التطور على النحو الآتي[1]:

1. المرحلة الأولى: سنة 1989

تُعد سنة 1989 نقطة الانطلاق الفعلية لمسار تنظيم هياكل إعلام وتنشيط الشباب، حيث تم إنشاء المركز الوطني لإعلام وتنشيط الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89/13. وقد أوكلت لهذا المركز مهمة إعلام الشباب وتزويدهم بالمعلومات الضرورية، إلى جانب تنشيط الحياة الشبابية. كما تم إنشاء ملحقات ولائية تابعة له بهدف تقريب الخدمات من الشباب على المستوى المحلي. وبالتوازي مع ذلك، أُنشئ المركز الوطني للإعلام والوثائق الرياضية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89/12، في إطار دعم البعد الإعلامي والوثائقي للقطاع الرياضي والشبابي.

2. المرحلة الثانية: سنة 1990

شهدت هذه المرحلة تعزيز الإطار التنظيمي للقطاع من خلال صدور المرسوم التنفيذي رقم 90/118، الذي حدّد مهام وصلاحيات الوزير المكلف بالشباب والرياضة. ومن بين هذه المهام ضمان إعلام الشباب وتوفير المعلومات التي تهمهم، وهو ما يعكس اهتمام الدولة بتطوير قنوات الاتصال والتوجيه لفائدة هذه الفئة.

3. المرحلة الثالثة: نهاية التسعينيات

عرفت هذه الفترة إعادة تنظيم الهياكل المحلية، حيث تم تحويل الملحقات الولائية إلى مراكز ولائية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90/253، وأصبحت تُعرف بمراكز إعلام وتنشيط الشباب على مستوى الولايات. وقد سمح هذا التحول بتوسيع صلاحيات هذه الهياكل وتعزيز دورها في التنشيط المحلي.

[1] من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات ديوان مؤسسات الشباب.

وفي سنة 1998، تم إدماج المركزين الوطنيين المنشأين سنة 1989 في هيئة واحدة سُمّيت المركز الوطني لإعلام الشباب والرياضة، وذلك وفق المرسوم التنفيذي رقم 98/259. ويعكس هذا الإدماج توجهًا نحو توحيد الجهود وتحسين فعالية التسيير.

4. المرحلة الرابعة: سنة 2007

تُمثل هذه المرحلة تحولًا نوعيًا في مسار الهيكلة، حيث صدر المرسوم التنفيذي رقم 07/01 الذي نص على تحويل مراكز إعلام وتنشيط الشباب إلى دواوين مؤسسات الشباب على مستوى الولايات. وقد منح هذا التحول لهذه الهيئات طابعًا مؤسساتيًا أكثر استقلالية، مع توسيع مهامها لتشمل التسيير الشامل لمؤسسات الشباب، بما يعزز دورها في تنفيذ السياسة الشبابية.

يتضح من خلال هذا المسار التاريخي أن تطور ديوان مؤسسات الشباب جاء استجابة لحاجات تنظيمية ووظيفية تهدف إلى تحسين تأطير الشباب وتطوير الخدمات المقدمة لهم. ورغم تعدد التحولات الهيكلية، بقي الهدف الأساسي ثابتًا، وهو دعم فئة الشباب وتوفير بيئة مناسبة لتنميتهم واندماجهم في المجتمع.

- **الفرع الثالث: مهام ديوان مؤسسات الشباب**

طبقًا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 07/01 المؤرخ في 06 جانفي 2007، أُسندت إلى ديوان مؤسسات الشباب مجموعة من المهام التي تعكس طبيعته كمؤسسة عمومية ذات دور اجتماعي وتربوي وتنموي موجّه لفئة الشباب. وتهدف هذه المهام إلى ضمان حسن تسيير مؤسسات الشباب، تطوير الأنشطة الموجهة لهم، وتعزيز إدماجهم في مختلف مجالات الحياة[1].

ويمكن عرض هذه المهام وتحليلها على النحو الآتي[2]:

[1] من إعداد الطالبتين ،مرجع سابق.

[2] نفس المرجع.

- **تسيير منشآت ومؤسسات الشباب:** يتولى الديوان ضمان السير المنتظم لجميع مؤسسات ومنشآت الشباب التابعة له، من خلال الإشراف على تسييرها الإداري والتنظيمي، وصيانتها الدورية، والمحافظة على ممتلكاتها. ويهدف ذلك إلى توفير بيئة ملائمة لممارسة الأنشطة المختلفة وضمان استمرارية الخدمات المقدمة للشباب.
- **تنظيم الأنشطة الاجتماعية والتربوية والثقافية:** يضطلع الديوان بتنظيم وتنشيط مختلف الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي والتربوي والثقافي، إضافة إلى نشاطات التسلية والترفيه، بما يساهم في تنمية قدرات الشباب وصقل مهاراتهم وتعزيز روح المشاركة لديهم.
- **تنشيط أنشطة الهواء الطلق والسياحة التربوية:** يسهر الديوان على تنظيم وتشجيع أنشطة الهواء الطلق والسياحة التربوية، لما لها من دور في تنمية الحس الجماعي، تعزيز روح المبادرة، وتنمية الجوانب البدنية والنفسية لدى الشباب.
- **تنظيم التظاهرات الثقافية والعلمية:** يقوم الديوان بتنظيم تظاهرات ثقافية وعلمية تهدف إلى نشر المعرفة وتشجيع الإبداع، مما يساهم في رفع المستوى الفكري والثقافي للشباب.
- **دعم ومرافقة مشاريع الشباب:** يوفر الديوان المساعدة التقنية للشباب الراغبين في إنجاز مشاريعهم، عبر التوجيه والإرشاد، بما يعزز روح المبادرة ويساهم في إدماجهم اقتصاديًا واجتماعيًا.
- **المساهمة في ترقية التدابير الموجهة للطفولة:** يشارك الديوان في دعم وترقية البرامج والتدابير التي تستهدف الطفولة، باعتبارها مرحلة أساسية في بناء شخصية الفرد وإعداده للاندماج المجتمعي.
- **تشجيع التبادل واللقاءات الشبابية:** يعمل الديوان على تشجيع اللقاءات والتبادلات الشبابية على المستويين الوطني والدولي، وتنظيم الزيارات ودراسات الوسط، بما يعزز الانفتاح الثقافي وتبادل الخبرات.
- **توفير المعلومات والتوجيه:** يضع الديوان في متناول الشباب المعلومات الضرورية التي تساعدهم على التوجيه واتخاذ القرار، وتسهل إدماجهم في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

- **الوقاية والتربية الصحية:** ينظم الديوان برامج الوقاية العامة والتربية الصحية، إضافة إلى تقديم الدعم النفسي، بهدف حماية صحة الشباب وتعزيز وعيهم الصحي.
- **الدراسات والبحوث:** يقوم الديوان بإجراء التحقيقات والدراسات المرتبطة بمجال تدخله، بما يساعد على تحسين التخطيط واتخاذ القرارات المبنية على معطيات دقيقة.
- **تنمية النشاطات الجوارية:** يساهم الديوان في تطوير النشاطات الجوارية وترقية الحركة الجمعوية وسط الشباب، بما يعزز المشاركة المجتمعية والعمل الجماعي.
- **إنشاء بنك معلومات شبابي:** يعمل الديوان على إعداد بنك معلومات شامل يحتوي على بيانات تهم الشباب في مختلف مجالات الحياة، مع توفير نقاط إعلام داخل مؤسسات الشباب لتسهيل الوصول إلى المعلومات.
- **تطوير الإعلام والاتصال:** يسهر الديوان على تنفيذ التدابير الكفيلة بتطوير الإعلام والاتصال الموجه للشباب، بالتنسيق مع القطاعات والمؤسسات الأخرى، لضمان فعالية التواصل.
- **تسيير منشآت إضافية:** يتولى الديوان تسيير المنشآت المرتبطة بنشاط القطاع التي قد تُسند إليه من قبل السلطة الوصية، بما يعزز دوره التنظيمي.
- **تطوير المبادلات بين الدواوين:** يعمل على تعزيز التعاون وتبادل الخبرات مع دواوين مؤسسات الشباب في الولايات الأخرى، بما يساهم في تحسين الأداء وتوحيد الجهود[1].
- **احتضان التكوين والتجمعات:** يقوم الديوان باحتضان التربصات التكوينية والتجمعات والعروض المرتبطة بمجال نشاطه، بهدف رفع كفاءة الإطارات وتنمية قدرات الشباب[2].

تعكس هذه المهام شمولية الدور الذي يؤديه ديوان مؤسسات الشباب، حيث يجمع بين التسيير الإداري، التنشيط الاجتماعي، الدعم التربوي، والتوجيه التنموي، بما يساهم في تحقيق الإدماج الفعّال للشباب وتطوير قدراتهم.

[1] من إعداد الطالبتين ،مرجع سابق.

[2] نفس المرجع

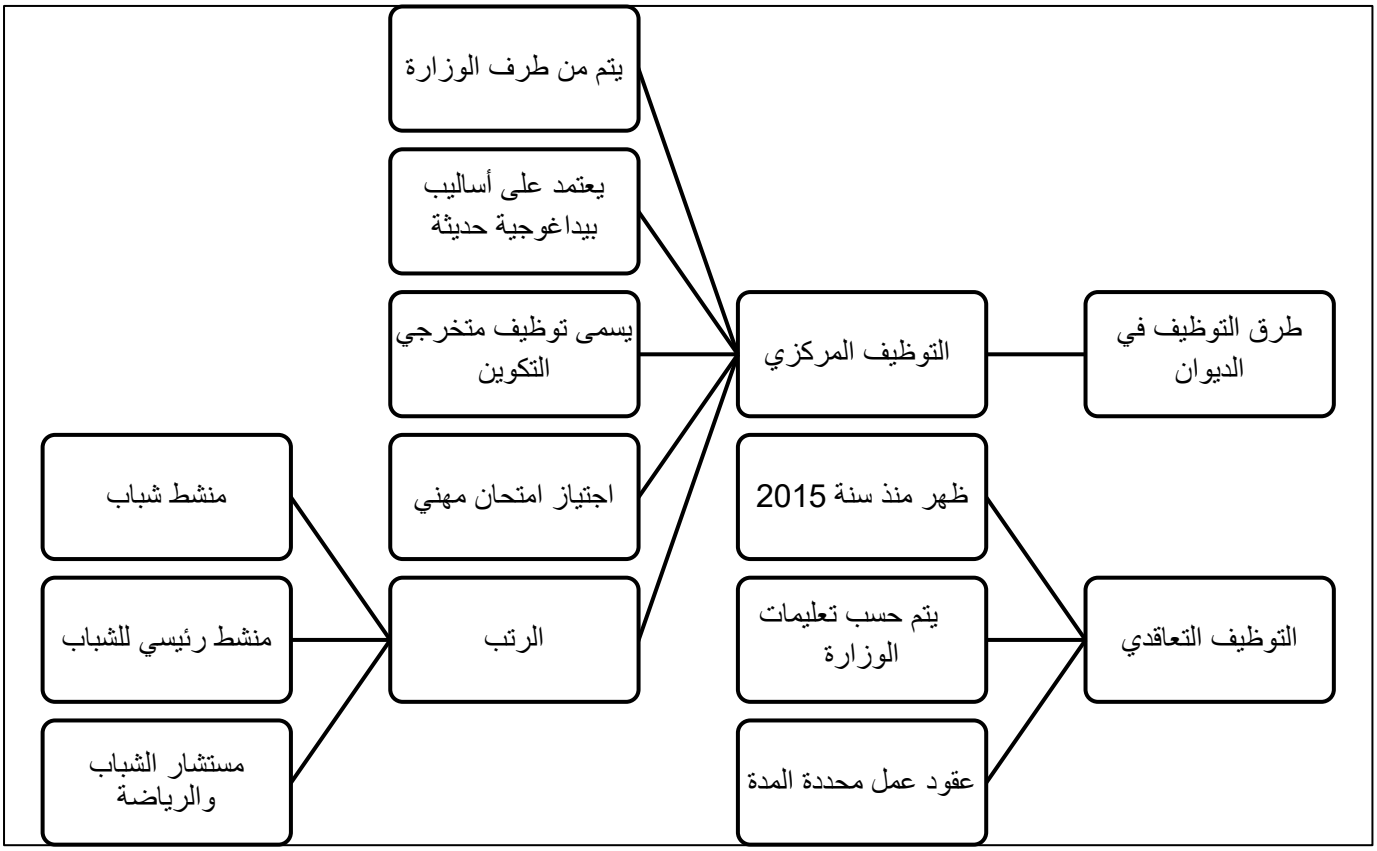
- **الفرع الرابع: أهداف ديوان مؤسسات الشباب**

يهدف الديوان من خلال المهام الموكلة إليه إلى:

- إدماج الشباب في الوسط الاجتماعي، الثقافي والمهني وإشباع رغباتهموحاجاتهم من خلال ممارستهم للأنشطة الثقافية، العلمية والرياضية المقدمة من طرف الديوان وملحقاته (دور الشباب، القاعات المتعددة الخدمات، المركبات الرياضية الجوارية، بيوت الشباب، محميات الشباب، مراكز التسلية العلمية والمراكز الثقافية).
- توفير الإعلام والتوجيه السليم للشباب في مختلف ميادين الحياة (الشغل، الصحة، التكوين والتعليم، الترفيه والسياحة الشبابية...)، ومرافقتهم أثناء إعداد مشاريعهم.
- ومساعدتهم على تحقيق غاية الترفيه والترويح من خلال مختلف النشاطات ذات طابع السياحي التربوي الموجهة للشباب، وغرس روح المواطنة في نفوسهم.
- الإصغاء للشباب وتوعيتهم وتحسيسهم بمخاطر الأمراض والآفات الاجتماعية.

- **الفرع الخامس : طرق التوظيف في الديوان**

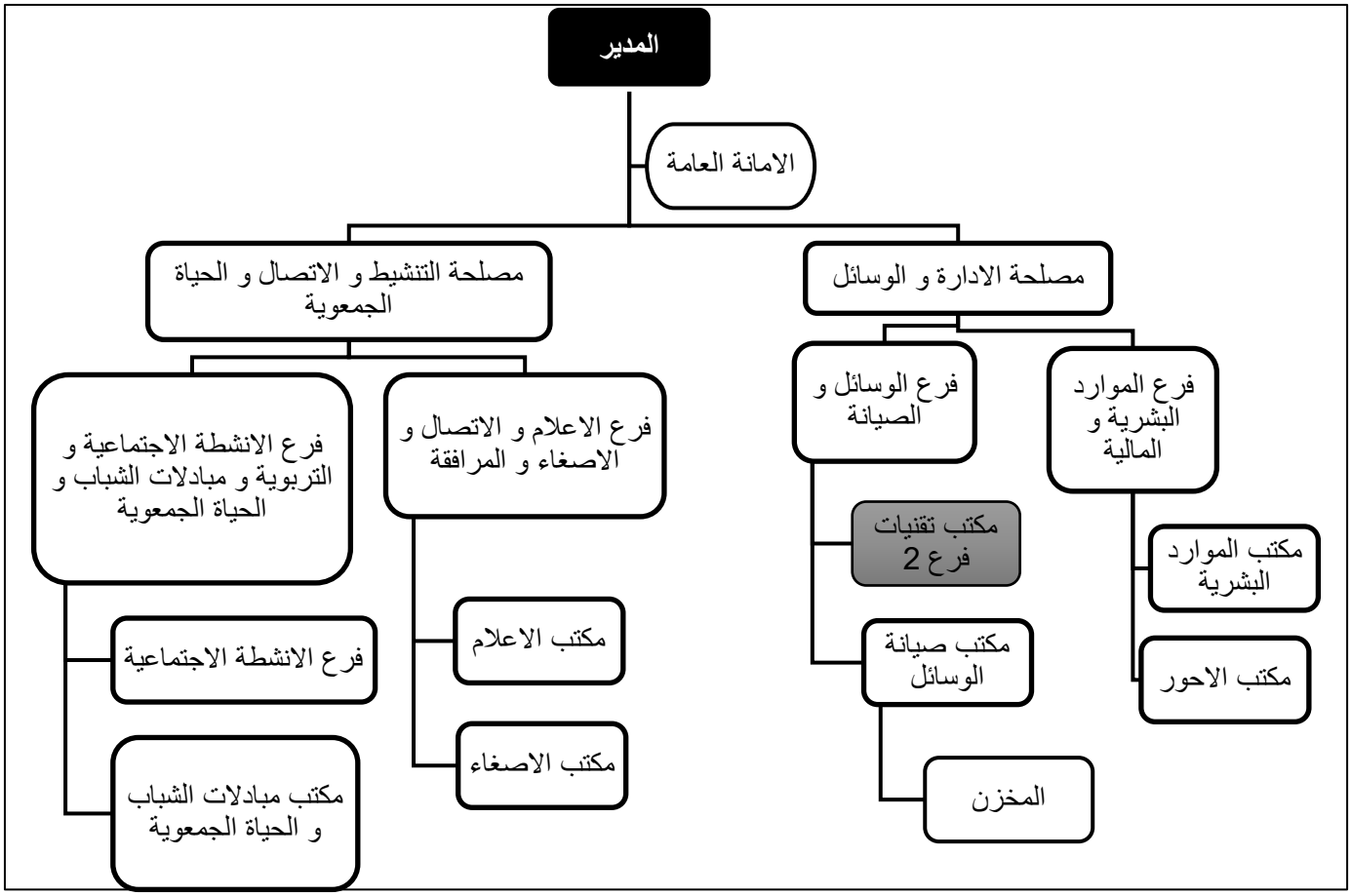
الشكل 3-5: طرق التوظيف في الديوان



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات ديوان مؤسسات الشباب.

- **الفرع السادس: الهيكل التنظيمي**

الشكل 3-6: الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب بالمدية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات ديوان مؤسسات الشباب

- **تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتضح أنه يعتمد على تنظيم إداري هرمي يقوم على تقسيم الوظائف وتحديد المسؤوليات، بما يسمح بتحقيق الفعالية في الأداء وضمان التنسيق بين مختلف المصالح. ويمكن عرض مكونات هذا الهيكل على النحو التالي[1]:

[1] من إعداد الطالبتين ،مرجع سابق.

1. الإدارة العليا:

يمثل المدير قمة الهرم التنظيمي، حيث يتولى مسؤولية الإشراف العام على جميع أنشطة المؤسسة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضمان تنفيذ السياسات والتوجيهات. كما يسهر على تحقيق الانسجام بين مختلف المصالح ومتابعة الأداء العام.

وتساعد الإدارة العليا الأمانة العامة، التي تضطلع بدور تنسيقي وإداري يتمثل في متابعة الملفات، تنظيم العمل الإداري، وضمان تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

2. مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجمعوية:

تُعد هذه المصلحة من الوحدات الأساسية في الهيكل التنظيمي، حيث تضطلع بمهام ذات طابع اجتماعي وتواصلي، وتتمثل أهم وظائفها في:

- تنظيم وتأطير الأنشطة الاجتماعية والتربوية والثقافية.
- دعم وتنسيق العمل الجمعوي وتعزيز الشراكات.
- تسيير الإعلام والاتصال لضمان التواصل الداخلي والخارجي.
- متابعة البرامج الموجهة لفائدة الفئات المستهدفة.
- وتندرج تحت هذه المصلحة فروع ومكاتب تنفيذية تعمل على تجسيد البرامج ميدانيًا، مما يسمح بتحقيق فعالية أكبر في التنفيذ.

3. مصلحة الإدارة والوسائل:

تمثل هذه المصلحة الجانب التنظيمي واللوجستي للمؤسسة، حيث تهدف إلى توفير الموارد والإمكانات اللازمة لسير العمل، وتشمل مهامها[1]:

- تسيير الموارد البشرية وتنظيم شؤون المستخدمين.

[1] من إعداد الطالبتين ،مرجع سابق

- إدارة الموارد المالية ومتابعة العمليات المحاسبية.
- توفير الوسائل المادية وضمان صيانتها.
- دعم مختلف المصالح إداريًا ولوجستيًا.
- وتضم هذه المصلحة بدورها فروعًا ومكاتب متخصصة تسهر على تنفيذ المهام اليومية بكفاءة وانتظام.

4. الفروع والمكاتب التنفيذية:

يشمل الهيكل التنظيمي مستويات تنفيذية فرعية تتبع المصالح الرئيسية، وتعمل على تطبيق البرامج والقرارات ميدانيًا. ويعكس هذا التنظيم اعتماد المؤسسة على مبدأ اللامركزية في التنفيذ، مع الحفاظ على وحدة التوجيه، مما يساهم في تسريع الإنجاز وتحسين المتابعة.

5. التكامل والتنسيق بين المصالح:

يعتمد الهيكل التنظيمي على مبدأ التكامل الوظيفي معلوم أن كل مصلحة تؤدي دورًا محددًا في إطار منظومة مترابطة، حيث يتم تبادل المعلومات والتنسيق المستمر لضمان تحقيق الأهداف المشتركة، وتقليل التداخل في الصلاحيات.

يتضح أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة قائم على توزيع واضح للسلطات والمسؤوليات، مع اعتماد التخصص والتدرج الإداري، وهو ما يساهم في تحسين الأداء، رفع الكفاءة، وضمان حسن سير العمل في إطار تنظيمي متكامل.

المطلب الثاني: تحليل واقع التحول الرقمي ودور إدارة الموارد البشرية في الديوان

- **الفرع الأول: تحليل واقع التحول الرقمي**

1. وسائل التواصل الاجتماعي و البريد الالكتروني :[1]

جدول 3-2: جدول وسائل التواصل الاجتماعي و البريد الالكتروني

الفئة	الوسيلة	الوصف
شبكات التواصل الاجتماعي	صفحة فايسبوك (odej Medea)	تمثل الصفحة الرسمية للديوان، وتُستخدم لنشر الأنشطة والأخبار.
شبكات التواصل الاجتماعي	صفحة فايسبوك أخرى (ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية)	صفحات خاصة بمؤسسات الشباب التابعة للديوان.
شبكات التواصل الاجتماعي	Instagram (odej medea)	يُستخدم لنشر الصور والفيديوهات الخاصة بالأنشطة والتفاعل مع الشباب.
البريد الإلكتروني	odejmedea@gmail.com	وسيلة رسمية للمراسلات الإدارية.
تطبيقات التراسل الفوري	Messenger	للتواصل السريع وتبادل المعلومات
تطبيقات التراسل الفوري	WhatsApp	يعتمد في التنسيق اليومي.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل.

يعتمد ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية على مجموعة من وسائل الاتصال الرقمية الحديثة، لاسيما شبكات التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني وتطبيقات التراسل الفوري، وذلك بهدف ضمان فعالية التواصل الداخلي والخارجي، وتسريع عملية تبادل المعلومات بين مختلف الفاعلين، إضافة إلى تعزيز التفاعل مع فئة الشباب ومواكبة متطلبات التحول الرقمي.

[1] من اعداد الطالبتين ،كرجع سابق.

2. البرامج التي يعتمدها الديوان les logiciel:[1]

يعتمد الديوان على برنامج Excel في اعداد (برنامج النفقات والإلتزام، برنامج الإقتطاعات والخدمات الاجتماعية، وبرنامج تسيير المخزون). وكذا برنامج word لإعداد التقارير.

أما بخصوص الجانب الرقمي فيعتمد الديوان على الذكاء الاصطناعي، في إعداد الفيديوهات للتعريف بأنشطته الى جانب الصور و الملصقات .

3. مشاريع مستقبلية في بناء المنصات لتسهيل عمل الديوان:

تشمل:

- يطمح الديوان لإنجاز منصة رقمية مستقبلا تضم الديوان وكل مؤسساته عبر الولاية لتسهيل العمل و الاتصال وجمع المعلومات ، تضم مايلي:
  - عدد الموظفين في كل المؤسسات .
  - مجموعة النشاطات والاعمال لكل مؤسسة حسب المدونة الرقمية .
  - عدد المنخرطين في كل مؤسسة .
  - المداخيل الناتجة عن الانخراط والنشاطات في كل مؤسسة .
  - موقع كل مؤسسة لتسهيل الوصول إليها .
  - المفترقات (إعلانات، نشاطات،دورات تكوينية...).
  - فضاء صحة الشباب الافتراضية .
  - فضاء المقولاتية مع مركز التسلية العلمية.
- يسعى الديوان كذلك لانشاء قناة رقمية لنشاطات الشباب أي قناة الكترونية شبابية (تمت تجربتها).[2]

[1] من اعداد الطالبتين ،مرجع سابق.

[2] من اعداد الطالبتين ،مرجع سابق

الشكل 3-7: صورة من موقع القناة الرقمية لنشاطات الشباب



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا الى موارد بصرية من المؤسسة محل الدراسة

- **مشروع منصة رقمية "نبراس أكاديمي":**

في إطار تعزيز التحول الرقمي وتشجيع الابتكار في أوساط الشباب، شارك ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية في فعاليات الهاكثون الوطني الخاص بالذكاء الاصطناعي وريادة الأعمال، والذي يُعد من أبرز التظاهرات الوطنية التي تهدف إلى دعم الأفكار الرقمية المبتكرة وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتجسيد. وقد تمكنت ولاية المدية من تحقيق إنجاز متميز بحصولها على المرتبة الأولى على المستوى الوطني، وهو ما يعكس مستوى الكفاءات الشابة والديناميكية التي يشهدها قطاع الشباب في مجال الرقمنة.

وقد جاء هذا التتويج من خلال مشروع منصة رقمية تحت اسم "نبراس أكاديمي"، والتي تم تصميمها من طرف إطار شبابي يشغل منصب مستشار الشباب ومدير مركب رياضي جواري، حيث يعكس هذا المشروع روح المبادرة والابتكار لدى الإطارات العاملة في القطاع. وتندرج هذه المنصة ضمن المشاريع الرقمية الحديثة التي تسعى إلى توظيف التكنولوجيات المتطورة، خاصة الذكاء الاصطناعي، في معالجة قضايا مجتمعية ذات أهمية بالغة.

وتهدف منصة "نبراس أكاديمي" إلى مرافقة الشباب وتقديم الدعم اللازم لهم، خاصة في الجوانب المرتبطة بالصحة النفسية والاجتماعية، من خلال التركيز على فئة الشباب الذين يعانون من مشكلات الإدمان، والعمل على مساعدتهم في مسار التعافي وإعادة الإدماج في المجتمع. كما توفر المنصة محتوى توعويًا وتوجيهيًا يعتمد على الوسائط الرقمية الحديثة، مما يسمح بوصول المعلومات بشكل سهل وسريع إلى الفئات المستهدفة.

وتتميز هذه المنصة باعتمادها على أدوات رقمية تفاعلية تتيح للمستخدمين الاستفادة من خدمات متنوعة، مثل الإرشاد والتوجيه والمتابعة، إضافة إلى تقديم نصائح وإرشادات مبنية على أسس علمية، وهو ما يعزز من فعالية هذه المبادرة في تحقيق أهدافها الاجتماعية. كما تمثل هذه المنصة نموذجًا ناجحًا لتكامل العمل بين التكنولوجيا والعمل الاجتماعي، حيث يتم استغلال الإمكانيات الرقمية لخدمة قضايا الشباب.[1]

و يعكس هذا المشروع التوجه الاستراتيجي لديوان مؤسسات الشباب نحو دعم الرقمنة وتشجيع الابتكار، من خلال احتضان المبادرات الشبابية وتوفير بيئة مناسبة لتطويرها وتجسيدها على أرض الواقع. كما يبرز دور الديوان في مرافقة الشباب وتوجيههم نحو استغلال التكنولوجيا بشكل إيجابي، بما يساهم في تحقيق التنمية المجتمعية وتعزيز المشاركة الفعالة للشباب.

4. الجانب الرقمي لديوان مؤسسلت الشباب :[2]

يعتمد ديوان مؤسسات الشباب على تبني الرقمنة كأحد المرتكزات الأساسية لتحديث الإدارة وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال إنجازه وامتلاكه لعدة آليات رقمية، من أبرزها إطلاق منصة رقمية خاصة بالتسجيل عن بعد، والتي مكنت فئة الشباب من الولوج إلى الخدمات بكل سهولة ودون الحاجة إلى التنقل، مما ساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل الضغط على الهياكل التابعة للديوان.

و عرف مستوى الرقمنة داخل الديوان تقدماً ملحوظاً، حيث بلغت نسبته حوالي 70%، وهو ما يعكس الجهود المبذولة في إدماج التكنولوجيات الحديثة في مختلف مجالات التسيير. كما تجسد هذا التوجه في تحقيق نتائج إيجابية على المستوى الوطني، حيث احتلت ولاية المدية المرتبة الخامسة في مجال الرقمنة، الأمر الذي يعكس الديناميكية التي يشهدها القطاع وسعيه المستمر نحو تعزيز الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي.

---

[1] من إعداد الطالبتين ،مرجع سابق.

[2] نفس المرجع

يعتمد الديوان على الجانب الرقمي من خلال إنجازه و امتلاكه :

- دار الشباب الافتراضية.
- فضاء المقاولاتية مع مركز التسلية العلمية ومؤسسات الشباب .
- منصة رقمية لنشاطات المؤسسة .
- فضاء صحة الشباب .
- مدونة رقمية :مدونة رقمية تهتم بالجانب الرقمي و التكنولوجي .

يعقد الديوان اجتماعات دورية مع الوزارة عن بعد .

الشكل 3-8: صورة لاجتماع مع الوزارة عن بعد



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى موارد بصرية من المؤسسة محل الدراسة

5. الدورات التكوينية الخاصة بالجانب الرقمي :

- **الدورة التكوينية و التدريبية في استعمال الذكاء الصطناعي :**[1]

في اطار الرقمنة والمدونة الجديدة نظمديوان مؤسسات الشباب يوم 04_19_2025 بمقره بولاية المدية دورة تكوينية موسومة ب:"الترويج الإعلامي لمؤسسات الشباب باستخدام الذكاء الاصطناعي.

[1] من اعداد الطالبتين ،مرجع سابق.

الشكل 3-9:الترويج الإعلامي لمؤسسات الشباب باستخدام الذكاء الاصطناعي



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى موارد بصرية من المؤسسة محل الدراسة

تحت اشراف مدير الشباب والرياضة وبحظور كل من السادة :

- مدير ديوان مؤسسات الشباب
- رئيس مصلحة الإدارة والوسائل بالديوان

الشكل 3-10: اجتماع اداري تحت إشراف ديوان مؤسسات الشباب



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى موارد بصرية من المؤسسة محل الدراسة

من تاطير[1]:

- السيد عمر يخلف:مستشار رئيسي للشباب (اعلام واتصال).
- السيد مغسل ياسين :مستشار رئيسي للشباب (المكلف بلإعلام بمديرية الشباب و الرياضة).

بمشاركة مديري المؤسسات والمكلفين بلاعلام بالمؤسسات الشبانية وتم خلال هذه الدورة مايلي:

[1] من إعداد الطالبتين ،مرجع سابق.

أولا:عرض السيد عمر يخلف المستشار الرئيسي للشباب الجانب النظري للاعلام والذي تطرق فيه النقاط التالية[1].

الشكل 3-11: صورة للسيد عمر يخلف اثناء الدورة



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى موارد بصرية من المؤسسة محل الدراسة

- تعريف التحرير الإعلامي لمحتوى النشاطات بالمؤسسات الشبانية .
- العناصر الأساسية للتحرير الإعلامي.
- اهداف التحرير الإعلامي لمحتوى النشاطات الشبانية .
- خطوات التحرير الإعلامي لمحتوى النشاطات الشبانية .
- استخدام الوسائل الإعلامية لنشر المحتوى على مختلف الوسائط .
- التدريب والتطوير على استخدام احدث الأدوات والتقنيات .
- التقييم والمتابعة للانشطة والمشاريع الإعلامية .

ثانيا:عرض السيد مغسل ياسين المستشار الرئيسي للشباب للجانب التطبيقي وتطرق فيه لما يلي :

الشكل 3-12: صورة للسيد مغسل ياسين اثناء الدورة



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى موارد بصرية من المؤسسة محل الدراسة

[1] من اعداد الطالبتسن،مرجع سابق.

- شرح وتوضح الكيفية التي يتم من خلالها معرفة المؤشرات الخاصة بالنشاط و التفاعل في الصفحات والحسابات الخاصة بالمؤسسات الشبانية (تم التطبيق على صفحات الفايسبوك الخاصة بكل مؤسسة اثناء الدورة) والطريق اللازمة والصحيحة للنشر لتحقيق تفاعل اكبر من المشاهدين .
- التأكيد على ضرورة الاعتماد على التسويق بالمحتوى ،والتركيز على الفيديوهات القصيرة لجذب فئة الشباب خاصة ، وكذلك تطرق لضرورة التسويق عن طريق الشخصيات المشهورة والصفحات المعروفة في المنطقة المتواجدة فيها المؤسسة الشبانية للترويج للمؤسسات وجذب عدد كبير من المشاهدين .
- شرح طريقة التعامل مع التعليقات في وسائط التواصل الجتماعي [1]:

✓ حيث بالنسبة للتعليقات نصح السيد المستشار الرئيسي بعدم حذفها وعدم الرد عليها بسلبية.

✓ أما التعليقات الإيجابية نصح الرد على اكبر قدر منها وقدم اقتراح استعمال تطبيق Meta Businessلتسهيل التواصل .

- شرح للحضور كيفية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي والاستفادة منها لرفع التفاعل على مستوى صفحات المؤسسة(حيث تم تجربته بإستخدامطبيق Chat GPT أثناءالدورة كما شترك التجربة مع الحضور من خلال طلب استخدام استراتيجية تسويقية لرفع التفاعل من تطبيق Chat GPT فقامو بذالك فبعد حصولهم على المعلومات والاستراتيجية تمت مناقشتها مع السيد المستشار الرئيسي اثناء الدورة).
- فتح النقاش لطرح الأسئلة والانشغالات من طرف الحضور وتم الإجابة عليها كلها من طرف السيد المستشار الرئيسي مع تقديم نصائح مختلفة ومتنوعة .

[1] من إعداد الطالبتين ،مرجع سابق.

طرح السيد المستشار الرئيسي فكرة اجراء مسابقة بين الصفحات الخاصة بالمؤسسات التي تم حضور ممثليها المكلفين بالاعلام في هذه الدورة وتتضمن (مدى تطبيق توصيات هذه الدورة وذلك خلال أسبوع من 07الى 14ديسمبر 2025).

- **دورة تكوينية لفائدة موظفي إدارة الديوان في برنامج Excel:**[1]

الشكل 3-13: دورة تكوينية لفائدة موظفي إدارة الديوان في برنامج Excel



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى موارد بصرية من المؤسسة محل الدراسة

في إطار دعم مسار التحول الرقمي وتحسين الأداء الإداري، نظم ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، خلال الفترة الممتدة من 19 إلى 22 ديسمبر 2026، دورة تكوينية لفائدة موظفي الديوان، تمحورت حول الاستخدام المعمق لبرنامج Excel في تنفيذ الميزانية والتسيير الإداري.

وقد تم افتتاح هذه الدورة من طرف مدير الديوان، بينما أشرف على تأطيرها السيد محمد أمين اسطمبولي بصفته عوناً محاسباً لدى ديوان مؤسسات الشباب، حيث قدم مجموعة من الشروحات التطبيقية التي ركزت على توظيف برنامج Excel في معالجة البيانات المالية، إعداد الجداول، وتحليل المعطيات المرتبطة بالتسيير الإداري والمحاسباتي.

وتندرج هذه الدورة ضمن البرنامج التكويني للموسم النشطوي 2026/2025، وذلك تنفيذاً لتوجيهات مصالح وزارة الشباب، حيث تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين، تحسين أدائهم الوظيفي، وتعزيز جودة العمل المحاسباتي والإداري داخل الديوان.

[1] من اعداد الطالبتين ،مرجع سابق.

كما تعكس هذه المبادرة اهتمام إدارة الموارد البشرية بتنمية المهارات الرقمية للموظفين، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لإنجاح التحول الرقمي، من خلال الانتقال من الأساليب التقليدية إلى استخدام أدوات رقمية حديثة تساهم في تسريع العمل وتحسين دقته.

و يتضح أن الديوان يسعى إلى ترسيخ ثقافة رقمية داخل المؤسسة، عبر الاستثمار في التكوين المستمر، مما يعزز من قدرته على مواكبة متطلبات العصر الرقمي وتحقيق فعالية أكبر في التسيير الإداري.

- **دورة تكوينية في الروبوتيك والذكاء الاصطناعي:**[1]

الشكل 3-14: دورة تكوينية في الروبوتيك والذكاء الاصطناعي



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى موارد بصرية من المؤسسة محل الدراسة

في إطار تعزيز المهارات الرقمية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، نظم ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية دورة تكوينية في مجال الروبوتيك والذكاء الاصطناعي لفائدة موظفي مؤسسات الشباب عبر الولاية. وقد استفاد من هذه الدورة 14 موظفًا موزعين على مختلف المؤسسات، بهدف إعدادهم لتأطير الشباب في هذا المجال داخل الهياكل التابعة للديوان.

وتهدف هذه الدورة إلى تمكين المؤطرين من اكتساب معارف تطبيقية في تقنيات الروبوتيك واستعمال أدوات الذكاء الاصطناعي، بما يسمح لهم بنقل هذه المهارات إلى فئة الشباب من خلال

[1] من اعداد الطالبتين ،مرجع سابق.

إنشاء نوادٍ متخصصة داخل مؤسسات الشباب. وتندرج هذه المبادرة ضمن استراتيجية الديوان الرامية إلى إدماج التكنولوجيا في الأنشطة الشبابية وتشجيع الابتكار والإبداع.

و تم العمل على فتح نوادٍ للروبوتيك والذكاء الاصطناعي عبر مختلف المؤسسات، حيث تم تزويدها بالعتاد اللازم، والمتمثل في حقائب الأردوينو، وأجهزة الإعلام الآلي المحمولة، واللوحات الذكية، إضافة إلى برامج الذكاء الاصطناعي، مما يوفر بيئة تعليمية رقمية متكاملة تساعد الشباب على تطوير مهاراتهم التقنية.

وتُظهر هذه المبادرات اهتمام الديوان بتوجيه الشباب نحو المجالات التكنولوجية الحديثة، وإعداد جيل قادر على التفاعل مع التحولات الرقمية، وهو ما يعزز من دور مؤسسات الشباب في التنمية الرقمية والمجتمعية.

- **دورة تكوينية في استعمال أدوات الذكاء الاصطناعي:**[1]

الشكل 3-15: دورة تكوينية في استعمال أدوات الذكاء الاصطناعي



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى موارد بصرية من المؤسسة محل الدراسة

في إطار مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، تم تنظيم دورة تكوينية مكثفة حول استعمال أدوات الذكاء الاصطناعي، وذلك بهدف تمكين المشاركين من اكتساب مهارات رقمية متقدمة تتماشى مع متطلبات العصر. وقد ركزت هذه الدورة على التعرف على أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي، لاسيما أدوات مثل ChatGPT و Gemini، وكيفية توظيفها في مجالات التعلم والعمل الإداري.

[1] من اعداد الطالبتين ،مرجع سابق.

وقد تم تقديم هذه الدورة في شكل حصص تدريبية منظمة، حيث شملت الجوانب النظرية والتطبيقية، مما سمح للمشاركين بفهم كيفية استخدام هذه الأدوات في معالجة المعلومات، وإنجاز المهام بسرعة ودقة، إضافة إلى تطوير مهارات البحث والتحليل الرقمي.

وتهدف هذه المبادرة إلى تعزيز قدرات الموظفين والشباب في التعامل مع التقنيات الحديثة، وتشجيعهم على استغلال الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء اليومي، سواء في المجال الإداري أو التعليمي، وهو ما يندرج ضمن توجه ديوان مؤسسات الشباب نحو بناء بيئة رقمية متطورة قائمة على الابتكار.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات

ضمن هذا المبحث نتطرق لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد إجراء تحليل وصفي لإجابات الموظفين عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

- **الفرع الأول:مجالات الدراسة**

تتمثل مجالات الدراسة فيمايلي:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بديوان مؤسسات الشباب بالمدية
- **الحدود البشرية:** الموظفين
- **الحدود الزمنية:**أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الدارسة2025-2026
- **مجتمع الدراسة:** يتطلب منهج البحث العلمي تحديدا دقيقا لمجتمع الدراسة الذي يعتبر قاعدة أساسية وعنصر ضروري ينبغي على الباحث تحديده بدقة وحصره قبل الانطلاق في دراسته، ويعرف مجتمع الدراسة على أنه "مجموعة منتهية وغير منتهية من العناصر المحددة مسبقا"، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث والتقصي.[1]

أولا: تحديد مجتمع الدراسة: بالنسبة لدراستنا هذه فقد تمثل مجتمع الدراسة في ديوان مؤسسات الشباب بولاية المدية.

[1]موريس أنجرس، ترجمة مصطفى ماضي وآخرون، منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية-تدريبات علمية-، طبعة 2، دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 298.

ثانيا: اختيار نوع وحجم العينة: عينة الدراسة تعرف على أنها: "مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث لتمثيله في الدراسة "كما أن حجمها بمختلف من دراسة إلى أخرى بحسب عينة الدراسة، ويعتبر "Sekaran Uma" أن حجم العينة تقدر ب الذي يتراوح بين (30 و500) مفردة ملائم لمعظم أنواع الأبحاث.

أما العينة المختارة في دراستنا فتتمثل في عينة من الموظفين العاملين بديوان مؤسسات الشباب بالمدية، الذين تم اختيارهم خلال فترة التربص الميداني. وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة القصدية البسيطة، وهي أحد أساليب العينات غير الاحتمالية، حيث يقوم الباحث باختيار أفراد العينة بصورة عمدية وفقًا لمجموعة من المعايير أو الخصائص التي تخدم أهداف الدراسة وتساعد على الحصول على البيانات اللازمة، وذلك لكون هؤلاء الأفراد يمتلكون المعلومات والخبرات المرتبطة بموضوع البحث.[1].

اعتمدت الطالبتان أيضا على الملاحظة المباشرة داخل المؤسسة محل الدراسة، كما تم توثيق بعض الجوانب الميدانية بصورة فوتوغرافية التقطتها الطالبتان أثناء الزيارات الميدانية.

- **الفرع الثاني: أدوات الدراسة:**

تم إعداد استبيان صُمم خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعه على عينة الدراسة، كما تمت معالجة وتحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائيSpss .وقد مرّ إعداد الاستبانة بالمراحل الآتية:

-إعداد استبانة أولية: من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

-عرض الاستبانة على المشرف :وذلك لاختبار مدى ملاءمتها وقدرتها على جمع البيانات المطلوبة بدقة.

-تعديل الاستبانة :إجراء التعديلات الأولية بناءً على ملاحظات وتوجيهات المشرف الأكاديمي.

[1] عبيدات، محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2016، ص 95.

- عرض الاستبانة على الأساتذة المحكمين: للتأكد من صدق الأداة وثباتها وصلاحيتها للقياس.
- توزيع الاستبانة: تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد قُسمت الاستبانة إلى جزئين (محاور) كما يأتي:

✓ **الجزء الأول:**

المحور الأول (البيانات الشخصية):يتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية، الحالة العائلية، الوظيفة، والإدارة التي ينتمي إليها الموظف).

✓ **الجزء الثاني:** محاور متغيرات الدراسة

المحور الثاني :إدارة الموارد البشرية.

المحور الثالث:التحول الرقمي.

- **الفرع الثالث: مقياس الدراسة:**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم تخصيص درجات محددة لكل إجابة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول 3-3: درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

وانطلاقاً من هذه الدرجات، ولتحديد حدود الاتجاهات لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب **طول الفئة** (طول المدى) وفق الخطوات التالية:

1. **حساب المدى**:$5 - 1 = 4$
2. **حساب طول الفئة**:قسمة المدى على عدد المستويات.$(4 \setminus 5 = 0.8)$
3. **تحديد الحدود**:إضافة القيمة (0.8) إلى الحد الأدنى لكل فئة تدريجياً ابتداءً من القيمة (1)

تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

جدول 3-4: تقدير الاتجاهات

المتوسط	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	غير موافق جدا
[1.80 – 2.59]	غير موافق
[2.60 – 3.39]	محايد
[3.40 – 4.19]	موافق
[4.20 – 5.00]	موافق جدا

- **الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) .وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.
- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.
- معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.
- الانحدار الخطي البسيط

- **الفرع الرابع: صدق وثبات الاستبيان**

1. الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين* ممثلين في أساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، وكذلك رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل في الديوان، حيث طلب منهم ابداء الرأي والملاحظات حول مدى انتماء العبارات لمحاور الدراسة التي أدرجت فيها بالإضافة الى سلامة الصياغة اللغوية ووضوحها من حيث المعنى وسهولة الفهم وقد تم إعادة تعديل الاستبانة وفق ما رآه السادة المحكمون حيث أصبحت الأداة بعد التحكيم بصورتها النهائية مكونة من 24 عبارة موزعة على محورين:

- **إدارة الموارد البشرية**
- **التحول الرقمي**

2. صدق وثبات أداة الدراسة:

لاختبار مدى صدق وثبات الاستبيان، وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على فقرات كل محور على حدة، تم استخدام **معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha)** للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. وقد أظهرت النتائج مستويات ثبات مقبولة إحصائياً، وكانت القيم كالتالي:

*أنظر الملحق رقم 01

جدول 3-5: نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	إدارةالموارد البشرية	12	0.786
2	التحول الرقمي	12	0.872
مجموع الاستبيانين		24	0.825

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: إدارة الموارد البشرية والمحور الثاني: التحول الرقمي كانت قيمته أكبر من 0,60%، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي للاستبيانين0.825 وهي قيمة تفوق 0,60%، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بالثبات وصادقة لما وضعت لأجله.

3. الاتساق الداخلي للمحاور

وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان Spearman لقياس مدى توافق واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها.

- **الاتساق الداخلي للمحور الأول: إدارة الموارد البشرية**

جدول 3-6: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تستشرف فإدارة الموارد البشرية بالديوان احتياجات سوق العمل من الكفاءات.	0.420**	0.000
2	يقوم الديوان بتوصيف الوظائف بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة.	0.306**	0.000
3	يستخدم الديوان أدوات تقييم حديثة لقياس الكفاءات للمتقدمين.	0.512**	0.000
4	تستند قرارات التعيين إلى معايير موضوعية تشمل المهارات	0.347**	0.000

	والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل.		
5	يحدد الديوان الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءعلى فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.	0.455**	0.000
6	يملك الديوان خطة ممنهجة لتدريب العاملين لتطوير مستوياتهم ضمن أهداف الوظيفة المحددة.	0.436**	0.000
7	يقوم الديوان بمتابعة أداء العاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.	0.455**	0.000
8	يساهم التدريب في تمكين العاملين مما يساهم في تغيير اتجاهات السلوك لديهم.	0.553**	0.000
9	يتوقف الأداء عن نوعية الحوافز المقدمة (مادية ومعنوية).	0.642**	0.000
10	يمنح الديوان حوافز للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية للموظفين.	0.393**	0.000
11	يعتمد الديوان على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي تمنحها للموظفين.	0.639**	0.000
12	تمتلك الديوان نظاما متكاملا يمكن العاملين من تطوير قدراتهم ومواهبهم المختلفة.	0.597**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية لديوان مؤسسات الشباب بولاية المدية كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله

- **الاتساق الداخلي للمحور الثاني: التحول الرقمي**

جدول 3-7 :الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يسعى الديوان ليتخلص من الإجراءات البيروقراطية المعيقة للتحول الرقمي.	0.427**	0.000
2	يعمل الديوان على تحديث هيكله التنظيمي لدعم التحول الرقمي (من خلال إضافة منصب جديد).	0.374**	0.000

3	يوفر الديوان ميزانية كافية لتطوير البنية التحتية الرقمية.	0.493**	0.000
4	يوفر الديوان عملية الاستشراف الإداري ترتقي إلى الأنظمة الرقمية.	0.587**	0.000
5	تتعامل القيادات بكفاءة مع التكنولوجيا الحديثة.	0.667**	0.000
6	يتم تطوير المهارات الموظفين بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.	0.366**	0.000
7	يحدد الديوان احتياجات الموظفين الاستراتيجية في مجال نظم المعلومات الرقمية.	0.348**	0.000
8	يستخدم الديوان تقنيات متنوعة لنقل المعلومات بدقة لجميع الموظفين في الوقت المناسب (إيميل، وسائل التواصل الاجتماعي).	0.456**	0.000
9	يستخدم الديوان أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتسهيل الوصول للمعلومات.	0.240**	0.003
10	يستخدم الديوان أنظمة معلومات متصلة بشبكة الإنترنت.	0.360**	0.000
11	يوفر الديوان أنظمة إلكترونية لإدارة الاجتماعات عن بعد.	0.309**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: التحول الرقمي لدى ديوان مؤسسات الشباب كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

- **الفرع الخامس: عرض النتائج وتحليلها والتوزيع الطبيعي للمحاور**

تتضمن الجداول التالية المتغيرات الأساسية للدراسة وتشمل على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الحالة العائلية، الوظيفة، الإدارة التابع لها).

1. النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

- **الجنس:**

جدول 3-8: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

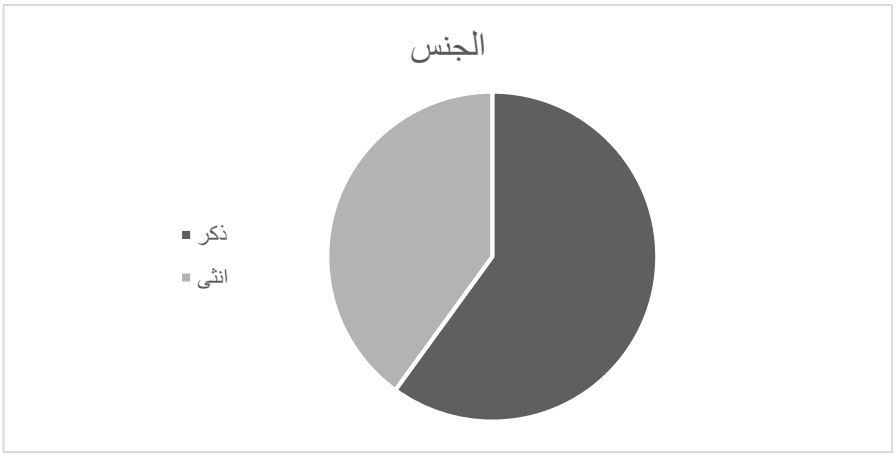
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	90	60 %
أنثى	60	40 %
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن ديوان مؤسسات الشباب يعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد والفكري، حيث كانت نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث كانت نسبة الذكور 60 %، ونسبة الإناث40%.

وهذا راجع إلى المكان الذي قمنا بتوزيع فيه الاستبيان حيث كان أغلبها للإدارة.

الشكل 3-16: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

- **العمر:**

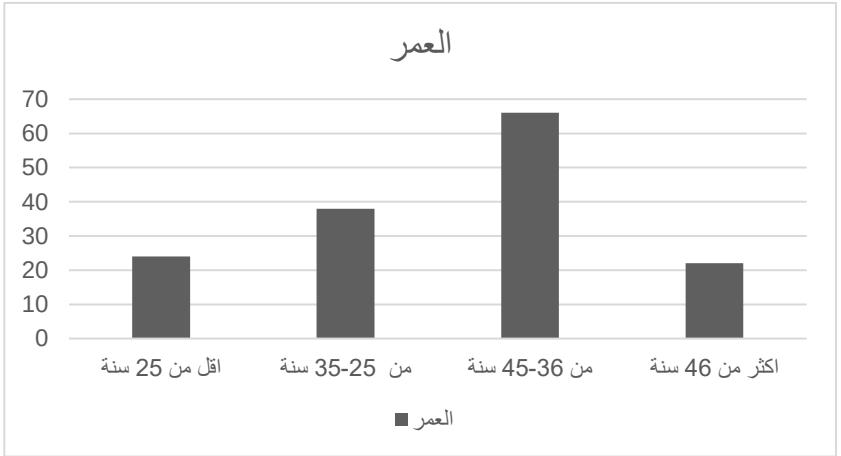
جدول 3-9:توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	24	16 %
من 25-35 سنة	38	25.3 %
من 36-45 سنة	66	44 %
أكثر من 46 سنة	22	14.7 %
المجموع	150	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري وهي والأفراد الذين أعمارهم من 36-45 سنة حيث كانت نسبتهم تقدر ب 44%، لتليها الفئة 25-35 والتي قدرت بـ 25.3%، ثم فئة الأفراد الذين يقل أعمارهم عن 25 سنةبنسبة 16%، ثم فئة الأفراد الأكثر من 46 سنة بنسبة 14.7%.

الشكل 3-17: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

- **المؤهل العلمي:**

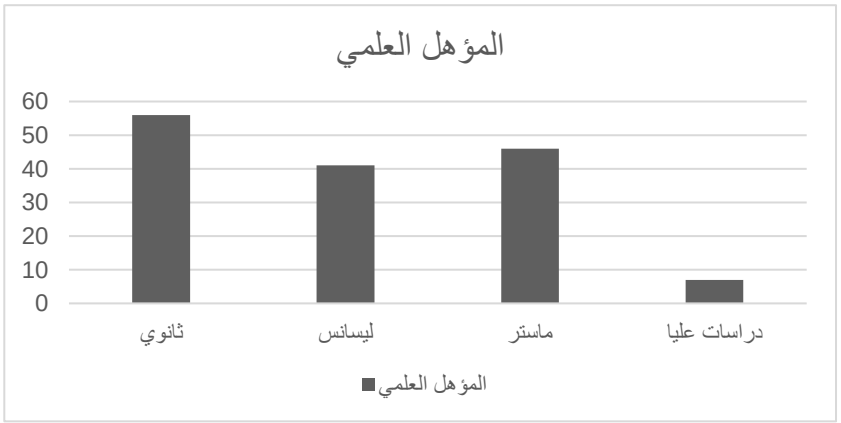
جدول 3-10:توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	56	37.3 %
ليسانس	41	27.3 %
ماستر	46	30.7 %
دراسات عليا	7	4.7 %
المجموع	150	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

تضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من المؤهل العلمي بمستوى ثانوي حيث بلغت نسبتهم 37.3%، تليها فئة الأفراد الحاصلين على مستوى ماستر بنسبة 30.7%، ونسبة 27.3% خاصة بمستوى ليسانس لتليها فئة الأفراد الحاصلين على مستوى دراسات العليا بنسبة 4.7%، يعود ذلك إلى حيز توزيع استمارات الاستبيان حيث خصص أغلباها لطبقة الطلبة الموظفين داخل ديوان مؤسسات الشباب.

الشكل 3-18: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

- **الخبرة المهنية:**

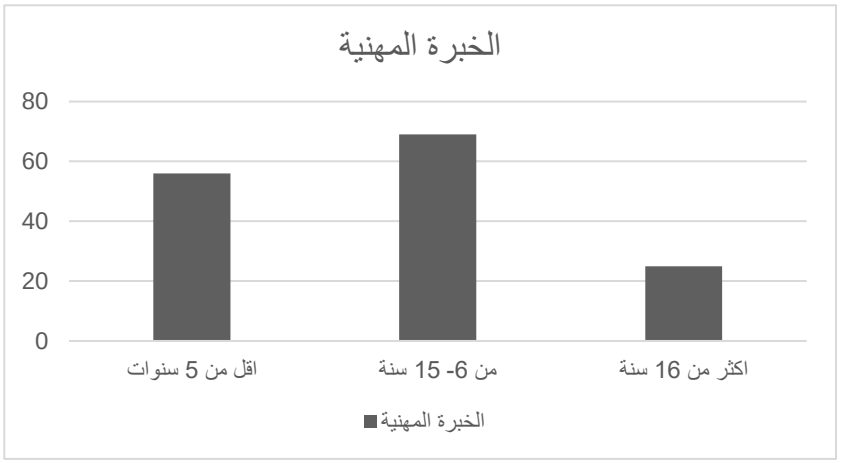
جدول 3-11: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	56	37.3 %
من 6-15 سنة	69	46 %
أكثر من 16 سنة	25	16.7 %
المجموع	150	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 46% من الأفراد العينة حسب الخبرة المهنية هم فئة من 6إلى 15 سنة، كما أن نسبة 37.3% من فئة أقل من 5 سنوات وفئة أكثر من 16 سنة بنسبة 16.7 %. وبصفة عامة، يلاحظ أن هيكل الخبرة المهنية يميل نحو الفئات المتوسطة والحديثة، مما قد يوفر توازنا بين الحيوية والتجديد من جهة، والخبرة العملية من جهة أخرى.

الشكل 3-19 :توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

- **الحالة العائلية:**

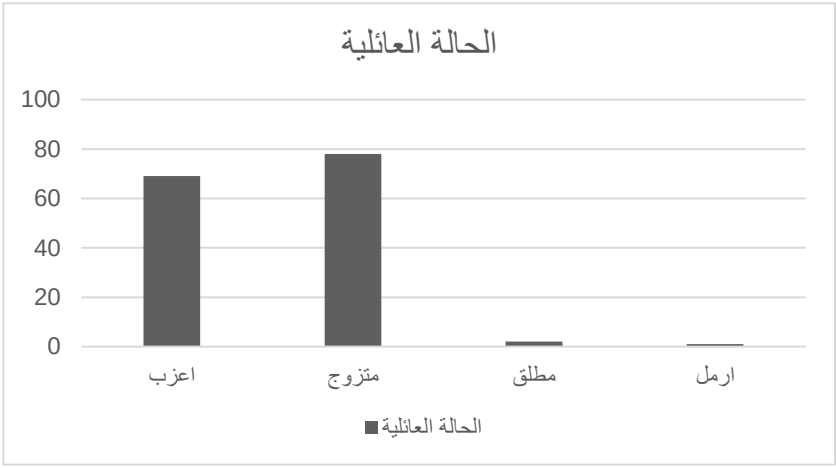
جدول 3-12: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	69	46 %
متزوج	78	52 %
مطلق	2	1.3 %
أرمل	1	0.7 %
المجموع	150	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة لاحظت بشكل كبير على أن الحالة العائلية أغلبهم متزوجون بنسبة 52%، لتأتي فئة العزاب بنسبة 46%، لتأتي نسبة 1.3% هم فئة مطلقين، ثم فئة الأراملبنسبة 0.7%.

الشكل 3-20: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

- **الوظيفة:**

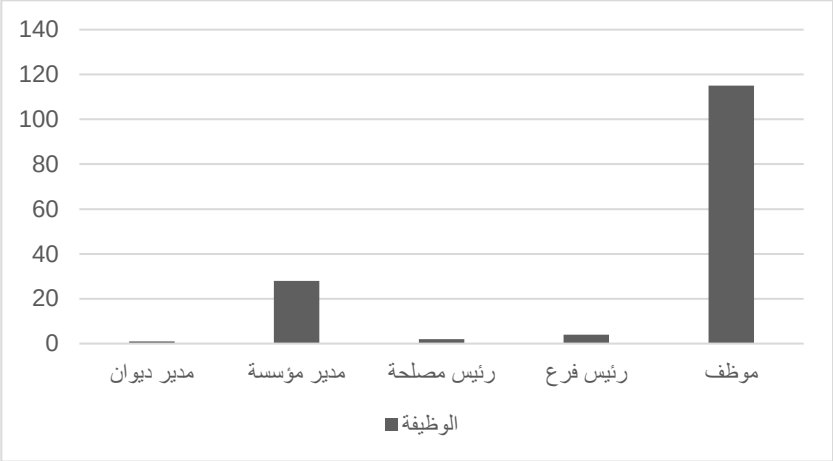
جدول 3-13: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير ديوان	01	0.7%
مدير مؤسسة	28	18.7%
رئيس مصلحة	2	%1.3
رئيس فرع	4	%2.7
موظف	115	%76.7
المجموع	150	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 76.7% من الأفراد العينة حسب الوظيفة هم فئة الموظفين، كما أن نسبة 18.7% من فئة مدير مؤسسة، لتليها فئة رئيس فرع بنسبة 2.7%، وفئة رئيس مصلحة بنسبة 1.3%، وفي الأخير لتأتي فئة ذوي منصب مدير ديوان بنسبة 0.7% وبصفة عامة، يتضح أن توزيع الوظائف داخل العينة يميل بشكل واضح نحو الموظفين، وهو ما يوفر معطيات دقيقة حول الجوانب الإدارية والتنظيمية في ديوان مؤسسات الشباب، لكنه قد يحدّ نسبيًا من تمثيل الرؤية التنفيذية الميدانية.

الشكل 3-21: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامجSpss

- **الإدارة التابع لها**

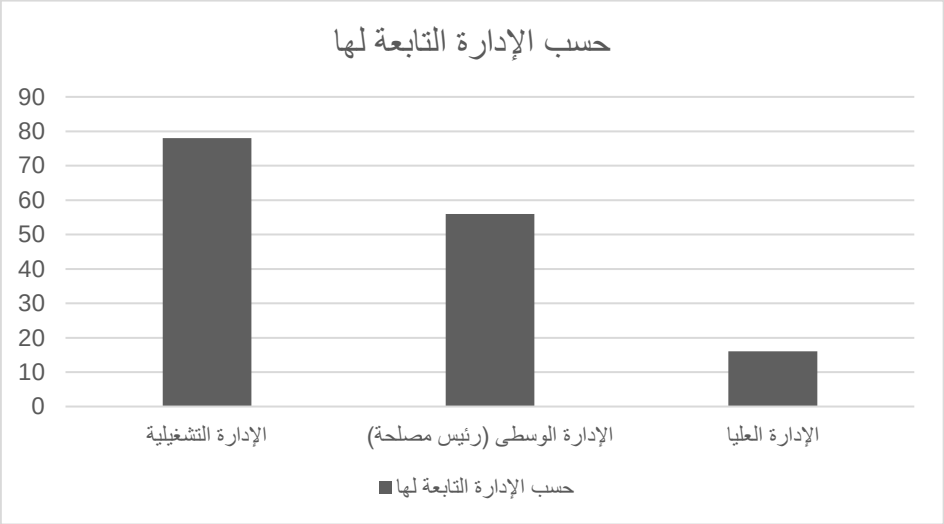
جدول 3-14: توزيع أفراد العينة حسب الإدارة التابع لها

حسب الإدارة التابع لها	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة التشغيلية	78	52 %
الإدارة الوسطى (رئيس مصلحة)	56	37.3 %
الإدارة العليا	16	10.7 %
المجموع	150	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 52%من الأفراد العينة الإدارة التابع لها هم فئة الإدارة التشغيلية، كما أن نسبة 37.3% من فئة الإدارة الوسطى (رئيس مصلحة) لتليها في الأخير فئة منصف الإدارة العليا بنسبة % 10.7. بصفة عامة، يتركز توزيع العينة في ديوان مؤسسات الديوان على المستويين التشغيلي والوسطي، ما يوفر معطيات دقيقة حول التنفيذ والإشراف، بينما يقل تمثيل الإدارة العليا التي تتخذ القرارات الاستراتيجية.

الشكل 3-22: توزيع أفراد العينة حسب الادارة التابع لها



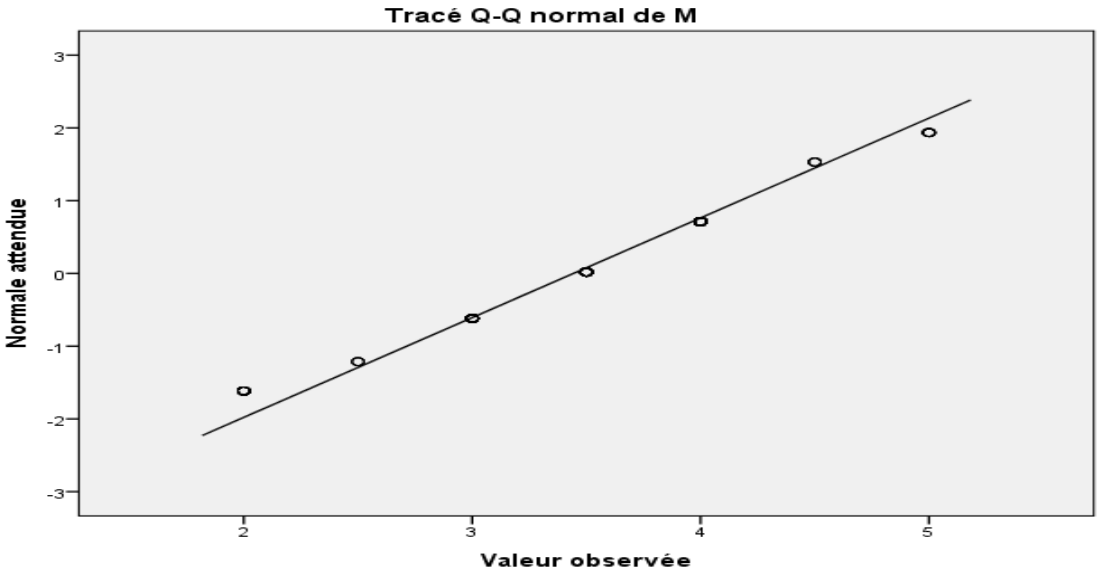
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

2. التوزيع الطبيعي للمحاور

يعد التوزيع الطبيعي من أهم المفاهيم الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات وتفسير الظواهر السلوكية والاجتماعية. وعند دراسة محاور أو أبعاد ظاهرة معينة، فإن التحقق من مدى خضوعها للتوزيع الطبيعي يعد خطوة أساسية قبل تطبيق العديد من الاختبارات الإحصائية، خاصة الاستدلالية منها. وتكمن أهمية هذا التحقق في أنه يساعد على التأكد من صحة النتائج التي يتم التوصل إليها، ويجنب الوقوع في أخطاء تفسيرية قد تؤثر على مصداقية الدراسة.

نلاحظ في الجول أدناه التوزيع الطبيعي لإدارة الموارد البشرية:

الشكل 3-23: التوزيع الطبيعي للمحور الأول

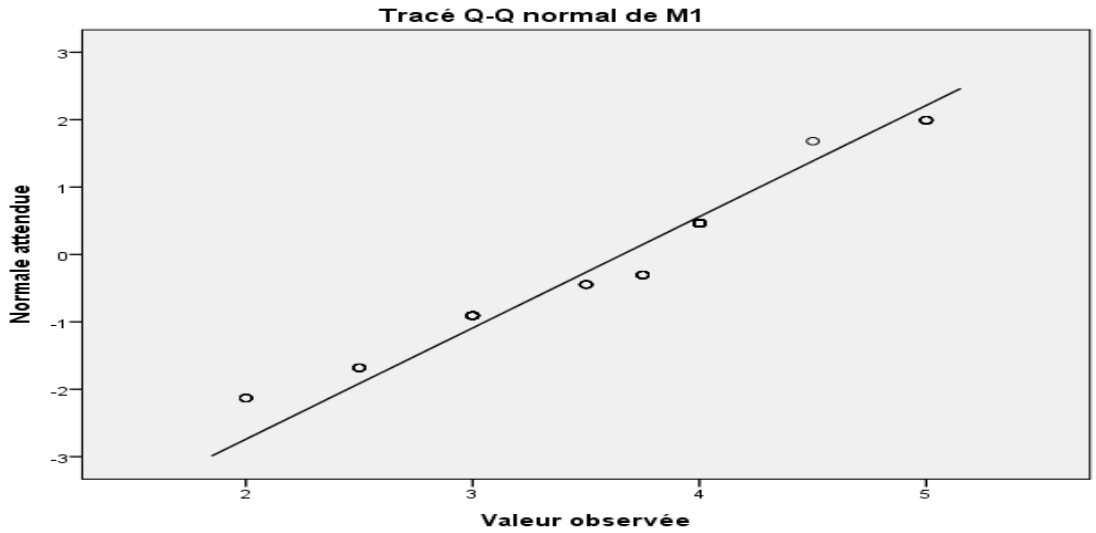


المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

نلاحظ من خلال الشكل أن المحور الأول لا يتبع التوزيع الطبيعي حيث نرى أن Kolmogrov-Smirnov ، أقل من 0.05 و Shapiro-Wilk،أقل 0.05.

نلاحظ في الشكل أدناه التوزيع الطبيعي للتحول الرقمي:

الشكل 3-24: التوزيع الطبيعي للمحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

نلاحظ من خلال الشكل أن المحور الثاني لا يتبع التوزيع الطبيعي حيث نرى أن Kolmogrov–Smirnov ، أقل من 0.05 و Shapiro–Wilk،أقل 0.05.

يتضح من خلال الشكلين الخاصين بالمحورين الأول والثاني أن البيانات تتبع تقريبًا التوزيع الطبيعي، حيث تركزت أغلب القيم حول المتوسط الحسابي مع تناقص تدريجي للتكرارات كلما ابتعدنا عن المركز، إضافة إلى وجود تماثل نسبي بين جانبي المنحنى، مما يدل على اعتدالية توزيع استجابات أفراد العينة وصلاحية البيانات لإجراء الاختبارات الإحصائية البارامترية.

المطلب الثاني:اختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج و تفسيرها

- **الفرع الأول:تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الاستبيان:**

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان.

1. النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

جدول 3–15: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	تستشرف إدارة الموارد البشرية بالديوان احتياجات سوق العمل من الكفاءات.	19	41	35	38	17	2.95	1.222	11	محايد
		12.7 %	27.3 %	23.3 %	25.3 %	11.3 %				
02	يقوم الديوان بتوصيف	0	15	26	106	3	3.65	0.687	4	موافق

	الوظائف بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة.	0%	10%	17.3 %	70.7 %	2%			
03	يستخدم الديوان أدوات تقييم حديثة لقياس الكفاءات للمتقدمين.	4	30	48	49	19	3.33	1.020	7	محايد
		2.7%	20%	32%	32.7 %	12.7 %				
04	تستند قرارات التعيين إلى معايير موضوعية تشمل المهارات والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل.	0	22	45	69	14	3.50	0.857	6	موافق
		0%	14.7 %	30%	46%	9.3 %				
05	يحدد الديوان الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.	4	51	53	26	16	2.99	1.026	10	محايد
		2.7%	34%	35.3 %	17.3 %	10.7 %				
06	يملك الديوان خطة ممنهجة لتدريب العاملين لتطوير مستوياتهم ضمن أهداف الوظيفة المحددة.	11	33	36	55	15	3.20	1.117	8	محايد
		7.3%	22%	24%	36.7 %	10%				
07	يقوم الديوان بمتابعة أداءالعاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.	4	12	18	78	38	3.89	0.963	1	موافق
		2.7%	8%	12%	52%	25.3 %				
08	يساهم التدريب في تمكين العاملين مما يساهم في تغيير اتجاهات السلوك لديهم.	0	16	21	94	19	3.77	0.804	2	موافق
		0%	10.7 %	14%	62.7 %	12.7 %				

09	يتوقف الأداء عن نوعية الحوافز المقدمة (مادية ومعنوية).	0	22	26	83	19	3.66	0.881	3	موافق
		0%	14.7 %	17.3 %	55.3 %	12.7 %				
10	يمنح الديوان حوافز للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية للموظفين.	0	22	29	84	15	3.61	0.858	5	موافق
		0%	14.7 %	19.3 %	56%	10%				
11	يعتمد الديوان على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي تمنحها للموظفين.	15	41	43	40	11	2.94	1.113	12	محايد
		10%	27.3 %	28.7 %	26.7 %	7.3 %				
12	تمتلك الديوان نظاما متكاملا يمكن العاملين من تطوير قدراتهم ومواهبهم المختلفة.	14	42	19	57	18	3.15	1.225	9	محايد
		9.3%	28%	12.7 %	38%	12%				
الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي							3.44	0.729	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول: إدارة الموارد البشرية محصورة بين (3.89-2.94) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.225-0.687)، كما أن العبارة07و المتمثلة في:**[يقوم الديوان بمتابعة أداءالعاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته]** جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري 0.963 وباتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 08 والمتمثلة في: **[يساهم التدريب في تمكين العاملين مما يساهم في تغيير اتجاهات السلوك لديهم]** في المرتبة الثانية وباتجاه الموافقة عند متوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.804، ثم جاءت بعدها العبارات 02، 04، 09، 10 على التوالي باتجاه الموافقة، ثم جاءت بعدها العبارات 01، 03، 05، 06، 12 على التوالي باتجاه

الحياد لتأتي العبارة11 والمتمثلة في: **[يعتمد الديوان على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي تمنحها للموظفين]** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.94 وانحراف معياري 1.113 وباتجاه الحيادمن قبل الأفراد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور إدارة الموارد البشرية لديوان مؤسسات الشباب3.44 وباتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة، مما يدل أن العاملين يرون بأن ديوان مؤسسات الشباب يتوفر على إدارة الموارد البشرية، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.729 وهي قيمة قريبة من الصفر وهذا يفسر وجود تقارب كبير في الإجابات حول هذا المحور.

2. النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: التحول الرقمي

جدول 3-16: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

الرقم	العبارات	غيرموافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	يسعى الديوان ليتخلص من الإجراءات البيروقراطية المعيقة للتحول الرقمي	0	15	47	77	11	3.56	0.773	7	موافق
		0%	10%	31.3 %	51.3 %	7.3%				
02	يعمل الديوان على تحديث هيكلها لتنظيمي لدعم التحول الرقمي (من خلال إضافة منصب جديد)	11	8	16	83	32	3.78	1.074	5	موافق
		7.3%	5.3%	10.7 %	55.3 %	21.3 %				

03	يوفر الديوان ميزانية كافية لتطوير البنية التحتية الرقمية	12	4	15	65	54	3.97	1.138	1	موافق
		8%	2.7%	10%	43.3 %	36%				
04	يوفر الديوان عملية الاستشراف الإداري ترتقي إلى الأنظمة الرقمية	4	8	21	80	37	3.92	0.916	3	موافق
		2.7%	5.3%	14%	53.3 %	24.7 %				
05	تتعامل قيادات بكفاءة مع تكنولوجيا الحديثة	4	8	29	77	32	3.83	0.915	4	موافق
		2.7%	5.3%	19.3 %	51.3 %	21.3 %				
06	يتم تطوير المهارات الموظفين بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي	4	8	6	102	30	3.97	0.835	2	موافق
		2.7%	5.3%	4%	68%	20%				
07	يحدد الديوان احتياجات الموظفين الاستيراتيجية في مجال نظم المعلومة الرقمية	18	40	35	40	17	2.99	1.215	12	محايد
		12%	26.7 %	23.3 %	26.7 %	11.3 %				
08	يستقطب الديوان أفضل الكفاءات بالمجال الرقمي	0	16	26	105	3	3.63	0.699	6	موافق
		0%	10.7 %	17.3 %	70%	2%				
09	يستخدم الديوان	4	31	45	51	19	3.33	1.028	9	محايد

	تقنيات متنوعة لنقل المعلومات بدقة لجميع الموظفين في الوقت المناسب (إيميل،وسائل التواصل الاجتماعي)	2.7%	20.7 %	30%	34%	12.7 %			
10	يستخدم الديوان أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتسهيل الوصول للمعلومات	0	23	46	67	14	3.48	0.865	8	موافق
		0%	15.3 %	30.7 %	44.7 %	9.3%				
11	يستخدم الديوان أنظمة معلومات متصلة بشبكة الإنترنت	4	50	53	27	16	3.01	1.026	11	محايد
		2.7%	33.3 %	35.3 %	18%	10.7 %				
12	يوفر الديوان أنظمة إلكترونية لإدارة الاجتماعات عنبعد	11	31	36	57	15	3.23	1.112	10	محايد
		7.3%	20.7 %	24%	38%	10%				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثاني							3.66	0.605	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامجSpss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني: التحول الرقمي لديوان مؤسسات الشباب بين (2.99-3.97) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.215-0.699)،كماأن العبارة رقم 03 والمتمثلة في: **[يوفر الديوان ميزانية كافية لتطوير البنية التحتية**

الرقمية] جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 1.138 وذلك باتجاه الموافقة من طرف الأفراد، كما جاءت العبارة 06 والمتمثلة في: **[يتم تطوير المهارات الموظفين بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي]** في المرتبة الثانية عند متوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.835باتجاه الموافقة، ثم تلتها العبارات 01، 02، 04، 05، 08،14باتجاه الموافقة، لتليها العبارة 09، 11، 12 باتجاه الحياد، بينما جاءت في الأخير العبارة 07 والمتمثلة في: **[يحدد الديوان احتياجات الموظفين الاستيراتيجية في مجال نظم المعلومات الرقمية]** بمتوسط حسابي 2.99 وانحراف معياري قدره 1.215 وكانت باتجاه الحياد من طرف أفراد العينة المستجوبين.

وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للتحول الرقمي3.66 باتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة وهذا يدل على أن العاملين يرون بأن التحول الرقمي يتم على أعلى المستويات، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.605 وهي قيمة قريبة من الواحد وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات.

- **الفرع الثاني: اختبار الفرضيات**

يعد اختبار الفرضيات خطوة محورية في البحوث الكمية، حيث يهدف إلى التحقق من صحة التوقعات أو العلاقات بين المتغيرات بناء على البيانات المجمعة. ويعتبر برنامج SPSS من أكثر الأدوات الإحصائية استخدامًا في هذا المجال، لما يتيحه من إمكانيات متنوعة وسهلة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وفق أسس علمية دقيقة. من خلال هذا البرنامج، يمكن تطبيق مجموعة واسعة من الاختبارات الإحصائية، مثل اختبار "ت(T-test) "، وتحليل التباين(ANOVA) ، والارتباط والانحدار، وغيرها، حسب طبيعة البيانات ونوع الفرضية. ويساعد استخدام SPSS في تقديم نتائج دقيقة وسريعة، مدعومة بالجداول والمخرجات التوضيحية التي تسهل تفسير النتائج واتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرضيات، وفقًا لمستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحول الرقمي على الاختيار والتعيين في ديوان مؤسسات الشباب ولاية المدية.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحول الرقمي على الاختيار والتعيين في ديوان مؤسسات الشباب ولاية المدية.

جدول 3-17:اختبار الانحدار البسيط للتحول الرقمي على الاختيار والتعيينفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية

البيان	الإختبار والتعيين				
التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية:	R معامل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.177	0.031	3.064	11.046	0.000
	F المحسوبة		دلالة F		
	4.761		0.031b		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

يوضح الجدول أعلاه رقم (19) أثر الاختيار والتعيين على التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط0.177 = Rبين الاختيار والتعيين للمؤسسة التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيفة جدا.

وبلغ معامل التحديد0.031 = R^2 أي أن ما قيمة 3.1% من التغيرات في التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية ناتجة عن الاختيار والتعيين.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= 3.064 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الاختيار والتعيين للمؤسسة يزيد من التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، بقيمة 3.064وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمةTالمحسوبة 11.046عند مستوى معنوية 0.000

كما بلغت قيمة F المحسوبة 4.761عند مستوى معنوية b 0.031 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاختيار والتعيين على التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية.

تتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما ذهبت إليه دراسة (Strohmeier, 2018)التي أكدت أن التحول الرقمي يسهم في تطوير وظائف الموارد البشرية ومنها "التوظيف الإلكتروني"، ودراسة (Bondarouk & Brewster, 2016)التي أشارت إلى أن النظم الرقمية تحسن كفاءة التوظيف. كما تلتقي مع توصيات دراسة (الهيتي والمعشر، 2004)التي شددت على أهمية وضع أسس علمية للتعيين لضمان أداء القيادات، وهو ما ينطبق هنا؛ فكلما استند الاختيار على أسس رقمية وكفاءات تكنولوجية، تسارعت عجلة التحول الرقمي.

2. إختبار الفرضية الثانية

- الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحول الرقمي على التدريب والتطوير في ديوان مؤسسات الشباب ولاية المدية.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحول الرقمي على التدريب والتطوير في ديوان مؤسسات الشباب ولاية المدية.

جدول 3-18: اختبار الانحدار البسيط للتحول الرقمي على التدريب والتطويرفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية

البيان	التدريب والتطوير				
	R معامل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة Tصتش
التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية:	0.435	0.189	2.384	10.767	0.000
	F المحسوبة		دلالة F		
	34.590		0.000b		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

يوضح الجدول أعلاه رقم (20) أثر التدريب والتطوير للمؤسسة على التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط0.435 = R بين التدريب والتطوير والتحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

وبلغ معامل التحديد0.189 = R^2 أي أن ما قيمة 18.9% في التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية ناتجة عن التدريب والتطوير.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار 2.384 = B يعني زيادة بدرجة واحدة في التدريب والتطوير للمؤسسة يزيد من التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، بقيمة 2.348 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 10.767عند مستوى معنوية 0.000

كما بلغت قيمة F المحسوبة 34.590عند مستوى معنوية b 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التدريب والتطوير للمؤسسة على التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية.

تتفق هذه النتيجة بشكل قوي مع دراسة(Parry & Battista, 2019) التي أكدت أن تدريب وتطوير المهارات الرقمية للعاملين هو الركيزة الأساسية لنجاح التحول الرقمي. كما تتفق مع دراسة (المرباني، 2014) ودراسة (Munjuri, 2011) اللتان أثبتتا العلاقة الإيجابية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي.

3. إختبار الفرضية الثالثة

- الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحول الرقمي على التحفيز في ديوان مؤسسات الشباب ولاية المدية
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحول الرقمي على التحفيز في ديوان مؤسسات الشباب ولاية المدية

جدول 3-19: اختبار الانحدار البسيط للتحول الرقمي على التحفيز في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية

البيان	التحفيز				
	R معامل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية:	0.290	0.084	2.965	15.240	0.000
	F المحسوبة		دلالة F		
	13.557		0.000b		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

يوضح الجدول أعلاه رقم (21) أثر التحفيز للمؤسسة على التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط0.290 = R بين التحفيز والتحول الرقمي في ديوان مؤسسات الديوان لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف جدا.

وبلغ معامل التحديد0.084 = R^2 أي أن ما قيمة 8.4% من التغيرات في التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية ناتجة عن التحفيز.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار2.965= B يعني زيادة بدرجة واحدة في التحفيز للمؤسسة يزيد من التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، بقيمة 2.965 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 15.240 عند مستوى معنوية 0.000

كما بلغت قيمة F المحسوبة 13.557 عند مستوى معنوية b0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التحفيز للمؤسسة على التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية.

تتفق النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن، 2022)التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين التحفيز ونجاح التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية. كما تلتقي مع دراسة (Munjuri, 2011)التي اعتبرت الأجور المرتبطة بالأداء من أهم عوامل تحسين أداء العاملين.

4. اختبار الفرضية الرابعة

- الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الموارد البشرية على إدارة وتمويل التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب ولاية المدية.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الموارد البشرية على إدارة وتمويل التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب ولاية المدية.

جدول 3-20: اختبار الانحدار البسيط للتحول الرقمي على الاختيار والتعيين في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية

البيان	إدارة وتمويل التحول الرقمي				
	R معامل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
إدارة الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية:	0.446	0.199	1.575	5.034	0.000
	F المحسوبة		دلالة F		
	36.728		0.000b		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

يوضح الجدول أعلاه رقم (19) أثر إدارة وتمويل التحول الرقميفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط0.446 = R بين إدارة وتمويل التحول الرقمي للمؤسسة إدارة الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيفة جدا.

وبلغ معامل التحديد0.199 = R^2 أي أن ما قيمة 1.9% من التغيرات في إدارة الموارد البشريةفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، ناتجة عن إدارة وتمويل التحول الرقمي.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار 1.575 =B وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في إدارة وتمويل التحول الرقمي للمؤسسة يزيد من إدارة الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، بقيمة 1.575وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 5.034عند مستوى معنوية 0.000

كما بلغت قيمة F المحسوبة 36.728عند مستوى معنوية 0.000 b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إدارة وتمويل التحول الرقمي على إدارة الموارد البشريةفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية.

تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Strohmeier, 2018)في أن التحول الرقمي يطور وظائف الموارد البشرية ويحولها إلى ممارسات رقمية. كما تتفق مع دراسة(Westermanوآخرون، 2014)التي أكدت أن الاستثمار في التحول الرقمي يرفع مستويات الكفاءة التنظيمية.

5. إختبار الفرضية الخامسة

- الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الموارد البشرية على المتطلبات البشرية في ديوان مؤسسات الشباب ولاية المدية.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الموارد البشرية على المتطلبات البشرية في ديوان مؤسسات الشباب ولاية المدية.

جدول 3-21: اختبار الانحدار البسيط إدارة الموارد البشرية على المتطلبات البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية

البيان	المتطلبات البشرية				
	R معامل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
إدارة الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية:	0.168	0.028	2.725	7.740	0.000
	F المحسوبة		دلالة F		
	4.286		0.040b		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

يوضح الجدول أعلاه رقم (20) أثر المتطلبات البشرية للمؤسسة على إدارة الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط0.168 = Rبين المتطلبات البشرية إدارة الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف جدا.

وبلغ معامل التحديد0.028 = R^2 أي أن ما قيمة 2.8% في إدارة الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية ناتجة عن المتطلبات البشرية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار2.725= B يعني زيادة بدرجة واحدة في المتطلبات البشرية للمؤسسة يزيد من إدارة الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، بقيمة 2.725 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 7.740عند مستوى معنوية 0.000

كما بلغت قيمة F المحسوبة 4.286عند مستوى معنوية b 0.040 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) المتطلبات البشرية للمؤسسة على إدارة الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية.

تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة (Vial, 2019) التي أكدت أن نجاح أي تحول تنظيمي يعتمد على القيادة والثقافة التنظيمية كمتطلبات بشرية أساسية. كما تتفق مع دراسة (فاطمة الزهراء بن قايد، 2011) التي أشارت إلى أن تطوير المهارات البشرية هو المحرك الأساسي للميزة التنافسية.

6. إختبار الفرضية السادسة

- الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الموارد البشرية على المتطلبات التقنية في ديوان مؤسسات الشباب ولاية المدية.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الموارد البشرية على المتطلبات التقنية في ديوان مؤسسات الشباب ولاية المدية.

جدول 3-22: اختبار الانحدار اختبار الانحدار البسيط للتحول الرقمي على متطلبات تقنية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية

البيان	متطلبات تقنية				
	R معامل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
إدارة الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية:	0.137	0.019	3.011	11.384	0.000
	F المحسوبة		دلالة F		
	2.816		0.095b		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

يوضح الجدول أعلاه رقم (21) أثر متطلبات تقنية للمؤسسة على إدارة الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط0.137 = R بين متطلبات تقنية إدارة الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف جدا.

وبلغ معامل التحديد0.019 = R^2 أي أن ما قيمة 1.9% من التغيرات في إدارة الموارد البشريةفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية ناتجة عن متطلبات تقنية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار3.011= B يعني زيادة بدرجة واحدة في متطلبات تقنية للمؤسسة يزيد من إدارة الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، بقيمة 3.011 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 11.384عند مستوى معنوية 0.000

كما بلغت قيمة F المحسوبة 2.816 عند مستوى معنوية b0.095 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متطلبات تقنية للمؤسسة على إدارة الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (بن عيسى، 2021) التي أرجعت ضعف أثر التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية إلى "ضعف البنية التحتية التكنولوجية". كما تتقاطع مع دراسة (Bharadwaj وآخرون، 2015) التي أوضحت أن التحول الرقمي ليس مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل هو تطوير لنماذج العمل، وهو ما يبدو غائباً في الديوان محل الدراسة.

- **الفرع الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي لديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية**

ويعد تحليل الانحدار من الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسة قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين، إدارة الموارد البشرية(كعامل مستقل) والتحول الرقمي (كعامل تابع). ويساعد هذا التحليل في تحديد ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظاهرتين، ومدى مساهمة هذا التحول في تحسين مؤشرات الأداء والخدمات داخل الديوان، مما يوفر أرضية علمية لاتخاذ قرارات تكنولوجية مستقبلية مدروسة.

جدول 3-23: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي لديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية

البيان	التحول الرقمي					
إدارة الموارد البشرية	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	a الثابت	t المحسوبة	Sigمستوى المعنوية
	0.366	0.134	0.441	1.829	5.353	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

يوضح لنا الجدول ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.366$ يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين إدارة الموارد البشرية لديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية والتحول الرقمي.

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.134$ أي أن نسبة 13.4% من التغير في مستويات إدارة الموارد البشرية لديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية ترجع إلى التحول الرقمي.

وبلغت قيمة معامل الانحدار $b = 0.441$ وهذا يعني أن زيادة إدارة الموارد البشرية لديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية بقيمة 0.441.

قيمة الثابت بلغت $a = 1.829$ وهي عبارة عن قيمة ثابتة في معادلة فعالية التحول الرقمي لديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية.

فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = 5.353$ عند مستوى معنوية 0.000وهي قيمة أقل من $0,05$.

ومنه نرفض الفرضية الصفريةH_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير إدارة الموارد البشرية على التحول الرقمي لديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية $0,05$.

وعليه تكون معادلة الدراسة كالآتي:

$$y = 0.441x + 1.829$$

حيث أن:

y : **ادارة الموارد البشرية**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

من خلال النموذج الإحصائي المتحصل عليه، تبين وجود **علاقة طردية ضعيفة** ذات دلالة إحصائية بين **إدارة الموارد البشرية** بـ "ديوان مؤسسات مؤسسات الشباب لولاية المدية" و**التحول الرقمي** بذات المؤسسة.

❖ خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه فيي هذا الفصل تعرفنا على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التحول الرقمي لديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية وذلك بناءا على دراسة ميدانية التي اعتمدت على الإستبيان الموزعة في لديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية وبعدها القيام بتحليل عن طريق برنامج spss مع الإستعانة بعدة أساليب إحصائية أخرى منها المدرجات التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف وتحليل الإنحدار وهذا من أجل التوصل إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي.

خاتمة

❖ خاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي، يتبيّن بوضوح أن التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم لم تعد مجرد سياق خارجي يؤثر في المؤسسات، بل أصبحت عاملًا حاسمًا يعيد تشكيل بنيتها التنظيمية وأساليب عملها، ويُحتّم عليها تبني استراتيجيات حديثة قائمة على الرقمنة والتجديد المستمر. وفي هذا الإطار، برزت إدارة الموارد البشرية كفاعل محوري لا يمكن الاستغناء عنه في إنجاح مسار التحول الرقمي، باعتبارها الجهة المسؤولة عن تأهيل العنصر البشري وتمكينه من التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية.

لقد أظهرت أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفر التكنولوجيا والبنية التحتية، بل يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على استيعاب التغيير والتفاعل معه بمرونة وفعالية. فالمورد البشري لم يعد مجرد منفذ للعمليات، بل أصبح شريكًا استراتيجيًا في صناعة التحول، ومصدرًا أساسيًا للابتكار والتطوير داخل المؤسسة.

كما أكدت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، تمثل أدوات فعالة في دعم التحول الرقمي، حيث تسهم في استقطاب الكفاءات المناسبة، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، وتعزيز دافعيتهم نحو تبني التغيير والمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد تبين أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يشكل أحد أهم المرتكزات التي تضمن استدامة التحول الرقمي ونجاحه على المدى الطويل.

و كشفت النتائج عن وجود دور إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، إلا أن هذا الدور لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز والتطوير، خاصة في ظل التحديات التي تفرضها البيئة الرقمية، مثل نقص التكوين المتخصص، وضعف الثقافة الرقمية لدى بعض العاملين، والحاجة إلى تحديث الأنظمة الإدارية بما يتماشى مع متطلبات العصر.

خاتمة

كما أسفرت نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات عن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي مفادها وجود دور لإدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي بديوان مؤسسات الشباب بالمدية، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية. كما تم التوصل إلى صحة الفرضيات الفرعية، إذ تبين أن لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، دورًا إيجابيًا في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعكس أهمية تبني ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية لمواكبة متطلبات البيئة الرقمية وتحقيق أهداف المؤسسة.

و يمكن القول إن التحول الرقمي ليس مجرد مشروع تقني، بل هو مشروع تغييري شامل يتطلب تضافر الجهود بين مختلف الوظائف الإدارية، وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية، التي يقع على عاتقها بناء رأس مال بشري قادر على قيادة هذا التحول وتحقيق أهدافه. كما أن نجاح هذا المسار يستدعي وجود رؤية استراتيجية واضحة، وقيادة واعية تدعم التغيير، وثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر.

و تبرز أهمية توجيه المؤسسات، خاصة العمومية منها، نحو تبني سياسات حديثة في إدارة الموارد البشرية ترتكز على الرقمنة، وتعمل على تطوير المهارات الرقمية للعاملين، وتعزيز مشاركتهم في عمليات التطوير، بما يسهم في تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات المقدمة.

لذا تبقى هذه الدراسة محاولة علمية للإحاطة بجانب من جوانب التفاعل بين إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، وهي رغم ما توصلت إليه من نتائج، تظل مفتوحة أمام دراسات أخرى أكثر تعمقًا يمكن أن تتناول أبعادًا جديدة، مثل القيادة الرقمية، والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وأثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية، وذلك بهدف إثراء هذا المجال البحثي المتجدد ومواكبة التحولات المتسارعة في عالم الإدارة الحديثة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول **دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي**، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز فعالية هذا الدور وتمكين المؤسسات، خاصة العمومية، من تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام:

- تُعد تنمية المهارات الرقمية للعاملين من أولى الأولويات، لذا يُوصى بضرورة تكثيف برامج التدريب والتكوين المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والأنظمة الرقمية، مع التركيز على الجوانب التطبيقية التي تساعد الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة داخل بيئة العمل.
- كما ينبغي على المؤسسات العمل على استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة في المجال الرقمي، من خلال تحديث معايير الاختيار والتعيين، بحيث تركز على المهارات الرقمية والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، بدل الاقتصار على المؤهلات التقليدية فقط.
- تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، تقوم على تشجيع الابتكار والتعلم المستمر، ونشر الوعي بأهمية الرقمنة بين العاملين، مما يساهم في تقليل مقاومة التغيير وزيادة تقبلهم للتقنيات الحديثة.
- يُوصى بتطوير أنظمة التحفيز لتشمل مكافآت مادية ومعنوية ترتبط بالأداء الرقمي، مثل إتقان استخدام الأنظمة الإلكترونية والمساهمة في تحسين العمليات الرقمية، بما يعزز دافعية العاملين نحو الانخراط في مسار التحول الرقمي.
- كما يتعين على الإدارة العليا تبني رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، تتكامل فيها الأهداف التكنولوجية مع سياسات إدارة الموارد البشرية، مع توفير الدعم اللازم لتنفيذ هذه الاستراتيجية من حيث الموارد والإمكانيات.
- يُستحسن تحديث البنية التحتية التكنولوجية داخل المؤسسات، وتوفير الأنظمة الرقمية الحديثة التي تدعم وظائف إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف الإلكتروني، والتدريب عن بعد، وتقييم الأداء الإلكتروني.

- كما يُوصى بتعزيز دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في عملية التحول الرقمي، من خلال إشراكها في صنع القرار وتخطيط الاستراتيجيات، بدل حصر دورها في الجوانب الإدارية التقليدية.
- تحسين قنوات الاتصال الداخلي باستخدام الوسائل الرقمية، بما يضمن سرعة تداول المعلومات وتعزيز التنسيق بين مختلف المصالح، وهو ما ينعكس إيجابًا على فعالية الأداء التنظيمي.
- اعتمادآليات حديثة لقياس مدى نجاح التحول الرقمي، من خلال مؤشرات أداء واضحة تربط بين ممارسات الموارد البشرية ومستوى التقدم في تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة.
- ضرورة تشجيع البحث العلمي والدراسات التطبيقية في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية، بهدف مواكبة التطورات الحديثة واستثمار نتائجها في تحسين الأداء الإداري وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

آفاق الدراسة:

يُعد موضوع دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي من المواضيع الحديثة والمتجددة التي تزداد أهميتها مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، الأمر الذي يجعل هذا المجال مفتوحًا أمام العديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تُثري الجانب العلمي وتُعمّق الفهم التطبيقي للعلاقة بين المورد البشري والتحول الرقمي داخل المؤسسات. وانطلاقًا من نتائج هذه الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من مواضيع المستقبلية تتمثل فيما يلي:

- دور التحول الرقمي في دعم إدارة الموارد البشرية.
- دراسة معوقات تطبيق نظم الموارد البشرية الرقمية.
- قياس أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي
- دراسة واقع الأمن السيبراني في أنظمة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية

المراجع

المراجع:

أولًا: الكتب العربية

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1998.
2. العبيدي، نور خليل إبراهيم، الدهان، إيمان عامر حميد، العنزي، سعد علي حمود، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
3. جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، عمّان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015.
4. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
5. سامي بودبوس، خالد همول، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، الطبعة الأولى، بنغازي: دار الكتب الوطنية، 2020.
6. صالح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2022.
7. عبد الباسط محمد، التحول الرقمي في المنظمات الحديثة، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2020.
8. عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مصر: المكتبة العصرية، 2007.
9. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
10. عبيدات، محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2016.
11. علي محمد الخوري، الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات، الطبعة الثانية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2021.

12. غرام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، عمّان: دار البداية للنشر، 2014.
13. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
14. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، لبنان: دار ابن حزم، 2002.
15. محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، الرياض: العبيكان للنشر، 2015.
16. مسري إسماعيل السيد، نظم ميكنة الأعمال المكتبية: مدخل نظم الأعمال الإلكترونية، القاهرة: مكتبة عين شمس، (د.ت).
17. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2002.
18. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية – تدريبات علمية –، ترجمة مصطفى ماضي وآخرون، الطبعة الثانية، الجزائر: دار القصبة للنشر والتوزيع، 2006.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. أنور خالد الصقر الخرنيج، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2011.
2. خالد إبراهيم أحمد المجالي، أثر العوامل الداعمة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.
3. رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2018.
4. سارة كنزة بوحسان، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في مؤسستي Mobilis و Nedjma بقسنطينة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.

5. شيماء تيباني وآخرون، التحول الرقمي للمؤسسات الخدماتية – دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر قالمة، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، الجزائر، 2022.
6. عالوي مالك، أثر استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006.
7. فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011.
8. فاطمة طويهري، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015.
9. لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
10. ناصر بن منيف بن رزان العتيبي، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
11. وسام مهيبل، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
12. يمينة بن ساعد، إدارة الموارد البشرية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة حالة سوناطراك فرع تكرير البترول – الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019.

ثالثا: المقالات العلمية والدوريات

1. جميلة مسلايمي، يوسف بوشمي، "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر، 2019.
2. خالصة زواوي، هدى معيوف، "تأثير التوظيف الإلكتروني على الاستقطاب الفعال للكفاءات"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، الجزائر، 2024.

3. خوجة مسرية طراد، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: نحو إدارة جديدة في التسيير"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2020.
4. ذياب كريم، "تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية"، مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، العراق، 2015.
5. زبربتين وليد، بوخرص أحمد أمين، "واقع وآفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية"، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، الجزائر، 2022.
6. زرقين عبود، جباري شوقي، "التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، 2022.
7. شحاذة مها، "تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 2022.
8. شديد مصطفى محمد علي، "تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر، 2021.
9. عبد العزيز ضيافي، نور الدين حاروش، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، الجزائر، 2023.
10. عمر مهدي، "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، الجزائر، 2020.
11. عنترة بن مرزوق، "أثر الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية"، مجلة الناقد للدراسات السياسية، الجزائر، 2019.
12. محمدين وليد كامل، عالم كامل، "التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية"، المجلة العلمية للاقتصاد، (د.ت).

رابعا: الدراسات الأجنبية

1. Alyssa Navarro, "The Value of Self-Management in the Workplace", People Matters Global, 2023, Available at: [https://www.peoplemattersglobal.com/article/training-development/the-value-of-selfmanagement-in-the-workplace-

34452](https://www.peoplemattersglobal.com/article/training-development/the-value-of-selfmanagement-in-the-workplace-34452).

2. Barbel Michel, Lamri Jeremy, Meir Olivier, Sirbey Boris, L'innovation RH passe en mode digital et agile, France, 2017.
3. Capgemini Consulting, Using Digital Tools to Unlock HR's True Potential, 2017.
4. Conseil national du numérique, Travail, emploi, numérique – les nouvelles trajectoires, France, 2016.
5. Conseil national du numérique, Stratégie nationale en intelligence artificielle, France, 2017.
6. El Mahdjoub Slioui, La conduite du changement et son impact sur la transformation numérique des organisations, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, 2020.
7. Hammer & Champy, Reengineering the Corporation, Harper Business, 2009.
8. Laudon & Laudon, Management Information Systems, Pearson, 2018.
9. Mustapha Nachit & Chafik Okar, Digital Transformation of Human Resources Management: A Roadmap, 2021.
10. Moulay Bouabdallah, Hafida Bouabdallah, "Digital Transformation Challenges", Algerian Journal of Economic and Finance, Algeria, 2022.
11. OECD, Digital Transformation in the Public Sector, Paris, 2019.
12. Parasuraman, Zeithaml, Berry, "SERVQUAL Model", Journal of Marketing, 1988.
13. Patrick BOUVARD, RH reconnecte : idée, pratique et outils RH pour l'avenir de l'entreprise, France, 2015.
14. Virtual HR, Darwinbox, 2022, Available at: https://explore.darwinbox.com/hr-glossary/virtual-hr
15. World Bank, Digital Development Overview, Washington, 2020.
16. World Bank, E-Government and Digital Transformation, Washington, 2021.
17. World Economic Forum, Global Cybersecurity Outlook, Geneva, 2022.

خامسا: المواقع الإلكترونية ومصادر الإنترنت

1. ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية، الموقع الرئيسي للديوان على الإنترنت.

2. سارة نبيل، "مفهوم نظام الإدارة الذاتية للموارد البشرية"، المنتدى العربي للموارد البشرية، 2021، متاح على الرابط:
https://hrdiscussion.com/hr52983.html
3. عمرو محمد، "أسس إدارة الموارد البشرية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مقطع فيديو منشور على منصة YouTube، (د.ت).
4. منور العدوان، نظام الإدارة الذاتية، منشورات كلية الأعمال برابغ، جامعة الملك عبد العزيز، (د.ت).

الملاحق

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

سيدي/سيدتي، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، في البداية نتقدم بالشكر والامتنان لكم على الوقت الذي ستخصيصوه لقراءة هذا الاستبيان والإجابة على كل الأسئلة الواردة فيه ، وذلك في إطار إعداد مذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر، بعنوان:" **دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمية: دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب بالمدية."**

نتعهد أن هذا الاستبيان موجه خصيصاً لأغراض بحثية بحتة، ولا يشار فيها الى أي معلومات شخصية، وأنه محاط بالسرية التامة، وفي الأخير نشكركم على تعاونكم في إنجاز العمل ونقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تعريف متغيري الدراسة:

إدارة الموارد البشرية: الوظيفة الإدارية المعنية بإدارة رأس المال البشري للمنظمة تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بجذب الموظفين، تطويرهم، تحفيزهم، و الاحتفاظ بهم ، لضمان تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

التحول الرقمي: العملية الشاملة والمستمرة لاستخدام التكنولوجيات الرقمية لإنشاء أو تعديل ثقافات المنظمة، عملياتها، وتجاربها لتلبية المتطلبات المتغيرة للسوق، والعملاء. لا يقتصر التحول الرقمي على مجرد تبني التكنولوجيا، بل هو تغيير جوهري في كيفية عمل المنظمة وتقديمها للقيمة، مدفوعا بالتقنيات الحديثة.

الرجاء قراءة كل عبارة بعناية، ثم ضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيك ومستوى موافقتك/عدم موافقتك

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر □ أنثى □
- العمر: أقل من 25 □ من 25 إلى 35 □ من 36 إلى 45 □ أكثر من 46 □
- المؤهل العلمي: ثانوي □ ليسانس □ ماستر □ دراسات عليا □
- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات □ من 06 إلى 15 سنوا ت □ أكثر من 16 سنة □
- الحالة العائلية: أعزب(ة) □ متزوج(ة) □ مطلق(ة) □ أرمل(ة) □
- الوظيفة: مدير رئيس مصلحة □ رئيس فرع □ موظف □
- الإدارة التابع لها: الإدارة التشغيلية □ الإدارة الوسطى (رئيس مصلحة) □ الإدارة العليا □

الملاحق

البعد	العبارة	غيرموافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
ادارة الموارد البشرية						
الاختيار والتعيين	تستشرف إدارة الموارد البشرية بالديوان احتياجات سوق العمل منالكفاءات .					
	يقوم الديوان بتوصيف الوظائف بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة.					
	يستخدم الديوان أدوات تقييم حديثة لقياس الكفاءات للمتقدمين.					
	تستند قرارات التعيين إلى معايير موضوعية تشمل المهارات والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل..					
التدريب والتطوير	يحدد الديوان الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على فجوة الأداء بينالمتحقق والمطلوب.					
	يملك الديوان خطة ممنهجة لتدريب العاملين لتطوير مستوياتهم ضمن أهداف الوظيفة المحددة.					
	يقوم الديوان بمتابعة أداء العاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.					
	يساهم التدريب في تمكين العاملين مما يساهم في تغيير اتجاهات السلوك لديهم.					
التحفيز	يتوقف الأداء عن نوعية الحوافز المقدمة (مادية و معنوية)					
	يمنح الديوان حوافز للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية.					
	يعتمد الديوان على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي تمنحها للموظفين.					
	تمتلك الديوان نظاما متكاملا يمكن العاملين من تطوير قدراتهم ومواهبهم المختلفة.					
التحول الرقمي						
إدارة وتمويل التحول الرقمي	يسعى الديوان ليتخلص من الإجراءات البيروقراطية المعيقة للتحول الرقمي .					
	يعمل الديوان على تحديث هيكله التنظيمي لدعم التحول الرقمي.(منخلال اضافة منصب جديد)					
	يوفر الديوان ميزانية كافية لتطوير البنية التحتية الرقمية.					

	يوفر الديوان عملية الاستشراف الإداري ترتقي الى الأنظمة الرقمية.					
المتطلبات البشرية	تتعامل قيادات بكفاءة مع تكنولوجيا الحديثة.					
	يتم تطوير المهارات الموظفين بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.					
	يحدد الديوان احتياجات الموظفين الاستراتيجية في مجال نظمالمعلومات الرقمية.					
	يستقطب الديوان أفضل الكفاءات بالمجال الرقمي .					
المتطلبات التقنية	يستخدم الديوان تقنيات متنوعة لنقل المعلومات بدقة لجميع الموظفينفي الوقت المناسب .(إيميل، وسائل التواصل الاجتماعي)					
	يستخدم الديوان أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتسهيل الوصول للمعلومات.					
	يستخدم الديوان أنظمة معلومات متصلة بشبكة الإنترنت.					
	يوفر الديوان أنظمة إلكترونية لإدارة الاجتماعات عن بعد .					

سؤال مفتوح : ما هي أبرز التحديات التي تواجه الديوان في عملية التحول الرقمي، وكيف يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في التغلب عليها؟

.....

شكرا جزيلا لكم.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	24

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	90	60,0	60,0	60,0
	أنثى	60	40,0	40,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من25	24	16,0	16,0	16,0
	من25-35	38	25,3	25,3	41,3
	من36-45	66	44,0	44,0	85,3
	أكثر من46	22	14,7	14,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	56	37,3	37,3	37,3
	ليسانس	41	27,3	27,3	64,7
	ماستر	46	30,7	30,7	95,3
	دراسات عليا	7	4,7	4,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من5 سنوات	56	37,3	37,3	37,3
	من 15-6سنة	69	46,0	46,0	83,3
	أكثر من 16 سنة	25	16,7	16,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

الحالة العائلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب) ة(	69	46,0	46,0	46,0
	متزوج) ة(	78	52,0	52,0	98,0
	مطلق) ة(	2	1,3	1,3	99,3
	أرمل) ة(	1	,7	,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير رئيس مصلحة	2	1.3	1.3	1.3
	رئيس فرع	4	2.7	2.7	4.0

موظف	115	76.7	76.7	80.7
مدير ديوان	1	.7	.7	81.3
مدير مؤسسة	28	18.7	18.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

ستشرف إدارة الموارد البشرية بالديوان احتياجات سوق العمل من الكفاءات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	19	12,7	12,7	12,7
	غير موافق	41	27,3	27,3	40,0
	محايد	35	23,3	23,3	63,3
	موافق	38	25,3	25,3	88,7
	موافق تماما	17	11,3	11,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يقوم الديوان بتوصيف الوظائف بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	15	10,0	10,0	10,0
	محايد	26	17,3	17,3	27,3
	موافق	106	70,7	70,7	98,0
	موافق تماما	3	2,0	2,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يستخدم الديوان أدوات تقييم حديثة لقياس الكفاءات للمتقدمين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	4	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	30	20,0	20,0	22,7
	محايد	48	32,0	32,0	54,7
	موافق	49	32,7	32,7	87,3
	موافق تماما	19	12,7	12,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تستند قرارات التعيين إلى معايير موضوعية تشمل المهارات والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	22	14,7	14,7	14,7
	محايد	45	30,0	30,0	44,7
	موافق	69	46,0	46,0	90,7
	موافق تماما	14	9,3	9,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يحدد الديوان الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	4	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	51	34,0	34,0	36,7
	محايد	53	35,3	35,3	72,0
	موافق	26	17,3	17,3	89,3
	موافق تماما	16	10,7	10,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يملك الديوان خطة ممنهجة لتدريب العاملين لتطوير مستوياتهم ضمن أهداف الوظيفة المحددة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	11	7,3	7,3	7,3
	غير موافق	33	22,0	22,0	29,3
	محايد	36	24,0	24,0	53,3
	موافق	55	36,7	36,7	90,0
	موافق تماما	15	10,0	10,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يقوم الديوان بمتاعبة أداء العاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	4	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	12	8,0	8,0	10,7
	محايد	18	12,0	12,0	22,7
	موافق	78	52,0	52,0	74,7
	موافق تماما	38	25,3	25,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يساهم التدريب في تمكين العاملين مما يساهم في تغيير اتجاهات السلوك لديهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	10,7	10,7	10,7
	محايد	21	14,0	14,0	24,7
	موافق	94	62,7	62,7	87,3
	موافق تماما	19	12,7	12,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يتوقف الأداء عن نوعية الحوافز المقدمة) مادية ومعنوية(

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	غير موافق	22	14,7	14,7	14,7
	محايد	26	17,3	17,3	32,0
	موافق	83	55,3	55,3	87,3
	موافق تماما	19	12,7	12,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يمنح الديوان حوافز للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية للموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	22	14,7	14,7	14,7
	محايد	29	19,3	19,3	34,0
	موافق	84	56,0	56,0	90,0
	موافق تماما	15	10,0	10,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يعتمد الديوان على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي تمنحها للموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	15	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	41	27,3	27,3	37,3
	محايد	43	28,7	28,7	66,0
	موافق	40	26,7	26,7	92,7
	موافق تماما	11	7,3	7,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تمتلك الديوان نظاما متكاملا يمكن العاملين من تطوير قدراتهم ومواهبهم المختلفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	14	9,3	9,3	9,3
	غير موافق	42	28,0	28,0	37,3

محايد	19	12,7	12,7	50,0
موافق	57	38,0	38,0	88,0
موافق تماما	18	12,0	12,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
M	150	3,4433	,72938
تستشرف إدارة الموارد البشرية بالديوان احتياجات سوق العمل من الكفاءات	150	2,95	1,222
يقوم الديوان بتوصيف الوظائف بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة	150	3,65	,687
يستخدم الديوان أدوات تقييم حديثة لقياس الكفاءات للمتقدمين	150	3,33	1,020
تستند قرارات التعيين إلى معايير موضوعية تشمل المهارات والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل	150	3,50	,857
يحدد الديوان الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب	150	2,99	1,026
يملك الديوان خطة ممنهجة لتدريب العاملين لتطوير مستوياتهم ضمن أهداف الوظيفة المحددة	150	3,20	1,117
يقوم الديوان بمتاعبة أداء العاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته	150	3,89	,963
يساهم التدريب في تمكين العاملين مما يساهم في تغيير اتجاهات السلوك لديهم	150	3,77	,804
يتوقف الأداء عن نوعية الحوافز المقدمة)مادية ومعنوية(	150	3,66	,881
يمنح الديوان حوافز للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية للموظفين	150	3,61	,858
يعتمد الديوان على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي تمنحها للموظفين	150	2,94	1,113
تمتلك الديوان نظاما متكاملا يمكن العاملين من تطوير قدراتهم ومواهبهم المختلفة	150	3,15	1,225

N valide (liste)	150		

يسعى الديوان ليتخلص من الإجراءات البيروقراطية المعيقة للتحول الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	15	10,0	10,0	10,0
	محايد	47	31,3	31,3	41,3
	موافق	77	51,3	51,3	92,7
	موافق تماما	11	7,3	7,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يعمل الديوان على تحديث هيكله التنظيمي لدعم التحول الرقمي) من خلال اضافة منصب جديد(

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	11	7,3	7,3	7,3
	غير موافق	8	5,3	5,3	12,7
	محايد	16	10,7	10,7	23,3
	موافق	83	55,3	55,3	78,7
	موافق تماما	32	21,3	21,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يوفر الديوان ميزانية كافية لتطوير البنية التحتية الرقمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	12	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	4	2,7	2,7	10,7
	محايد	15	10,0	10,0	20,7
	موافق	65	43,3	43,3	64,0
	موافق تماما	54	36,0	36,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يوفر الديوان عملية الاستشراف الإداري ترتقي إلى الأنظمة الرقمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	4	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	8	5,3	5,3	8,0
	محايد	21	14,0	14,0	22,0
	موافق	80	53,3	53,3	75,3
	موافق تماما	37	24,7	24,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تتعامل قيادات بكفاءة مع تكنولوجيا الحديثة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	4	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	8	5,3	5,3	8,0
	محايد	29	19,3	19,3	27,3
	موافق	77	51,3	51,3	78,7
	موافق تماما	32	21,3	21,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يتم تطوير المهارات الموظفين بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	4	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	8	5,3	5,3	8,0
	محايد	6	4,0	4,0	12,0
	موافق	102	68,0	68,0	80,0
	موافق تماما	30	20,0	20,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يحدد الديوان احتياجات الموظفين الاستيراتيجية في مجال نظم المعلومةات الرقمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	18	12,0	12,0	12,0
	غير موافق	40	26,7	26,7	38,7
	محايد	35	23,3	23,3	62,0
	موافق	40	26,7	26,7	88,7
	موافق تماما	17	11,3	11,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يستقطب الديوان أفضل الكفاءات بالمجال الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	10,7	10,7	10,7
	محايد	26	17,3	17,3	28,0
	موافق	105	70,0	70,0	98,0
	موافق تماما	3	2,0	2,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يستخدم الديوان تقنيات متنوعة لنقل المعلومات بدقة لجميع الموظفين في الوقت المناسب) إيميل، وسائل التواصل الاجتماعي(

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	4	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	31	20,7	20,7	23,3
	محايد	45	30,0	30,0	53,3
	موافق	51	34,0	34,0	87,3
	موافق تماما	19	12,7	12,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يستخدم الديوان أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتسهيل الوصول للمعلومات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	23	15,3	15,3	15,3
	محايد	46	30,7	30,7	46,0
	موافق	67	44,7	44,7	90,7
	موافق تماما	14	9,3	9,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يستخدم الديوان أنظمة معلومات متصلة بشبكة الإنترنت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	4	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	50	33,3	33,3	36,0
	محايد	53	35,3	35,3	71,3
	موافق	27	18,0	18,0	89,3
	موافق تماما	16	10,7	10,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يوفر الديوان أنظمة إلكترونية لإدارة الاجتماعات عن بعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	11	7,3	7,3	7,3
	غير موافق	31	20,7	20,7	28,0
	محايد	36	24,0	24,0	52,0
	موافق	57	38,0	38,0	90,0
	موافق تماما	15	10,0	10,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
M1	150	3,6600	,60568
يسعى الديوان ليتخلص من الإجراءات البيروقراطية المعيقة للتحول الرقمي	150	3,56	,773
يعمل الديوان على تحديث هيكله التنظيمي لدعم التحول الرقمي) من خلال اضافة منصب جديد(	150	3,78	1,074
يوفر الديوان ميزانية كافية لتطوير البنية التحتية الرقمية	150	3,97	1,138
يوفر الديوان عملية الاستشراف الإداري ترتقي إلى الأنظمة الرقمية	150	3,92	,916
تتعامل قيادات بكفاءة مع تكنولوجيا الحديثة	150	3,83	,915
يتم تطوير المهارات الموظفين بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي	150	3,97	,835
يحدد الديوان احتياجات الموظفين الاستيراتيجية في مجال نظم المعلومات الرقمية	150	2,99	1,215
يستقطب الديوان أفضل الكفاءات بالمجال الرقمي	150	3,63	,699
يستخدم الديوان تقنيات متنوعة لنقل المعلومات بدقة لجميع الموظفين في الوقت المناسب) إيميل، وسائل التواصل الاجتماعي(	150	3,33	1,028
يستخدم الديوان أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتسهيل الوصول للمعلومات	150	3,48	,865
يستخدم الديوان أنظمة معلومات متصلة بشبكة الإنترنت	150	3,01	1,026
يوفر الديوان أنظمة إلكترونية لإدارة الاجتماعات عن بعد	150	3,23	1,112
N valide (liste)	150		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,177[a]	,031	,025	,59818

a. Prédicteurs : (Constante), s

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,703	1	1,703	4,761	,031[b]
	Résidu	52,957	148	,358		
	Total	54,660	149			

a. Variable dépendante : M1

b. Prédicteurs : (Constante), s

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,064	,277		11,046	,000
	s	,175	,080	,177	2,182	,031

a. Variable dépendante : M1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,435[a]	,189	,184	,54714

a. Prédicteurs : (Constante), d

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,355	1	10,355	34,590	,000[b]
	Résidu	44,305	148	,299		
	Total	54,660	149			

a. Variable dépendante : M1

b. Prédicteurs : (Constante), d

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,290[a]	,084	,078	,58166

a. Prédicteurs : (Constante), f

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,587	1	4,587	13,557	,000[b]
	Résidu	50,073	148	,338		
	Total	54,660	149			

a. Variable dépendante : M1

b. Prédicteurs : (Constante), f

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,965	,195		15,240	,000
	f	,212	,058	,290	3,682	,000

a. Variable dépendante : M1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,446[a]	,199	,193	,65506

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة وتمويل التحول الرقمي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,760	1	15,760	36,728	,000[b]
	Résidu	63,508	148	,429		
	Total	79,268	149			

a. Variable dépendante : إدارة الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة وتمويل التحول الرقمي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,575	,313		5,034	,000
	إدارة وتمويل التحول الرقمي	,478	,079	,446	6,060	,000

a. Variable dépendante : إدارة الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,168[a]	,028	,022	,72147

a. Prédicteurs : (Constante), المتطلبات البشرية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,231	1	2,231	4,286	,040[b]
	Résidu	77,037	148	,521		
	Total	79,268	149			

a. Variable dépendante : إدارة الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), المتطلبات البشرية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,725	,352		7,740	,000
	المتطلبات البشرية	,191	,092	,168	2,070	,040

a. Variable dépendante : إدارة الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,137[a]	,019	,012	,72498

a. Prédicteurs : (Constante), المتطلبات التقنية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,480	1	1,480	2,816	,095[b]
	Résidu	77,788	148	,526		
	Total	79,268	149			

a. Variable dépendante : إدارة الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), المتطلبات التقنية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,011	,264		11,384	,000
	المتطلبات التقنية	,135	,081	,137	1,678	,095

a. Variable dépendante : إدارة الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,366[a]	,134	,128	,68099

a. Prédicteurs : (Constante), التحول الرقمي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,635	1	10,635	22,932	,000[b]
	Résidu	68,634	148	,464		
	Total	79,268	149			

a. Variable dépendante : إدارة الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), التحول الرقمي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,829	,342		5,353	,000
	التحول الرقمي	,441	,092	,366	4,789	,000

a. Variable dépendante : إدارة الموارد البشرية

قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الإمضاء
عبد القادر مقاسي	رئيس مجلس المحاسبة	رئيس مجلس المحاسبة الجزائري للإدارة والوسائل عبد القادر مقاسي
نورة بوعلاقة	أستاذة في التعليم العالي	
محمد براهيم	أستاذ التعليم العالي	أ.د بوقصباية أحمد
خليفة بسمية	أستاذة في التخصص	
بسمية ولد شرشالي	أستاذة في التخصص	

قائمـــة المؤسســـات الشبانيـــة 2025

الرقم	المؤسسة
1	دار الشباب حاجب مولود المدية
2	دار الشباب عيدي عدمان المدية
3	مركز التسلية العلمية يحياوي ريان المدية
4	المركب الرياضي الجواري محمد بوزيدي المدية
5	القاعة متعددة الخدمات قطيطن المدية
6	المركب الرياضي الجواري قرية محمد تمزقيدة
7	المركب الرياضي الجواري رابح زرابي ذراع السمار
8	دار الشباب قيدحرين
9	دار الشباب بوجمعيل رمضان وزرة
10	القاعة متعددة الخدمات بن حدو بوحجر وزرة
11	دار الشباب مري عبد القادر بن شكاو
12	بيت الشباب بلخير سليمان والطيب بن شكاو
13	القاعة متعددة الخدمات 16 أفريل وامري
14	دار الشباب أحمد لكحال حناشة
15	المركب الرياضي الجواري علوان محمد حناشة
16	دار الشباب الإخوة رحماني حريول
17	المركز الثقافي حسن الحسني مي المحجوب
18	دار الشباب بوشيبة مسعود البرواقية
19	القاعة المتعددة الخدمات عراف الربيع البرواقية
20	المركب الرياضي الجواري عبد الحميد بومهدي البرواقية
21	القاعة المتعددة الخدمات بن عيسى بن علية أولاد ذايد
22	دار الشباب سعدي عبد القادر العمارية
23	مخيم الشباب سعدي بورحلة العمارية
24	القاعة المتعددة النشاطات لخضاري عيسى بعطة
25	دار الشباب لادق السلامي أولاد ابراهيم
26	القاعة المتعددة الخدمات عبد القادر مسدورة سفوان
27	المركز الثقافي أول نوفمبر مجبر
28	المركز الثقافي غانم الشيخ ثلاثة الدوائر
29	القاعة المتعددة الخدمات طالب عيسى سيدي نعمان
30	دار الشباب علون عابد خمس جوامع
31	القاعة المتعددة الخدمات يحيى عيسى بوشراحيل
32	دار الشباب ثاني مسعود بني سليمان
33	دار الشباب بومباي عمار بني سليمان
34	القاعة المتعددة الخدمات قويدر سحنون سيدي الربيع
35	القاعة المتعددة الخدمات قطيطي جلالي بوسكن
36	دار الشباب دحام عمرو القلب الكبير
37	القاعة المتعددة الخدمات زياف إبراهيم القلب الكبير
38	القاعة المتعددة الخدمات عصماني رابح البيرين
39	القاعة المتعددة الخدمات عبد العزيز بلجبوري بئر بن عابد
40	دار الشباب حيمي لوصيف العزيزية
41	المركب الرياضي الجواري أحمد عبيدات العزيزية
42	دار الشباب أحمد جيلول المجبر

الرقم	المؤسسة
43	المركب الرياضي الجواري الصوالح
44	القاعة المتعددة الخدمات يحي محمد بن أحمد الصوالح
45	دار الشباب عيسى سعيدي سيدي ڤان
46	المركب الرياضي الجواري رمضان بلال سيدي ڤان
47	المركب الرياضي الجواري عسماني ماعند جواب
48	مخيم الشباب صديقي زيلول جواب
49	دار الشباب بوخالفة رابح و أبنائه تابلاط
50	بيت الشباب عيسى رمضان تابلاط
51	المركب الرياضي الجواري عشي محمد الحوضان
52	بيت الشباب الإخوة خالفي أحمد ومختار الحوضان
53	دار الشباب غلماني مسعود مزغنة
54	دار الشباب مزاري احسن عين بوسيف
55	المركب الرياضي الجواري شريفي سعيد عين بوسيف
56	المركز الثقافي امحمد عزيمي عين بوسيف
57	القاعة المتعددة الخدمات عراس دواجل سيدي دحو
58	القاعة المتعددة الخدمات شلوفي عبد القادر الحويطات
59	المركب الرياضي الجواري لخضاري محمد الأخضر أولاد امحرف
60	القاعة المتعددة الخدمات بلمسعود أولاد امحرف
61	دار الشباب بن سعيح السلامي شلالة العذاورة
62	المركب الرياضي الجواري زرمالي النذير شلالة العذاورة
63	المركب الرياضي الجواري سعد بوعبيد الأخضرية
64	المركب الرياضي الجواري محمد بوخياف شلبلة
65	القاعة المتعددة الخدمات بوسكين يزيد عين الحجر
66	دار الشباب معمري عبد القادر قصر البخاري
67	دار الشباب سومالي محمد قصر البخاري
68	المركب الرياضي الجواري لراس محمد قصر البخاري
69	المركب الرياضي الجواري أمحمد السنوسي قصر البخاري
70	بيت الشباب فراح الميسوم قصر البخاري
71	القاعة المتعددة الخدمات بومعزة يحي بن لخضر سالط
72	دار الشباب مخروفة علي بن عباد سالط
73	القاعة المتعددة النشاطات بلعوفة بن عيسى بوغار
74	القاعة المتعددة النشاطات طواهرية العلاصر أولاد عنتر
75	دار الشباب حمام لخضر المجاعدية
76	المركب الرياضي الجواري مروك مروك عزيز
77	المركب الرياضي الجواري أحمد خدير دراق
78	دار الشباب دبيارحي بن عيسى أم الجاويل
79	القاعة المتعددة الخدمات أم الجاويل
80	المركب الرياضي الجواري عبد المجيد تكرمالي البابوشية
81	دار الشباب محمد بوطبارة البابوشية
82	المركب الرياضي الجواري رياح بن الطاهر بوعزارة
83	دار الشباب بوطاجين عبد القادر الوادي

ERGEFORMAT

Detectia

Université Yahia Fares - Médéa

شهادة التحليل

اسم المستند
Version finale du mémoire2.pdf

قدّم من طرف
أستاذ AMMAM Rim

نوع التحليل
إعدادات الجامعة

تاريخ التقديم
2026-06-11

الكلية / القسم
Faculté des Sciences de Gestion, Economiques et Commerciales

الطالب المعني
اية صديقي و فاطمة الزهراء قوادري

% 18.7

نسبة التشابه العامة

تطابق قوي (18.7%) نص مستثنى (13.3%) النص الأصلي (68.0)

المصادر المحددة	176
الانترنيت	126
قاعدة بيانات Detectia	50
المستودع المؤسسي	0

الاستشهادات والمراجع	8.23%
نصوص قانونية	2.9%
نصوص شرعية	0%
أخرى	5.4%

⚠ ملاحظة الاستثناء

تم استثناء بعض المصادر و/أو المقاطع المحددة من التحليل. نسبة التشابه المعروضة أعلاه لا تراعي هذه العناصر.
يرجى الرجوع إلى التقرير الكامل للمزيد من التفاصيل.

إشعار قانوني

هذا المستند تقرير تقني تم إنشاؤه تلقائيًا بواسطة منصة Detectia. لا يشكل بحد ذاته إثباتًا على الانتحال.
يقع تفسير النتائج على عاتق السلطات الأكاديمية المختصة، وفقًا للمرقم رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد قواعد الوقاية من الانتحال ومكافحته

الختم والتوقيع

التوقيع الرقمي

REF: u0gkld-339864