



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: / 2025

فرع: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

المذكرة موسومة بـ:

أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية
—دراسة حالة بريد الجزائر—

تحت إشراف الدكتورة:

- ريم عمري

أعضاء لجنة المناقشة:

من إعداد الطالبة:

- عشاب إخلاص

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فضيل رايس	أستاذ التعليم العالي	رئيس
ريم عمري	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
عبد الحميد حفيظ	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا



شكر وتقدير

الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلله، أحمده
سبحانه على هديه وتوفيقه وتيسيره وعلى جميع
افاضله ظاهرها وباطنها.

والصلاة والسلام على النبي المصطفى وعلى آله
وصحبه أجمعين.

جزيل الشكر وعميق الامتنان أتقدم به إلى الدكتور
"عمري ريم" التي كانت لي سندا داعما لاستكمال هذا
العمل وبذلت جهودا جبارة في ارشادي وتوجيهي
وتشجيعي على إتمام هذا المسير.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل أساتذتي الأفاضل
بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة تبسة الذين لم يدخروا جهدا في توجيهي
طيلة مسيرتي الدراسية.

عشاق إخلاص

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من كانا لي والدين قبل والديّ، اللذان ربّاني وأغدقا عليا
بحنانهما منذ الطفولة..... جدي وجدتي حفظهما الله

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.....أبي الغالي.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها..... أمي الحبيبة.

إلى أخوالي الكرام

إلى خالاتي الجميلات

إلى إخوتي الأفاضل.

إلى صديقات القلب من شاركني الحلم والقلق والسهر

الطويل:

إيمان، إبتها، أية، أية، شروق.

شكرا لأنكن كنتم النور في دربي والونس في وحدتي

إلى معلمة القرآن، من غرست في قلبي نور كتاب الله

صفية شريف.

إلى مدرسة المهارات وإلى أطفالي أبطال السوربان

إلى الجميلة ناريمان بعد 17 عامًا، عدنا نلتقي لنكتب

ختامًا جميلًا لقصة بدأت على مقاعد الطفولة.

إلى عائلة خطيبي إلى والدته الكريمة ولوالده الفاضل

الداعم .

إلى خطيبي .



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	شكر وعرفان
/	الإهداء
IV-I	فهرس المحتويات
VII-VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ-ز	مقدمة
	المقدمة العامة
ب	1 - مشكلة البحث
ب	2 - التساؤلات الأساسية
ج	3 - فرضيات البحث
د	4 - أهمية البحث
د	5 - أهداف البحث
د	6 - الدراسات السابقة
و	7 - منهج البحث
ز	8 - خطة البحث
	الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية
02	مقدمة الفصل الأول
	المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي
03	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
03	أولاً- تعريف التحول الرقمي
04	ثانياً- خصائص المؤسسات الرقمية
05	ثالثاً- فوائد التحول الرقمي
07	المطلب الثاني: أساسيات التحول الرقمي
07	أولاً- متطلبات التحول الرقمي

08	ثانيا_ خطوات التحول الرقمي
11	المطلب الثالث: مزايا وتحديات التحول الرقمي
11	أولا_ مزايا التحول الرقمي
11	ثانيا_ تحديات التحول الرقمي
	المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
13	أولا_ تعريف إدارة الموارد البشرية
14	ثانيا_ أهمية إدارة الموارد البشرية
14	ثالثا_ أهداف إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية
	المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.
19	المطلب الأول: ماهية الإدارة الرقمية للموارد البشرية
19	أولا_ مفهوم الرقمنة
20	ثانيا_ مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية
22	ثالثا_ أهمية الإدارة الرقمية للموارد البشرية
24	المطلب الثاني: متطلبات وخطوات التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية
24	أولا_ متطلبات التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية
25	ثانيا_ خطوات التحول للإدارة الرقمية للموارد البشرية
26	المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية
28	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر.
29	مقدمة الفصل الثاني
	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر
30	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر
30	أولا_ تعريف مؤسسة بريد الجزائر
32	ثانيا_ أهداف مؤسسة بريد الجزائر
32	ثالثا_ الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر

35	المطلب الثاني: نشاطات وخدمات بريد الجزائر
41	المطلب الثالث: واقع الرقمنة بمؤسسة بريد الجزائر
	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
43	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
43	أولاً_ مجتمع وأدوات الدراسة
43	ثانياً_ صدق وثبات أداة جمع البيانات
45	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة جمع البيانات
49	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة
	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة
55	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور التحول الرقمي
60	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج استجابة الأفراد لمحور إدارة الموارد البشرية
64	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
64	أولاً_ اختبار الفرضية الرئيسية
65	ثانياً_ اختبار الفرضيات الفرعية
67	ثالثاً_ اختبار الفروق
70	خلاصة الفصل الثاني
72	الخاتمة العامة
72	1- نتائج البحث
73	2- الاقتراحات
74	3- آفاق البحث
76	قائمة المصادر والمراجع
80	الملاحق
97	الملخص

فهرس

الأشكال والجداول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجداول	الفصل
08	البيانو الرقمي	01	الأول
19	المقارنة بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي	02	
20	العوامل الضرورية لنجاح عملية رقمنة إدارة الموارد البشرية	03	
43	نسبة استرجاع الاستثمارات	04	الثاني
45	نتائج اختبار المصادقية بالاعتماد على معاملات ألفا كرونباخ	05	
46	نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف سميرونوف)	06	
47	الاتساق الداخلي للمحول الرقمي	07	
48	الاتساق الداخلي للمحول إدارة الوارد البشرية	08	
48	الاتساق الداخلي لمتغيري الدراسة	09	
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10	
51	سن العينة حسب الفئة العمرية	11	
52	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12	
53	توزيع أفراد العينة المنصب الحالي	13	
54	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	14	

56	ردود أفراد العينة لبعء الإدارة الرقمية	15	
58	ردود أفراد العينة لبعء التقييم الرقمي	16	
59	ردود أفراد العينة لبعء النظام الرقمي للأجور والحوافز	17	
61	ردود أفراد العينة لبعء وظيفة الموارد البشرية	18	
63	ردود أفراد العينة لبعء رقمنة إدارة الموارد البشرية	19	

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
05	فوائد التحول الرقمي	01	الأول
22	العوامل المسببة في دمج التكنولوجيا بإدارة الموارد البشرية	02	
31	بطاقة تعريفية لمؤسسة بريد الجزائر	03	الثاني
35	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر تبسة	04	
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05	
51	توزيع أفراد العينة حسب السن	06	
52	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07	
53	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	08	
55	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	09	

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	صفحة الملحق
01	الاستبيان	80
02	الأساتذة المحكمين	85
03	التوزيع الطبيعي	86
04	البيانات الشخصية	86
05	معامل ألفا كرومباخ للأبعاد	88
06	معامل ألفا كرومباخ للمحورين	88
07	معامل ألفا كرومباخ للاستبيان دون البيانات الشخصية	89
08	معملات بيرسون	89
09	الاحصاء الوصفي للمحورين	91
10	فرضيات الدراسة	91
11	مخرجات الفروق الإحصائية	94

المقدمة

العامّة

المقدمة العامة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية نتيجة التقدم التكنولوجي المتسارع، مما أدى إلى إحداث تطور كبير في العديد من المجالات، وتعد التطورات التي يشهدها قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال هي التي أدت إلى بروز الثورة الصناعية الرابعة أو الثورة الرقمية المبنية على اقتصاد المعرفة، حيث استندت هذه الثورة الصناعية إلى ظاهرة تكنولوجية جديدة تعرف باسم التحول الرقمي التي هي اندماج التكنولوجيات الرقمية وتغلغلها السريع في البنية التحتية للمنظمات والهيئات.

ومع التطور المتسارع للتكنولوجيات الرقمية خاصة في بداية العقد الأول من القرن الحالي ظهرت وسائط التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية والتطبيقات القائمة على الذكاء الاصطناعي، الأمر الذي أدى إلى تغيير أساليب العمل وتطور نماذج الأعمال، ما ترتب عليه تغير في محيط الأعمال لتصبح أكثر تعقيدا، وكان سببا في فقدان العديد من الشركات حصتها السوقية وخروجها من السوق لعدم قدرتها على التأقلم مع متطلبات العصر الرقمي، وهو ما بات يفرض على المؤسسات حتمية تبني التكنولوجيا الحديثة والمباشرة في رحلة التحول الرقمي، لاسيما وأن الدراسات أثبتت بأن المؤسسات الرائدة في مجال الرقمنة تسجل نسبة أرباح تقدر بـ 2 % أفضل من الشركات المنافسة لها في الصناعة.

تسعى مختلف الشركات والمؤسسات بالعالم إلى اعتماد استراتيجية دقيقة من أجل ضمان النجاح في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة التكنولوجية وهو التحول الرقمي على مستوى المنظمات، والهدف الأساسي منه هو تطوير وتحسين أساليب الإدارة في كل ما يتعلق بنشاطاتها، من أجل ضمان الحصول على نتائج أكثر فعالية والمساهمة في الرفع من جودة أداء المؤسسات، فالتحول الرقمي ليس مجرد الحواسيب والتجهيزات الإلكترونية بل هو عبارة عن أساليب لخطط علمية متكاملة ومنظمة في تحليل المشاكل والعوائق.

وفي سعيها المستمر نحو مواكبة التغيير ومجالات التحولات الرقمية الحاصلة، قامت إدارة الموارد البشرية بتحديث أساليب عملها الإداري، حيث اعتمدت على أساليب ووسائل أكثر فعالية في تلبية توجهاتها الحديثة ومواكبة التطورات التكنولوجية، بعد التأكد من أن نمط الأعمال التقليدي غير كاف لمعالجة التحديات الإدارية والتنظيمية المعاصرة، لذا يتطلب على إدارة الموارد البشرية اليوم اتباع نهج يتبنى مفاهيم الحداثة لضمان تطوير وتنمية الموارد البشرية، للاتجاه تدريجيا نحو ما يعرف بالإدارة الرقمية للموارد البشرية.

ومع هذه التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا، صار لزاما على المؤسسات العمومية والخاصة الانسجام مع متطلبات العصر الرقمي، لما له من تأثير في تحسين مختلف الوظائف بالمؤسسة، وخصوصا وظيفة إدارة الموارد البشرية، وتعد مؤسسة بريد الجزائر من المؤسسات الرائدة التي باشرت في الاعتماد على التحول الرقمي، حيث أسهم في تحسين كفاءة التسيير وتبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بالموظفين، وأتاح فرصا أكبر لتأهيل الموارد البشرية ومواكبة التغيرات التكنولوجية.

1_ مشكلة البحث

بناء على ما سبق يمكن حصر إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:
كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين فعالية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر؟

2_ التساؤلات الأساسية

يندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرقمية وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ0.05؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم الرقمي وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محور التحول الرقمي ومحور إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ0.05 في بريد الجزائر ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد النظام الرقمي للأجور والحوافز وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ0.05 في بريد الجزائر ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر تعزى إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ0.05 في بريد الجزائر ؟

3- الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محور التحول الرقمي ومحور إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ0.05 في بريد الجزائر.

3-فرضيات البحث

من أجل حصر الموضوع، وبهدف تناول مختلف التساؤلات المطروحة، تم وضع مجموعة من الفرضيات، التي سوف يتم إما تدعيمها أو رفضها، والمتكونة من :

❖ الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محور التحول الرقمي ومحور إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ0.05 في بريد الجزائر.

❖ الفرضيات الجزئية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرقمية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ0.05 في بريد الجزائر.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم الرقمي وإدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ0.05 في بريد الجزائر.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظام الرقمي للأجور والحوافز وإدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ0.05 في بريد الجزائر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية).

وضمن هذه الفرضية تدرج ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

- توجد فروق ذات دلالة في إجابات المبحوثين في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر تعزى إلى متغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة في إجابات المبحوثين في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر تعزى إلى متغير العمر.
- توجد فروق ذات دلالة في إجابات المبحوثين في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر تعزى إلى متغير الاقدمية.

5_ أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته حول التركيز على أهم الموضوعات الحديثة، التي باتت تعتمد عليها مختلف المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، ألا وهو التحول الرقمي نظرا لما يمكن أن يحقق من زيادة في فعالية الأداء وزيادة في نسبة تحقيق الأهداف، كما يسلط الضوء على أحد أكثر الموضوعات أهمية والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية لما له من دور محوري في إنجاح أو فشل عملية التحول الرقمي.

6_ أهداف البحث

يهدف هذا البحث بشكل عام إلى تبيان أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، من خلال التعرف على التحول الرقمي والدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة الرقمية في تحسين أداء الموارد البشرية، ومدى تطبيق التقنيات الرقمية داخل مؤسسة بريد الجزائر، كما يسعى إلى إبراز التحديات التي تواجه المؤسسة.

07_ الدراسات السابقة

بغية جعل هذا البحث كحلقة تكمل سلسلة البحوث السابقة، ومحطة جديدة تستند عليها البحوث اللاحقة، تم الاطلاع على عدد من البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

أ_ الدراسات باللغة العربية

- بلقاضي آسيا، "متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف -"، **مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة**، المجلد 09، العدد 01، جامعة سطيف 01، الجزائر، جوان 2024. تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على إبراز العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وقد خصصت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف، وقد توصلت إلى أن متطلبات التحول الرقمي بأبعاده الخمس تساهم بنسبة 70 % في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة وهذا راجع للتدابير والإجراءات التي تتبناها المؤسسة. أما الدراسة الحالية فقد تم فيها عرض المتطلبات والركائز التي يقوم التحول الرقمي المتمثل في مجموع التقنيات الحديثة والموارد البشرية والعمليات. وتم تخصيص الدراسة حول مؤسسة بريد الجزائر بصفقتها من المؤسسات الأولى في تبني التحول الرقمي.

- قرنيبي أحمد، "إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)"، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، جامعة ابن خلدون، تيارت، جانفي 2020. هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على ماهية الموارد البشرية وتطورها التاريخي وكذا مراحل تكوين استراتيجية الموارد البشرية. أما هذه الدراسة فقد اقتصر على مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.

- عمر مهدي، "دور التحول في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 01، جامعة سعيدة، 2002. تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العامة والخدمية بشكل خاص، وقد خصصت هذه الدراسة وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة، وتوصلت النتائج إلى أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أثبتت أن هناك تغييرا من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال. أما الدراسة الحالية فقد تعرضت إلى طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.

- بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة. تناولت هذه الدراسة تبيان أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من خلال التعرف على واقع تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية وتحديد طبيعة العلاقة بينهما. أما هذه الدراسة فقد سلطت الضوء على خطوات التحول للإدارة الرقمية وعلى الدور الحيوي الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين أداء الموارد البشرية.

- وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية - دراسة حالة شركة الفتح -، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة. تناولت هذه الدراسة تحليل أثر الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في وظيفة أداء الموارد البشرية بشركة الفتح. أما هذه الدراسة فقد تضمنت متطلبات التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية.

ب_ الدراسات باللغة الأجنبية

- Hama Zakaria, Almi Hassiba, Digital Transformation and its Impact on Human Resources strategies in Algeria: Challenges and opportunities, **journal**

of contemporary business and economic studies, Vol 08, Issue01, University of Annaba_Algeria, 2025.

تناولت هذه الدراسة الدور الكبير للتحويل الرقمي على استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجزائر، حيث تسعى إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، وزيادة تفاعل الموظفين، وهذا من خلال إدماج التكنولوجيات الرقمية في القطاعات العامة والخاصة.

- Abdelrehim Awad and others, Driving HR performance through digital transformation in educational directorates: A strategic imperative, **journal of problems and perspectives in management**, volume22, Issue04, AL-Azhar University, Cairo, Egypt, 2024.

سلطت هذه الدراسة على التأثير الإيجابي للتحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية في قطاع التعليم بمصر، وتم تخصيصها في دراسة ميدانية شملت 8 مديريات حيث توصي بضرورة الاستثمار لتحقيق الاستفادة من التكنولوجيات الرقمية في المؤسسات التعليمية، حيث أظهرت النتائج تطوير البرمجيات واكتساب مهارات جديدة تلعب دورا حاسما في تحسين الأداء.

08_ منهج البحث

بغية الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري باعتباره منهجا مناسباً لهذا الموضوع، أما في ما يتعلق بالدراسة الميدانية، فبالإضافة إلى المنهجين المذكورين سابقاً، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، حيث تم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة.

09_ خطة البحث

اقتضت الدراسة تقسيم البحث إلى فصلين على النحو التالي:

- تضمن الفصل الأول الإطار النظري لكل من التحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية وتعرض الفصل إلى ثلاث مباحث؛ تناول المبحث الأول مفاهيم عامة حول التحويل الرقمي من خلال التطرق إلى مفهومه وفوائده وكذا خصائصه، بالإضافة إلى شرح أساسياته وإبراز مزاياه وتحدياته. أما المبحث الثاني تضمن مدخلا نظريا لإدارة الموارد البشرية وقد شمل مفهومها ووظائفها وكذا تحدياتها. أما المبحث الثالث فقد تعرض لإدارة الموارد البشرية في ظل التحويل الرقمي وقد شمل مفهومها ومتطلباتها وأيضاً خطواتها كما تضمن الدور الذي يلعبه التحويل الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، تم في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتقديم إحصائيات حديثة عن تعداد الموارد البشرية بالمؤسسة، كما تم التعرف على واقع الرقمنة بالمؤسسة، بالإضافة إلى التعرض إلى البنية الهيكلية للمؤسسة، أما المبحث الثاني فقد خصص للجانب المنهجي للدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وكذا التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بناء على البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة المدروسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل

الرقمي وإدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل الأول

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية في جميع المجالات نتيجة للتقدم التكنولوجي السريع، ويعد التحول الرقمي واحداً من أبرز هذه التحولات التي طالت مختلف قطاعات الأعمال والإدارة، ولم يكن قطاع إدارة الموارد البشرية بعيداً عن هذا التغيير، بل أصبح أكثر من أي وقت مضى في حاجة إلى تبني التقنيات الرقمية لمواكبة التحديات المتزايدة واحتياجات سوق العمل المتغيرة. يعد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية خطوة استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء، وتعزيز الكفاءة، وتسهيل العمليات الإدارية من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مراحل إدارة الأفراد.

في ظل التحول الرقمي، أصبح الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية أكثر تطوراً وتخصصاً، حيث يتيح استخدام التكنولوجيا لمديري الموارد البشرية القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، وتحقيق استجابة أسرع لاحتياجات الموظفين والمنظمة على حد سواء. كما يساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة الموظف، وتعزيز بيئة العمل، من خلال توفير منصات رقمية تسهل التواصل، وتتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات والخدمات بسهولة ومرونة.

ومن أجل ذلك تم تقسيم الفصل إلى المباحث الآتية:

- ❖ **المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي.**
- ❖ **المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.**
- ❖ **المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.**

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

امتد تأثير الثروة الصناعية الرابعة إلى الأبعاد الثقافية والمعرفية، كما أدت إلى تسارع في حجم التغيرات التي أصابت النظم المالية، وذلك عبر انتشار واستخدام لتقنيات هذه الثروة، وأهمها التحول الرقمي حيث يساهم في تحسين الكفاءة والابتكار داخل المؤسسات من خلال تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة...إلخ.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

قبل بروز التقنيات الرقمية، كانت الأنشطة الإدارية والتنظيمية تُدار بأساليب تقليدية تقتصر على السرعة والدقة، مما أثر على كفاءة الأداء، ومع دخول العصر الرقمي، بدأت المؤسسات تعتمد على أدوات تكنولوجية متقدمة أحدثت تحولاً شاملاً في آليات العمل، هذا التحول ساهم في تطوير بيئات العمل وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة.

أولاً- تعريف التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بالعديد من المفاهيم، ومن بينها ما يلي:

- " التحول الرقمي هو عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الابتكار للمنتجات والخدمات، وكذا طرق التسيير والتسويق مع توفير قنوات جديدة للعوائد عبر بناء استراتيجية رقمية والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال تقييم للإمكانيات الرقمية ودراسة لمتطلبات الاستثمار الرقمي في ظل أنشطة التسويق الرقمي مع وجود إرادة للتغيير لدى الإدارة نحو التحول الرقمي".¹

- "التحول الرقمي هو نموذج عمل جديد قائم على استعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات وخدمات جديدة وطريقة توزيعها والتوجه والتركيز نحو العميل أو المستخدم".²

¹- خيرة شاوشي وزهرة خلوف، " التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2023، ص: 19.

²- صدوقي غريسي وآخرون، "واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، 2021، ص: 101.

- تعريف شركة "IDC": التحويل الرقمي هو العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها (النظام البيئي الخارجي) عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت".

- تعريف البنك الدولي: "التحويل الرقمي هو مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يخدم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة"¹.

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن التحويل الرقمي هو عملية تحويل وتغيير جذرية لأعمال المؤسسات الحكومية أو شركات القطاع الخاص، حيث تتحول تلك الأعمال إلى نموذج يعتمد على التكنولوجيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية، ويهدف إلى تقليل التكاليف ورفع الجودة، والتطوير، وسهولة الوصول، وسرعة تقديم الخدمة.

ثانياً_ خصائص المؤسسات الرقمية

تتمثل الخصائص المميزة للمؤسسات الرقمية في:²

- قدرة تلك المنظمات على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغيير والتنوع.
- تحقق المؤسسات التميز بفضل امتلاكها جميع مقومات التفرد التي تمنحها قدرة تنافسية.
- تتمتع المؤسسات بتقنية معلوماتية عالية التصنيف.

¹- بشير عبد الحميد، أثر التحويل الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال- دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، 2022-2023، ص ص: 58- 59.

²- بشير عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

*IDC: "International Data Corporation" شركة البيانات الدولية وهي المزود العالمي الأول لمعلومات السوق والخدمات الاستشارية والأحداث الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأسواق تكنولوجيا المستهلك.

- وجود بناء تنظيمي شبكي بسبب الطبيعة الخاصة لعملها وارتباطها بالعديد من المنظمات محليا وعالميا.
- تطرح المؤسسات خدماتها بشكل تكاملي يمكن أن تستفيد منه جميع المنظمات على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية.
- ومن الخصائص الأخرى التي ميزت المؤسسات الرقمية ما يلي:¹
 - الاعتماد بشكل كبير على الأصول غير الملموسة، التي تشمل على الملكية الفكرية وتطوير واستخدام البرمجيات والخوارزميات، وكذلك المحتوى الإبداعي الذي يلعب دورا رئيسيا في الإنتاج أو تقديم الخدمات عبر الإنترنت.
 - الوصول على نطاق واسع دون وجود مادي؛ حيث يمكن للمنظمات استخدام الانترنت ومنصاته لإنشاء علاقات عبر الحدود للمسافات البعيدة مع العملاء؛ دون الحاجة إلى تواجد منشأة دائمة في غيرها من الدول.
 - مشاركة العملاء والمستخدمين في خلق القيمة للبيانات، حيث تستخدم شركات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها، من خلال تحليل سلوك العملاء وزيادة عائداتها مثل إعادة بيع البيانات ووضع إعلانات خاصة بالعمل على المنصات مقابل رسوم، إضافة إلى ذلك يحدث خلق للقيمة من خلال انترنت الأشياء والعملاء والعملات الافتراضية والاقتصاد التشاركي.

ثالثا_ فوائد التحويل الرقمي

- يحقق التحويل الرقمي فوائد جمة تتمثل في:²
 - يتمثل دور المؤسسات في تعزيز حق المواطنين في الوصول إلى المعرفة والمعلومات واستخدامها ومشاركتها بسرعة وبتكلفة منخفضة، بالإضافة إلى تسهيل الحصول على الخدمات، وتحفيز الابتكار وخلق فرص عمل جديدة.

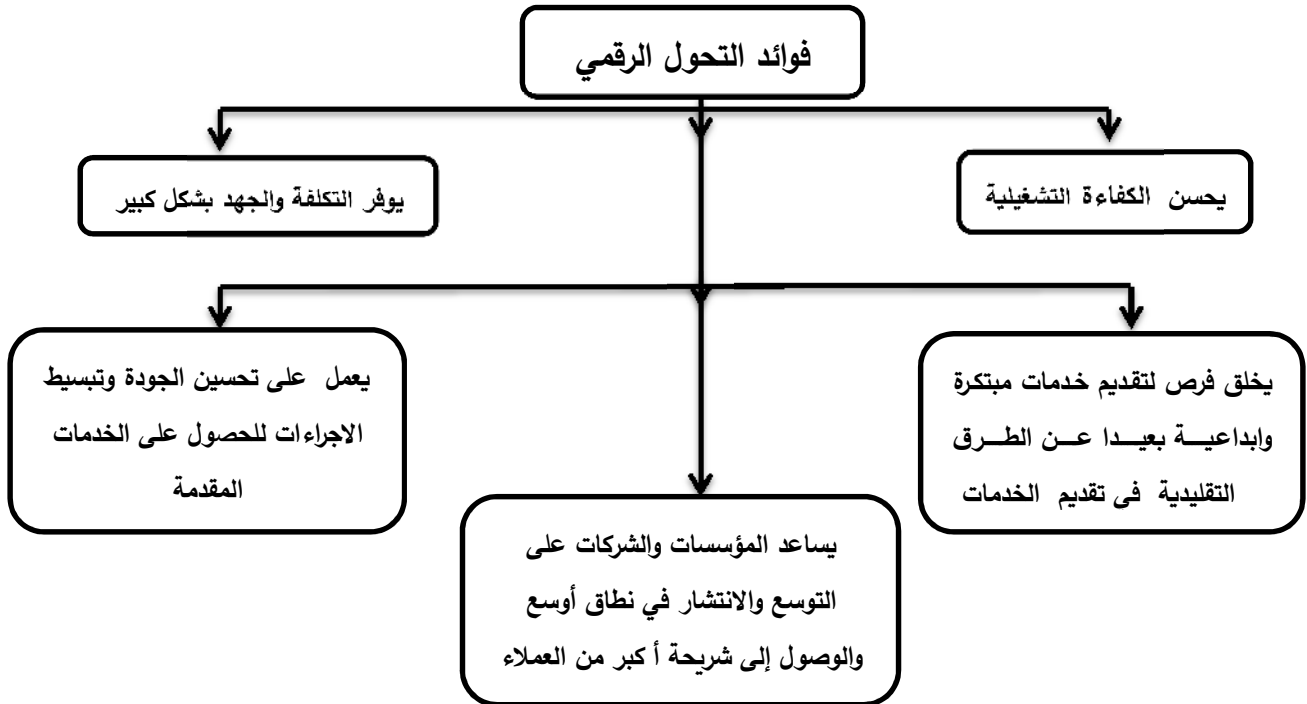
¹- عبد الرحمان بن فهد المطرف، " التحويل الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد 36، جامعة أسيوط، مصر، 2020، ص ص: 164-165.

²- خيرة شاوشي وزهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

- جذب المؤسسات للاستثمار الخارجي من خلال تبسيط الإجراءات وتعزيز الشفافية، فضلا عن توفير البنية المعلوماتية واستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة بشكل واسع في الإدارة والتدريب.
 - تعزيز المؤسسات القضاء على الفساد ومكافحته، وتعمل على زيادة كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية.
- ويؤدي التحول الرقمي إلى تحقيق هذه الفوائد:¹
- تحسين الابتكار في المنظمة من خلال مخرجات التقنيات الرقمية مما يتيح للمنظمة تقديم خدمات بشكل جديد كلياً للعمل.
 - تحقيق القابلية التنافسية في بيئة المنظمة والحصول على حصص سوقية جديدة.
 - تحقيق خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وتحقيق الرفاهية للعملاء والجمهور.

الشكل 01: فوائد التحول الرقمي



المصدر: بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2022-2023، ص: 63.

من الشكل السابق تتضح الأهمية البالغة للتحول الرقمي، حيث أنه يساهم في توفير التكلفة والجهد بشكل كبير، ويحسن الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات، ويخلق فرص لعرض الخدمات بصورة مبتكرة

¹ - صدوقي غريسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

وابداعية، وأيضاً يساعد المؤسسات في التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة.

المطلب الثاني: أساسيات التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي دمج التقنيات الحديثة في العمليات المؤسسية لتحسين الأداء وتقديم خدمات مبتكرة. يشمل ذلك استخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لزيادة الكفاءة. كما يستدعي الأمر تطوير ثقافة مؤسسية جديدة وتعزيز المهارات الرقمية للموظفين لضمان النجاح المستدام.

أولاً- متطلبات التحول الرقمي

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر طيف يشمل التقنيات الحديثة والموارد البشرية والعمليات وتتمثل في:¹

- **التقنيات:** يتم التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، البيانات، التخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعملائها ومورديها عبر فرق عمل مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة .

- **البيانات:** يفترض أن تقوم منظمات الأعمال بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن بيانات التنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة وتوقعاتها.

- **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونها، حيث يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفاعلة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها من طرف كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية.

- **العمليات:** يجب على منظمات الأعمال ارساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك انشاء بناء تقني يتضمن

¹ - خيرة شاوشي وزهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 19 - 20.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية

سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المنظمة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المتطورة والبيانات المعالجة.

ثانياً_ خطوات التحويل الرقمي

حسب ما أشارت إليه أحد الدراسات سنة 2019، أنه بمجرد توضيح مفهوم التحويل تبدأ عملية تحديد ما يجب تحويله من خلال أداة سميت بالبيانو الرقمي، يعرف بـ 7 فئات مميزة يمكن تحويل أي منها رقمياً وهذه الفئات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): البيانو الرقمي

فئات التحويل	أسئلة توجيهية من كل فئة من فئات التحويل التنظيمي
نموذج الأعمال	- ماهي الطرق للسوق؟ ما مدى ملائمة التجارة الرقمية، أي التجارة الإلكترونية؟ - من أين تأتي معظم الأرباح و الفوائد؟ - ماهي شرائح الزبائن الرئيسية الخاصة بالمؤسسة؟ هل هذه الحاجة للتغيير؟ - كيف تتميز عن المنافسين؟ - ما مدى صلة كل هذا بالمستقبل؟
الهيكل	- ما نوع الهيكل التنظيمي؟ - ما هو التوازن بين القرار المحلي والعالمي في الصناعة؟ هل هذا منطقي للمستقبل؟ - أين تجدد الجوانب الرقمية المختلفة في المؤسسة ؟ وهل هيا فعالة؟
الأفراد	- ما مدى ادراك الموظفين من الناحية الرقمية في الأنحاء الرقمية للشركة؟ - هل البارعين رقمياً هم القادة؟ - ماهي القدرات الجديدة المطلوبة؟ كيف سنحصل عليها؟
العمليات	- إلى أي مدى تتم العمليات الآلية عبر المؤسسة ؟ - إلى أي مدى تتسق العمليات عبر المؤسسة؟ - إلى أي مدى يمكن تغيير العمليات الخاصة بالمؤسسة؟
قدرة تكنولوجيا	- ما مدى فعالية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات :الانظمة الأساسية والشبكات

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية

وقواعد البيانات. هل هي قادرة على دعم الطموحات الرقمية؟ - ما مدى فعالية تكنولوجيا المعلومات التي تواجه المؤسسة في المستقبل: مواقع الويب، مواقع الجوال ووسائل التواصل الاجتماعي؟ - ما مدى فعالية نظام إدارة علاقات الزبائن لدى المؤسسة ؟ - هل لدى المؤسسة استراتيجية تقنية معلومات واضحة مرتبطة باستراتيجية المؤسسة؟ - هل الأصول متصلة بحيث تمتلك جميع البيانات التي تحتاجها؟ - هل تستمد قيمة من بيانات المؤسسة	المعلومات
- كيف يتم تمكين المنتجات رقميا؟ - كيف يتم تمكين الخدمات رقميا؟	العروض
- ما مدى قوة علاقتك مع الزبائن؟ - ما عدد نقاط اتصال الزبائن التي لدى المؤسسة، أي على الويب أو الجوال أو البريد أو وجها لوجه؟ كم مرة تتعامل معهم؟ - درجة ولاء المؤسسة لزيائنها؟	نموذج المشاركة

المصدر: إلهام يحيوي وسارة قرابصي، "التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحويل الرقمي في مجال التسويق"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة باتنة01، الجزائر، 2019، ص: 137.

من الجدول أعلاه يتبين أن الفئات المذكورة تمثل الركائز الأساسية التي يقوم عليها التحويل الرقمي داخل المؤسسة، حيث تغطي مختلف جوانب سلسلة القيمة التنظيمية، ف"نموذج الأعمال" يوضح كيفية تحقيق المؤسسة للإيرادات في ظل البيئة الرقمية، بينما يُعنى "الهيكل" بطريقة تنظيم المؤسسة داخليًا لدعم التغيير، أما "الأفراد"، فهم القوة المحركة لأي تحول، ويتطلب الأمر تمكينهم بالمهارات اللازمة، وتُعد "العمليات" جوهر التنفيذ، فهي التي تُترجم الاستراتيجيات إلى أفعال، في حين تضمن "قدرة تكنولوجيا المعلومات" تدفق البيانات والمعلومات بسلاسة، وتعبّر "العروض" عن التطور في المنتجات والخدمات الرقمية. وأخيرًا، يعكس "نموذج المشاركة" طريقة تفاعل المؤسسة مع عملائها وأصحاب المصلحة، بما يضمن التفاعل المستمر وبناء علاقات طويلة الأمد.

التحول الرقمي ليس عملية بسيطة تحدث بين عشية وضحاها، حيث أنها تستغرق دراسة متأنية وتتمثل هذه الخطوات في:¹

1_ ملاءمة التحويل الرقمي مع أهداف المنظمة

إن تخطيط مشروع التحويل الرقمي يجب أن يتمحور حول الخطط العامة للمنظمة، وليس على تقنية بعينها بحيث تساعد مجالات التركيز الأساسية أيضا في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، والحفاظ على إمكانية قياس التحويل، وتسريع وقت تحصيل القيمة.

2_ تطوير إثبات المفهوم

يمكن للمبادرات جيدة البدء أن تظهر نتائج قابلة للقياس في غضون ستة أشهر أو أقل، وسيكون من الأفضل وضع استراتيجيات أولية توضح عائد الاستثمار وتحظى بتأييد القيادة بعد ذلك يمكن تعديل هذه النماذج الأولية وتوسيع نطاقاتها في جميع أرجاء المؤسسة.

3_ وضع خريطة لتنفيذ التكنولوجيا

يضم التحويل الرقمي العديد من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها في إحداث التغيير في المنظمة، والتي يمكن أن يؤدي إدخالها إلى إحداث تحول كبير في طرق عمل الموظفين وتفاعل العملاء مع المنظمة، وقد تكون هناك الحاجة إلى الإتيان بشركاء وخبراء خارجيين لتدريب فريق عمل المنظمة لزيادة قدرتها، وضرورة تنظيم ذلك كجزء من استراتيجية التحويل الرقمي الخاصة بالمنظمة.

4_ جمع الملاحظات وتحسين استراتيجية التحويل الرقمي

يجب أن تتضمن خطط مشروعات التحويل الرقمي حلقات ملاحظات قوية، وبالانتظام في جمع الملاحظات من أصحاب المصلحة يمكن التأكد من أن الجميع يتعلمون من التجربة ويتزايدون بطريقة ديناميكية، ولأن التحويل الرقمي عبارة عن رحلة، فإن إدخال نقاط تحقق في المخطط الزمني يتيح الفرصة ويمنح المرونة لإجراء أي تغييرات إذا لزم الأمر.

¹ - مبروكة كريم محمد، " الإطار المفاهيمي لمصطلح التحويل الرقمي"، مجلة البحث في العلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 07، جامعة الزيتونة، ليبيا، 01 أكتوبر 2024، ص ص: 239 - 240.

المطلب الثالث: مزايا وتحديات التحويل الرقمي

للتحويل الرقمي مزايا كبيرة تسهم في رفع كفاءة العمل وتطوير جودة الخدمات من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة، إلا أن تطبيقه يواجه بعض التحديات المرتبطة بالتغيير والتأقلم ومتطلبات الأمان.

أولاً- مزايا التحويل الرقمي

انفتحت الدراسات على أن لتطبيق التحويل الرقمي العديد من المزايا وهي على النحو التالي:¹

- تحقيق ورفع كفاءة المنظمات.
- تحسين الأداء التنظيمي.
- تعزيز الانتاجية والإبداع.
- تخفيض التكاليف والجهد بشكل كبير.
- تحقيق الميزة التنافسية.
- تقديم خدمات مبتكرة وابداعية.
- الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة للكشف عن مسارات جديدة لخلق القيمة.
- تبسيط الاجراءات للحصول على الخدمات.
- تطوير الأداء الأكاديمي والمهني.

ثانياً- تحديات التحويل الرقمي

تواجه المنظمات التي ترغب في تطبيق التحويل الرقمي العديد من التحديات والعقبات التي تؤثر وقد تقلل من فعالية استخدامه ومن أهم هذه المعوقات:²

- يتطلب التحويل الرقمية بنية تحتية تكنولوجية ذات تكلفة مرتفعة نسبياً وبالتالي، يعد نقص الميزانيات المرسودة لهذه البرامج أحد التحديات التي تواجه تطبيق التحويل الرقمي.

¹ - سنية محمد أحمد سليمان سبع، "تأثير التحويل الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب - دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة -"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 04، جامعة المنصورة، مصر، 2021 ص ص: 29 - 30.

² - آسيا بالقاضي، "متطلبات التحويل الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات"، مجلة التنمية والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، جامعة سطيف 01، الجزائر، جوان 2024، ص ص: 696 - 697.

- نقص الكفاءات البشرية المدربة وذات المهارات الكافية القادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال كما يوجد قصور في عملية الاتصال بالانترنت في العديد من المناطق الريفية.
 - تغير احتياجات العملاء وصعوبة إقناعهم بمزايا التحويل الرقمي من بين التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات، يضاف لذلك تحديات العملية التنظيمية للمنظمة حيث أن التحويل الرقمي يحتاج إلى إحداث تغيرات جوهرية في كل من البنية التحتية، الهيكل التنظيمي والفلسفة التنظيمية للمنظمة، وتحديثها تماشياً مع التطورات التكنولوجية المتجددة.
 - التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية.
- تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة، حيث تتمحور مهمتها حول إدارة أهم عنصر في المؤسسة "الإنسان"، فالموارد البشرية لا تقتصر على التوظيف فقط، بل تشمل مجموعة واسعة من الأنشطة التي تهدف إلى تطوير وتحفيز الأفراد، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين فيها.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية

- تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لنجاح وتطور أي مؤسسة، إذ تهتم بتنظيم شؤون الموظفين، وتحفيز العاملين للإسهام في رفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية**
- تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة، حيث تركز على استقطاب وتطوير الأفراد، وتحفيزهم لتحقيق الأداء الأمثل بما يخدم أهداف المنظمة.

أولاً- تعريف إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية لابد من تعريف الموارد البشرية:

1_ تعريف الموارد البشرية

- " هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها المتمثلة في ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة

تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ"¹.

- " إدارة الموارد البشرية هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يجب أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الإستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة"².

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن الموارد البشرية هي إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة من التوظيف، التدريب، تطوير المهارات بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2_ تعريف إدارة الموارد البشرية

تتعدد التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وفقا لاختلاف وجهات النظر وتتجلى أهمها في:

- " إدارة الموارد البشرية هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار، تعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة الى أعلى مستويات الإنتاجية "³.

- " إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث تعمل على تطوير الموظفين والإداريين، وتنميتهم علميا وثقافيا كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين".

¹ - قرنيحي أحمد، " إدارة الموارد البشرية(المفهوم ، التطور والاستراتيجية)"، مجلة منارات لدراسة العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، المجلد 01، العدد02، مارس2019، ص: 02.

² - أوماحي عائشة، مصطفى بواوي، " دور التكنولوجيا المالية في تنمية الموارد البشرية (الواقع والمأمول)"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد11، العدد01، جامعة سعيدة، الجزائر، جانفي 2021، ص: 02.

³ - محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة النشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 19.

- " إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية وأهداف الموارد البشرية للمؤسسة بما يضمن لها الاستخدام الفعال لهذه الموارد من أجل السعي إلى تأكيد فعالية المؤسسة داخل بيئتها التنظيمية".¹

- " إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة والوظائف والعهديات المتميزة الموجهة نحو جذب الموارد البشرية للمؤسسات المتعددة الجنسيات وتطويرها والمحافظة عليها"²

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تنظيم وتوجيه العنصر البشري، لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تطوير بيئة عمل إيجابية ، تحفيز الموظفين، وتعزيز ولائهم للمؤسسة، مما يسهم في رفع الإنتاجية.

ثانياً_أهمية إدارة الموارد البشرية

يمكن تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال:³

- تعتبر الموارد البشرية المصدر الأساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة.
- تسهم في تحسين الإنتاجية من خلال تطوير المهارات والكفاءات.
- تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.
- تعد العامل الحاسم في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.
- تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.⁴

ثالثاً_أهداف إدارة الموارد البشرية

¹- عبيدة سعاد، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة البليدة02- لونيبي علي، البليدة، 2020-2021، ص: 36.

²-Di Fan and AL , Mapping the terrain of International human resource management research over the past fifty years: A bibliographic analysis, **journal of world business**, Vol 56, Issue02, February 2021, P: 01.

³ - عيودي زيد منير، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2016، ص: 22.

⁴- عبدة عيدة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 37- 38.

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال آلياتها ومحتواها إلى جملة من الأهداف التي يمكن

تلخيصها

فيما يلي:¹

- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.
- حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي وزيادة فرص التعلم، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعيا وحرصا على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معا.²
- يدور الهدف الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه حول رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة بالمنظمة، وذلك من خلال رفع مقدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة لديهم في العمل والإنتاج، وحب المنظمة والانتماء إليها، وعليه يمكن القول أن هدف إدارة الموارد البشرية يدور حول تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي: المقدرة × الرغبة.³

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف يمكن تحديدها فيما يلي:⁴

¹- مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

²- مهمل عادل أمين، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

³- بشير عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

⁴- بوالشراش نور الدين، محامدية إيمان، " واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة برج باجي مختار عنابة، الجزائر 2016، ص ص: 264 - 266.

1_ وظيفة التخطيط لإدارة الموارد البشرية: تعتبر من أبرز الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة ويهدف إلى معالجة مشاكل العمال الحالية والمحتملة التي تشكل أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان حجمها ومجال اختصاصها. إذ أن المقصود بتخطيط الموارد البشرية هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يتطلب أدائها في الحاضر والمستقبل ، كما يعرف التخطيط للموارد البشرية بكونه التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومامدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصيص.

2_ وظيفة تحليل العمل وتوصيف الوظائف: تعتبر هذه العملية من أهم العمليات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، وبذلك فهي الحجر الأساس الذي تقوم عليه باقي الوظائف الأخرى من اختيار وتعيين وتقييم الوظائف للأداء وتحديد الاجور والتدريب و التطوير وغيرها، حيث تبدأ بجمع الحقائق والمعلومات عن التنظيم الإداري القائم والوظائف نفسها لا عن شاغليها، وبهذا يجب الإحاطة بميزانية الوظائف وبالتنظيم القائم وبمكونات كل وظيفة. حيث سيتم الاعتماد على هذه المعلومات في عملية تقييم الوظائف، وعند جمع المعلومات عن التنظيم الإداري القائم يراعي ضرورة التعرف على التقسيمات الرئيسية والفرعية للتنظيم وخطوط السلطة والاتصال ، واختصاصات كل تقسيم تنظيمي، كذلك يجب التعرف على اجراءات العمل داخل التنظيم، والإجراءات والقوانين واللوائح المتبعة التي تحكم العمل، ومواقع هذه الوظائف في البناء التنظيمي، حيث يتحدد نطاق إشرافها والإشراف الواقع عليها.

3_ توصيف الوظائف: وتمثل هذه العملية الخطوة الثالثة في عملية تحليل الوظائف وقد عرف التوصيف الوظيفي بأنه وصف مكتوب بشكل متكامل عن الوظيفة وما تحويه من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل والأدوات المستخدمة فيها من قبل الفرد، وقد يحضر أو يجهز هذا التوصيف مدير إدارة الموارد البشرية أو خبير تقويم الوظائف، كما قد يعهد بهذه المهمة لمستشار خارجي، والقائم على هذه العملية يجب عليه إعطاء التوصيف الدقيق للوظيفة على أساس أنه أقدر من غيره في هذه المهمة، بحكم احتكاكه المباشر بالعاملين والموظفين ومعرفته بتفاصيل كل وظيفة.

كما أن عملية توصيف الوظائف ليست بالفكرة الحديثة، فقد كان قبل هذا صاحب العمل يقوم بتوصيف الوظيفة في ذاكرته، ومعرفة كل ما تتطلبه من خبرات وما فيها من مسؤوليات، ولكن اختلف الأمر في الحقبة الأخيرة حيث أصبحت هذه العملية عملية فنية أساسها التحليل الدقيق للوظيفة، وكتابة مواصفات كل وظيفة على حدى والاحتفاظ بها في سجل خاص يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة.

4_ وظيفة استقطاب الموارد البشرية: الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضونها، إذ تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية، وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

5_ وظيفة الاختيار والتعيين: تهدف الإدارة إلى تحقيق معدلات متزايدة من الكفاءات الانتاجية، وتمثل وظيفة الاختيار أحد أهم أركان عملية التوظيف، وتشكل عنصراً مهماً في تنمية الموارد البشرية، إذ تحدد الخطة أنواع، أعداد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة.

وتسعى عملية الاختيار للتفريق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث صلاحيتهم، لأداء عمل معين، وهذا بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل، أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث سيتم تعريفه بمسؤولياته ومهامه، و أنظمة العمل وغيرها عادة ما يجرى التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها.

6_ وظيفة تكوين وتدريب الموارد البشرية: يعتبر التكوين بشكل عام يعني التعلم أو تطوير المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل عملية التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية، أو هو ذلك التطبيق لأعمال مخططة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

7_ تقييم أداء العاملين: يتم ذلك من خلال دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر.¹

¹ - بشير عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

8_ وظيفة تحفيز الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الوظيفة لما لها من أهمية بالغة في ما تتركه من التعبير عن الرضا في نفوس العمال، فالاهتمام بالحوافز في المؤسسة مؤشرا مميزا على درجة فعاليتها.¹

يصطلح عليها كذلك بالتعويضات، حيث تهتم بتحديد إجمالي ما يتقاضاه الفرد مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، وتشمل التعويضات الثابتة التي يحصل عليها العامل بشكل دوري سواء في صورة مرتب أو أجر، والحوافز التي يحصل عليها العامل مقابل الأداء المتميز في العمل، والمزايا التي يطلق عليها التعويضات غير المباشرة مثل برامج التأمين الصحي الإجازات.²

المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات ترتبط بالعاملين أنفسهم وهي التحديات البيئية والتنظيمية والذاتية التي تتمثل في:³

1_ التحديات البيئية

تتمثل هذه التحديات في جميع المتغيرات البيئية الخارجية للمؤسسة والمؤثرة على أدائها، ونظرا إلى أن من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المؤسسة فلا بد في هذه الحالة التحسب والاحتياط المسبق لذلك من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تجاوز أو تقليل هذه التهديدات، واقتناص الفرص واستثمارها، كما انه لا بد من الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة، ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية، المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية... الخ وكذلك التغيير في القطاعات الاقتصادية، باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة، ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مختلفة ومرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية، وعدم فاعلية سياسات استثمارها.

¹ - بوالشراش نورالدين، حمايدية إيمان، مرجع سبق ذكره، ص: 270.

² - بشير عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

³ - سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن،

2019، ص: 39.

2_ التحديات التنظيمية

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمؤسسة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وأهم تلك التحديات التي لا بد من مواجهتها والتحسب لها هي حاجة المؤسسة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المؤسسة واستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة إلى ثقافة تنظيمية قوية.

3_ التحديات الفردية

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا والأمور المتعلقة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم ومن أهم هذه التحديات، التطابق بين الفرد والمؤسسة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل، وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل، وإعادة هيكلة المؤسسة نتيجة لذلك، ويتطلب التوافق والتطابق بين الفرد والمؤسسة وجلب الكفؤين منهم للعمل والاستمرار مع المؤسسة.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل التحويل الرقمي

تعمل الرقمنة على تغيير المسارات الوظيفية التقليدية في جميع قطاعات الأعمال، ويتطلب هذا التغيير في الأدوار والمسؤوليات ومتطلبات المهارات للموظفين تغييرا في الممارسة التشغيلية لإدارة الموارد البشرية بما في ذلك تعيين الموظفين وتطويرهم وإعادة توزيعهم، حلت برامج الكمبيوتر الذكية مثل الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) محل المهام الفكرية المهام الفكرية غير المتكررة حيث يمكنها الوصول إلى كمية أكبر من المعلومات والمعروفة باسم البيانات الكبيرة (Big Data)، حيث باتت الرقمنة طاغية على كل ما يمكن رقمته، فالرقمنة لا تغير فقط كيفية تواصل البشر وتفاعلهم، ولكن بدورها تغير طريقة عمل المنظمات.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الرقمية للموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية تطورا ملحوظا مع دخول التقنيات الرقمية، حيث أصبح الاعتماد على الأدوات الذكية والمنصات الإلكترونية ضرورة لتسهيل العمليات الإدارية، وتحسين تجربة الموظف، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

أولاً- مفهوم الرقمنة

ترتبط الرقمنة ارتباطاً وثيقاً بالابتكار، بل وتشجع أيضاً على استخدام الموارد البشرية والطبيعية والاقتصادية بذكاء أكثر، كما أن اعتبار الرقمنة كأداة للتنمية والتطوير هو نتيجة لقدرتها على التأثير في كل مجال من مجالات الحياة، مثل التخفيف من حدة الفقر، والارتقاء بجودة التعليم والخدمات الصحية وتقديم أفضل للخدمات الحكومية، وتقديم أفضل الأنشطة الاقتصادية، وتسهيل متطلبات الحياة اليومية لأفراد المجتمع، لذا من الضروري وضع استراتيجية من شأنها أن تجعل التطورات التكنولوجية متاحة للجميع.¹

ثانياً_ مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية

تتميز الإدارة الرقمية للموارد البشرية بالعديد من التعاريف وأهمها ما يلي:

- " إدارة الموارد البشرية الرقمية تعني كيف يمكن أن تتغير وظيفة الموارد البشرية نفسها في المنظمات لتعمل بطريقة رقمية حيث تستخدم مختلف الأدوات والتطبيقات الرقمية لتقديم الحلول، إضافة إلى التجربة والابتكار بشكل مستمر، وفي إحدى الاستطلاعات البحثية وجد أن حوالي 56 % من الشركات قد تم إعادة تصميم برامج إدارة الموارد البشرية فيها من أجل الاستفادة من الأدوات الرقمية المحمولة، وحوالي 51% من الشركات قد تقوم بإعادة تصميم مؤسساتها لتلائم نماذج الأعمال الرقمية، بينما يستخدم 33% من فرق الموارد البشرية بعض أشكال تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لتقديم حلول لمشاكل الموارد البشرية، و14% يعملون على تصميم أنشطة تطبيقات للجوال لتقديم خدمات الموارد البشرية".²

- " هي طريقة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال الدعم الواعي والموجه والاستفادة الكاملة من القنوات القائمة على تكنولوجيا الويب".³

1- عبير بكري سر الختم وآخرون، " رقمنة الموارد البشرية وأثرها على تعزيز متطلبات التنمية المستدامة بالتعليم العالي في ظل جائحة كورونا-دراسة تطبيقية على طالبات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ماي 2021، ص: 269.

2- عبد الرحمان ياسر، " إدارة الموارد البشرية وتحديات الحول الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 05، جامعة جيجل، الجزائر، جوان 2019، ص: 215.

3- بشير عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية

- " هي نظام إلكتروني متكامل على مستوى إدارة الموارد البشرية، الذي يتضمن مجموعة من الاجزاء ذات الصلة التي تتفاعل وتتناسق فيما بينها والتي تتمثل في البيانات والمعلومات، والخدمات والأدوات والتطبيقات التكنولوجية، والمعاملات التي تتوفر في أي وقت للعاملين ومدراء إدارة الموارد البشرية " ¹.
إذن وكمحصلة لما تم ذكره، فالإدارة الرقمية لإدارة الموارد البشرية هي استخدام التكنولوجيا والأنظمة الرقمية في إدارة شؤون الموظفين.

الجدول 02: المقارنة بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي

المورد البشري الرقمي	المورد البشري التقليدي
متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات مختلفة.	خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد.
أهدافه متتالية وقصيرة الأجل.	أهدافه طويلة الأجل (أهمها معاش التقاعد)
يعتمد على عملة وجرأته.	يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية.
يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت.	يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي.
يرتبط بالعلاقات والأفراد والشبكات.	يرتبط بالمؤسسة والأفراد.
يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز.	يهتم بالتفاصيل ويفرق بينها.
يخاطر بمشروعات جديدة	يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش أمان
أسلوبه في الاتصال وملاح لفته هي أهم أدواته	مظهره وملاحه أهم أدواته في العمل
متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه.	أحادي المزاج؛ فهو إما سعيد وإما حزين طوال اليوم.
تواصلي ومنفتح على مؤسسات الآخرين.	انطوائي ومغلق على مؤسسته و رفاقه.
مضطر إلى التعلم ويتعلم بالعمد أو الاختيار.	غير مضطر إلى التعلم ويتعلم بالمصادفة والإكراه.
ينجز مهام متعددة في الوقت نفسه.	يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى.

¹ - فقاير فيصل، " الإدارة الإلكترونية للموارد البشري في المنظمة - مدخل نظري -"، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 03، العدد 02، جامعة البليدة، الجزائر، 2020، ص: 133.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية

أدواره: منتج، مسوق وبائع.	أدواره: منتج معلومات وشبكات وصانع معرفة.
---------------------------	--

المصدر: ياسر عبد الرحمان، " إدارة الموارد البشرية وتحديات التحويل الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث والاقتصادية، _ المجلد 03، العدد 05، جامعة جيجل، الجزائر، جوان 2019، ص: 215.

يمثل الجدول التالي مقارنة بين المورد البشري التقليدي والمورد البشري الرقمي ويبين الفروق بينهما من حيث الوظيفة والمرونة في العمل واستخدام التكنولوجيا وأيضا طريقة التواصل. إن المورد البشري مناسب للبيئات المستقرة والبطيئة التطور، أما المورد البشري الرقمي فهو حجر الأساس في المؤسسات الحديثة التي تعتمد، الابتكار، التكنولوجيا.

أما الجدول الموالي فهو يبين العناصر المحورية لنجاح التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية:

الجدول 03: العوامل الضرورية لنجاح عملية رقمنة إدارة الموارد البشرية

الوصف	العوامل
1- خصائص البيانات • التطبيقات والخصائص: سهولة الاستعمال، الاستفادة. الاندماج (دمج التكنولوجيا في الممارسات).	العوامل التكنولوجية
- الخصائص التنظيمية ❖ حجم المؤسسة، خصائص القطاع، حجم قسم إدارة الموارد البشرية، مجال الأعمال، الموقع الجغرافي. - القدرات والموارد • الموارد المالية وحدود الميزانية، القدرة على استقطاب المهارات في المجال التكنولوجي ضمن موظفي إدارة الموارد البشرية.	العوامل التنظيمية
- قبول المستخدم • سن المستخدم، المستوى الدراسي، الجنس، والخبرة.	العوامل المتعلقة بالأفراد

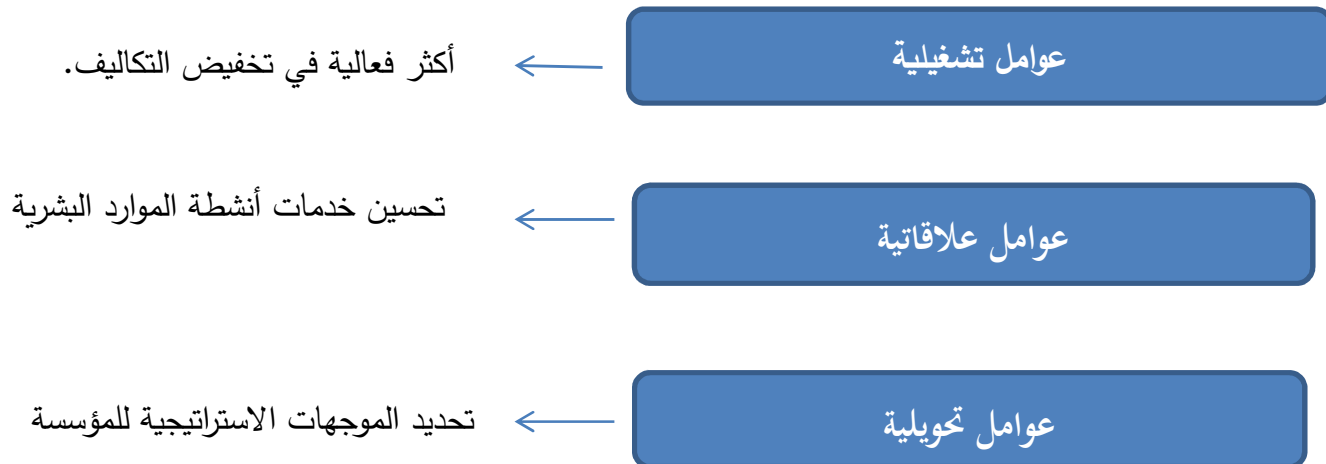
المصدر: خوصة مصطفى، التحويل الرقمي وإشكالية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الناشطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص المنظمة والتحويلات الرقمية، جامعة مصطفى اسطembولي، معسكر، 2021-2022، ص: 94.

ثالثاً_ أسباب التوجه نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية

الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في مجمل وظائف العمل داخل المنظمات، وبالأخص في تسيير الموارد البشرية، قد نما بشكل ملحوظ جدا في الآونة الأخيرة، فقد حولت تكنولوجيا المعلومات والاتصال طرق جمع وتخزين ونشر واستخدام المعلومات حول الموظفين، وزادت من نوعية وكمية هذه المعلومات المقدمة. وهذا ما يؤكد على أن قدرة هذه التكنولوجيا، تؤثر بالإيجاب على وظيفة الموارد البشرية في قدرتها على تحقيق أهدافها.

تتنوع وتختلف العوامل المسببة في دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية، فقد تكون إما عوامل تشغيلية وإما علاقته إما تحويلية؛ يقصد بالعوامل التشغيلية، الدافعة لدمج التكنولوجيا بإدارة الموارد البشرية، العوامل التي تهتم بأنشطة الموارد البشرية، مثل إدارة الرواتب وتسيير المسارات المهنية وكذا إدارة المعلومات الشخصية...الخ، أما العوامل العلائقية، فتهتم بأنشطة الموارد البشرية المتقدمة، بحيث تركز على أدوات الموارد البشرية المساعدة على استقطاب، اختيار، تدريب، وتقييم أداء الموظفين أما الدوافع التحويلية فتركز على الوظائف الاستراتيجية لهذه الوظيفة كتطوير وتغيير عمليات المنظمة أو إعادة التوجه الاستراتيجي، وإدارة كل من الميزة التنافسية الاستراتيجية أو المعرفة الاستراتيجية¹.

الشكل 02: العوامل المسببة في دمج التكنولوجيا بإدارة الموارد البشرية



¹ - وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الفتح-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023-2024، ص ص: 83-84.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية

المصدر: وفاء زوقار، أثر التحويل الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الفتح-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023-2024، ص: 84.

من الملاحظ أن العوامل التحويلية، تصبح أكثر فعالية عند دمج تكنولوجيا المعلومات بوظائف إدارة الموارد البشرية (العوامل التشغيلية والعلاقاتية) وهذا من خلال ما توفره هذه التكنولوجيا من معلومات أكثر، ودقة أكبر ووقت أطول للموظفين والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية.

رابعاً- أهمية الإدارة الرقمية للموارد البشرية

للإدارة الرقمية من الأهمية ما يميزها عن غيرها ويمكن توضيحها في ما يلي:¹

- الإدارة الرقمية للموارد البشرية هي ذلك المدخل الإداري الذي يقوم على توفير وتداول المعلومات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار وبالتالي تنمية درجة الإحساس بالمسؤولية نحو المؤسسة.

- تساعد الأتمتة ولا مركزية المعلومات اتجاه الموظفين على تنظيم الخدمة المجانية لهم، كما تعمل على معالجة المطالب الفردية اليومية لإدارة الموارد البشرية.

- تحسين صورة المنظمة بفضل استخدام الحواسيب الحديثة، ويتكون لدى الطاقم الإداري شعور بالولاء والتقدير لمنظمتهم، إضافة إلى خلق علاقات يتك من خلالها تبادل الخبرات والمعارف من خلال الوسائط الرقمية الحديثة حيث يؤدي كل ذلك إلى تعزيز التعاون بين فرق العمل من خلال الإدارة الرقمية.

المطلب الثاني: متطلبات وخطوات التحويل الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية خطوة استراتيجية تهدف إلى تسهيل العمليات باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة ويتطلب هذا التحويل بنية تحتية تقنية، ودعم إداري فعال.

أولاً- متطلبات التحويل الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية

يتطلب التحويل الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية مجموعة من العوامل تتمثل في:²

¹ - بشير عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

² - وفاء زوقار، مرجع سبق ذكره، ص: 91-92.

- **الدعم المالي (التمويل):** وهذا لأن التحويل يمس كيفية أداء الموظفين لوظائفهم، مما يتطلب توفير واستخدام البرامج والأجهزة التكنولوجية المتطورة والمكلفة، وأي نقص في التمويل سيؤثر على تحول إدارة الموارد البشرية رقمياً بالمؤسسة.
 - **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:** من خلال مسايرة التطورات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والعمل على تحديثها ومواكبة ما يستجد بها.
 - **الدعم الفني:** ويشمل هذا الدعم التعاون بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وباقي الإدارات لمساعدة موظفي الموارد البشرية في التعامل مع التحويل الرقمي.
 - **المهارات و المواهب الرقمية:** تتأثر عملية تحول إدارة الموارد البشرية رقمياً بمهارات ومعارف موظفي المؤسسة، بحيث عدم قدرتهم على التكيف مع رقمنة ممارسات الموارد البشرية يؤثر سلباً على نجاح التحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية.
 - **الثقافة التنظيمية:** تنعكس قوة الثقافة التنظيمية على عملية تحول إدارة الموارد البشرية رقمياً مما يعني أن المنظمة لديها ثقافة ابتكارية أو ثقافة التعلم، وهذا ما يشكل دافعا نحو التغيير.
 - **دعم الإدارة العليا:** يعد الدعم الإداري من بين أهم العوامل المساعدة على التحويل رقمياً، إذ يلزم دعم الإدارة العليا في تشجيع وتحفيز الموظفين نحو التغيير وعلى استخدام التقنيات الرقمية.
- كما أضاف أحمد المير (2008) مجموعة من المتطلبات، التي يجب توفرها لتحقيق الأهداف المرجوة، وتشمل هذه المتطلبات:
- توفير الأمن السيبراني والحماية من الاختراقات والهجمات الإلكترونية.
 - توفير التدريب والتعليم المناسب للعاملين على استخدام التقنية الحديثة والتطبيقات الرقمية.
 - توفير الإرشادات والسياسات اللازمة لتنظيم استخدام التقنية الحديثة والتطبيقات الرقمية في إدارة الموارد البشرية.

ثانياً_ خطوات التحويل للإدارة الرقمية للموارد البشرية

تتمثل مراحل التحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الخطوات التالية:¹

¹-وفاء زوقار، مرجع سبق ذكره، ص: 88

- **تحديد الأهداف:** يجب أولاً تحديد الأهداف الرئيسية، لتحويل الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الرقمية، وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- **تحليل الاحتياجات:** تحليل الاحتياجات الحالية للمؤسسة، وتحديد الأدوات الرقمية التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء الحالي.
- **تدريب الموارد البشرية:** تدريب فريق الموارد البشرية على استخدام الأدوات الرقمية، وتحسين مهاراتهم في التعامل مع هذه الأدوات.
- **تطبيق الأدوات الرقمية:** يجب تطبيق واستخدام الأدوات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، في جميع الممارسات والمهام، وتحسين العمليات اليومية.
- **التحديث والتحسين المستمر:** يجب العمل على تحسين العمليات والممارسات باستمرار، وتحديث الأدوات الرقمية لتلبية احتياجات الوظيفة والمؤسسة.

المطلب الثالث: دور التحويل الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

أصبحت المؤسسات تواجه منافسة شديدة في سوق العمل، مما يجعل تحسين كفاءة الموارد البشرية أمراً ضرورياً للاستمرار، وقد ساعد التحويل الرقمي بشكل كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية وأصبح ينظر إليه كمؤشر مهم في نجاح عملية تنمية الموارد البشرية.

ويظهر دور التحويل الرقمي في تحسين ممارسات تسيير الموارد البشرية كما يلي:¹

أ_ **دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة إنتاجية مكاتب العمل:** إن أهم دور يناط إلى التحويل الرقمي هو رفع الإنتاجية عن طريق عدة آليات منها:

- الحفظ المعلوماتي الذي يسمح بإعادة استعمال نفس المعلومات، ويمكن إعادة نسخها عادةً بتكلفة قليلة جداً ما يجعلها عامل لرفع الإنتاجية بالمكاتب.
- المخطط المهيكل للمعلومات هو ما يسمح بالوصول إلى كمية كبيرة من البيانات مع ربح الوقت.
- المعالجة المعلوماتية للملفات والوثائق التي تتم بسرعة أكبر وبأكثر دقة من المعالجة الفردية.

¹ - عمر مهدي، " دور التحويل الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 01، جامعة سعيدي، مارس 2022، ص: 88.

- القدرة على اجراء الحسابات المعقدة، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات، ومنه فإن التطبيقات المعلوماتية تؤدي إلى ربح الوقت والمكان وإلى تخفيض تكلفة إنجاز المهام.

ب_ دور الشبكات الداخلية والإنترنت في تطوير الأعمال الرقمية

تشمل تأثيرات الشبكة الداخلية في التوفير السهل للوثائق المختلفة والمتنوعة، مما يسمح بالوصول لذاكرة المؤسسة والتقليل من استتساخ الوثائق والأرشفيف، وانخفاض تكاليف الإرسال، تحسين الاتصال على مستوى المؤسسة، وتحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيء للمعلومات، التنسيق والربط بين الأجزاء الداخلية للمؤسسة وهي بذلك تضمن سيرورة العمل، تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة، ونقل تبادل الخبرات والمعرفة بينهم، وكذا عقد الاجتماعات الكترونياً عن طريق التحوار الإلكتروني، وتجنب التحوار الضروري جنباً إلى جنب....الخ، حيث تزايد الوظائف المنجزة جماعياً وانحصر العمل الفردي، وهذا يساعد على تحسين وتنمية الكفاءات البشرية، إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين، حيث يتزايدون في ارتباطهم بالمؤسسة وتقلّص قنوات الاتصال بما يساعد على سرعة التفاعل والتحوار للاحتياجات، خلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جداً.

ج_ الإدارة الإلكترونية للوثائق: خلال سنوات الخمسينات إلى غاية نهاية التسعينات من القرن الماضي

كانت الوثائق تعالج يدوياً، ولكن حالياً أصبحت الوثائق تنقل بواسطة حامل معلوماتي أو من خلال تبادلها عبر الرسائل الإلكترونية التي تشكل حلاً اقتصادياً، بالإضافة إلى الطاقة التخزينية الضخمة بعد رقميتها، وترتيبها مما يمكن من الاطلاع ببساطة تامة على الوثائق المطلوبة لكل شخص، وبسرعة عالية بما فيهم الأشخاص البعيدة عن الأرشفيف. فالإدارة الإلكترونية للوثائق تشمل على مجموع التقنيات التي تمكن من تسهيل الاطلاع عن بعد على كميات هامة من المعلومات ذات الطابع الإداري أو التقني، وإدارة الارشفة، يهدف مشروع نظام الإدارة الالكترونية للوثائق إلى ضبط تسيير الوثائق وكذلك خفض كمية الورق المستعمل حل مشكل الأرشفيف عن طريق وضع برنامج يؤمن هذه الوظيفة، تقليل معالجة الملفات في الأرشفيف، تقليل تكلفة الأداء، مما يؤثر إيجابياً على زيادة الإنتاجية.

خلاصة الفصل الأول

التحول الرقمي أصبح جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات الشركات والمؤسسات الحديثة، خاصة في مجالات مثل إدارة الموارد البشرية. يهدف التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة التنظيمية وتسهيل العمليات اليومية من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة، مثل الأنظمة الرقمية لإدارة الأداء، والتوظيف، والتدريب، والموارد البشرية بشكل عام.

إن إدارة الموارد البشرية الرقمية تتضمن تطبيق الأدوات والأنظمة الرقمية لتحسين جميع جوانب إدارة الموظفين، بما في ذلك استقطابهم، تدريبهم، تقييم أدائهم، وتطويرهم، يتيح هذا النوع من الإدارة أتمتة العديد من العمليات، مما يسهم في تسريع اتخاذ القرارات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحقيق نتائج أسرع وأكثر دقة.

ومع ذلك، يواجه هذا التحول عدداً من التحديات، مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، نقص المهارات الرقمية، مشاكل الأمان وحماية البيانات، وكذلك التكلفة المرتفعة لتنفيذ الأنظمة الرقمية. ورغم هذه التحديات، يُعد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية خطوة استراتيجية نحو تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الكفاءة داخل المؤسسات. يتطلب النجاح في تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية تبني ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والتغيير، بالإضافة إلى تأهيل الموظفين وتدريبهم على استخدام الأدوات الرقمية بشكل فعال.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية حول أثر التحول

الرقمي في تحسين إدارة الموارد

البشرية في مؤسسة بريد الجزائر.

مقدمة الفصل الثاني:

التحول الرقمي من أهم الأدوات الحديثة التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة التطبيقية لتسليط الضوء على مدى تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في إحدى المؤسسات العمومية الرائدة، وهي مؤسسة بريد الجزائر، التي شرعت خلال السنوات الأخيرة في تنفيذ مشاريع رقمية متعددة.

ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام حول بريد الجزائر.
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- ❖ المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام حول بريد الجزائر

يحتل قطاع البريد والمواصلات مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع ببريد الجزائر.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، والاجتماعي للدولة.

أولاً- تعريف مؤسسة بريد الجزائر

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، انشئت سنة 2002 امتدادا لبرنامج قطاع البريد والمواصلات الذي تم سنه بموجب القانون رقم 03/2000 في 05 أوت 2000 والرامي إلى عصنة قطاع البريد، ويقوم هذا القانون على فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وهذا بإنشاء البريد كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري والاتصالات كشراكة ذات أسهم وقد تمثلت أهم محاور اصلاح البريد في:

- رفع مستوى البريد عبر تدعيمه بالهياكل الضرورية، وتطويره بالاطار القانوني والتشريعي الملائم وذلك لتقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات ذات نوعية تساير مستجدات السوق.
 - إعداد اطار تنظيمي من شأنه تدعيم النشاطات الاقتصادية لهذا القطاع.
 - رفع مردودية قطاع البريد.
 - تتبع واستغلال المستجدات التي تساهم في تدعيم نشاطات المتعامل.
 - تطوير الخدمات المالية البريدية لتحفيز الادخار الوطني وتوسيع دائرة الخدمات المالية.
- تتمثل المراسيم المتعلقة بالإنشاء في:

- المرسوم التنفيذي رقم 34-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002، والمتضمن إنشاء "بريد الجزائر" أما عن بريد الجزائر بشكله الحالي هو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تم انشائها في 14 جانفي 2002 وهذا بموجب المرسوم 0243 المتمم لقانون 05 أوت 2002 الذي جاء لإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات والذي اسندت بموجبه لمؤسسة بريد الجزائر مهمة تسيير الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية وتطويرها في كامل أنحاء التراب الوطني، ويتم تسيير الخدمات البريدية والخدمات المالية

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

البريدية وتطويرها في كامل أنحاء التراب الوطني، ويتم تسيير المؤسسة استنادا الى مواد من القانون العمومي، وهذا لجميع تعاملات المؤسسة مع الدولة وفي الميدان التجاري ومع الجهات المتعددة الأخرى، تعمل المؤسسة في ظل مجلس إداري يرأسه مدير عام.¹

وباعتبار مؤسسة بريد الجزائر مؤسسة عملاقة في الدولة فهي تملك رأس مال مقدر بأكثر من +100.000.00

مليار دينار وهو مرجح للارتفاع عام بعد عام نظرا لزيادة زبائنها والخدمات التي تقدمها. ويمكن تقديم بطاقة تعريفية عن المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 03: بطاقة تعريفية لمؤسسة بريد الجزائر

- التسمية: مؤسسة بريد الجزائر
- الشكل القانوني: مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري " EPIC "
- الانتماء: تخضع لوصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات الرقمية.
- رأس المال: 100.000.00 مليار دينار
- الرقم الجبائي: 000021600210444200000
- رقم التعريف الإحصائي: 000216010555264
- المقر الاجتماعي: الحي التجاري، باب الزوار الجزائر العاصمة الرمز البريدي 16024
- الموقع الإلكتروني: www.poste.dz
- قطاع النشاط: الخدمات البريدية والمالية ذات الطابع العمومي.
- الشركات التابعة: مؤسسة البريد السريع، وأيضا شراكة مع Ooredoo.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني: www.poste.dz.

¹ - محمد وهاب، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة - مؤسسة بريد الجزائر -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص: 116.

انيا_ أهداف مؤسسة بريد الجزائر

لمؤسسة بريد الجزائر جملة من الأهداف أهمها:¹

- فتح مكاتب بريدية على مستوى البلديات والقرى والتجمعات السكانية.
- ربط المكاتب البريدية بالإعلام الآلي للحد من التسيير اليدوي للعمليات البريدية من أجل معالجة أفضل وأحسن.
- العمل على تحسين الخدمات المقدمة في كافة النشاطات التجارية.
- تعميم المعلوماتية بين الموظفين.
- تحديد المسؤوليات لكافة إطارات ومسيري المؤسسات البريدية.

ثالثا_ الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر

يحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح له بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري والمديريات المركزية.

1_ المديرية العامة: يرأسها مدير عام يسهر على تنفيذ توجيهات وقرارات مجلس الإدارة، معين بمرسوم يحوز المدير العام على كامل السلطات على المستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري، التقني والمالي للمؤسسة حيث يقوم ب:

- إعداد واقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفعها إلى الوزير للمصادقة.
- ممارسة السلطة السليمة على كل موظفي المؤسسة.
- إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاهدات والاتفاقيات في إطار القوانين والإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها.
- فتح حسابات لمصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية وعلى مستوى المؤسسات البنكية.
- يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء.
- يسهر على احترام التنظيم الداخلي للمؤسسة.

¹- قرميطي ورده، ضيف أحمد، "تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري- دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد05، العدد01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2019، ص: 30.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

- يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه.

- يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق وديون المؤسسة.

أ-المدير الولائي لبريد الجزائر تبسة

يعتبر الواصل بين المدير وباقي مكاتب المؤسسة وأيضا مع المؤسسات الخارجية إذا يتم استقبال البريد الوارد وفرزه واستقبال مكالمات وتحويلها واستقبال المواطنين وارسال البريد الصادر ومختلف المراسلات الإدارية وارسال البرقيات والفاكسات.

2- المديرية الفرعية للتفتيش

ترتبط المفتشية مباشرة بالمدير فهي تعتبر ممثل لهذا الإقليم، من مهامها:

- مراقبة المكاتب البريدية، المصالح، المراكز، المساهمة في تعداد العمال في عملية التنقيط.

- تقوم بتفتيش جميع المكاتب بكل أصنافها.

3- المدير الفرعي للمحاسبة والميزانية

يتكفل بهذه المديرية وتسيير كل قسم المحاسبة والميزانية ومن ضمنها:

- انجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة.

- توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل.

- متابعة المحاسبة البريدية والشهرية للمؤسسات البريدية.

- متابعة وتسوية ملفات النفقات.

4- المديرية الفرعية لاستغلال مصالح المنتجات البريدية الأخرى

يشرف عليها مدير فرعي يقوم بتسيير كل قسم بريدي ومهامها:

- متابعة تعطيلات نقل البريد الخاص بأجهزة سحب الأموال.

- عقد الاتفاقيات الخاصة بالبريد ومتابعة الاستعلامات بجميع انواعها.

- متابعة ترحيل البريد الاحصاء وجمع كل المعلومات شهريا وسنويا...الخ

- كراء الصناديق البريدية.

- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية.

- التكفل بالنشاطات التسويقية واقتراح الخدمات جديدة حسب احتياجات الزبائن وادخال التكنولوجيا المعلومات والاتصال.

5- المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل العامة

يتعلق نشاطه بكل ماله علاقة بالأمر الإداري من تسيير وإعداد للميزانيات والوثائق اللازمة والمراسلات وبرامج العمل، هذا من جهة ومن جهة أخرى كل ماله علاقة بالوسائل والتجهيزات الخاصة بالوحدة الولائية من أجهزة إعلام آلي والمكاتب وبعض المعدات والسيارات والأدوات وكل ما تحتاجه الوحدة من وسائل أثناء العمل ومنه إلى قسم الوسائل العامة وعتاد الاعلام الآلي.

أ-رئيس مكتب الموارد البشرية

يتمثل نشاطه في ما يلي:

- المراقبة والمراجعة لكل نشاطات المتعلقة بالوضعيات لمكتب المستخدمين.
- يتكفل بكل ما يخص إجراءات التوظيف، الترقيات، التحويلات والعطل السنوية.
- إعداد الأجور وإجراءات التقاعد والتعويضات الممنوحة ومعالجة الغيابات والوفيات وتصريحات الضمان الاجتماعي.

ب- مكتب المنازعات الإدارية

ويتمثل نشاطه في ما يلي:

- متابعة المنازعات التي تكون المؤسسة طرف فيها بمعنى انه الممثل القانوني للمؤسسة.
- استدعاء أعضاء اللجنة التأديبية قصد الانعقاد لدراسة القضايا.
- استدعاء العمال المسؤولون أمام اللجنة التأديبية وتبليغهم بالقرارات الصادرة ضدهم.
- الرد على الطعون الخاصة بالعقوبات التأديبية.
- استخراج الأحكام والقرارات القضائية قصد اتخاذ الإجراءات اللازمة.

7- مسؤول الممتلكات

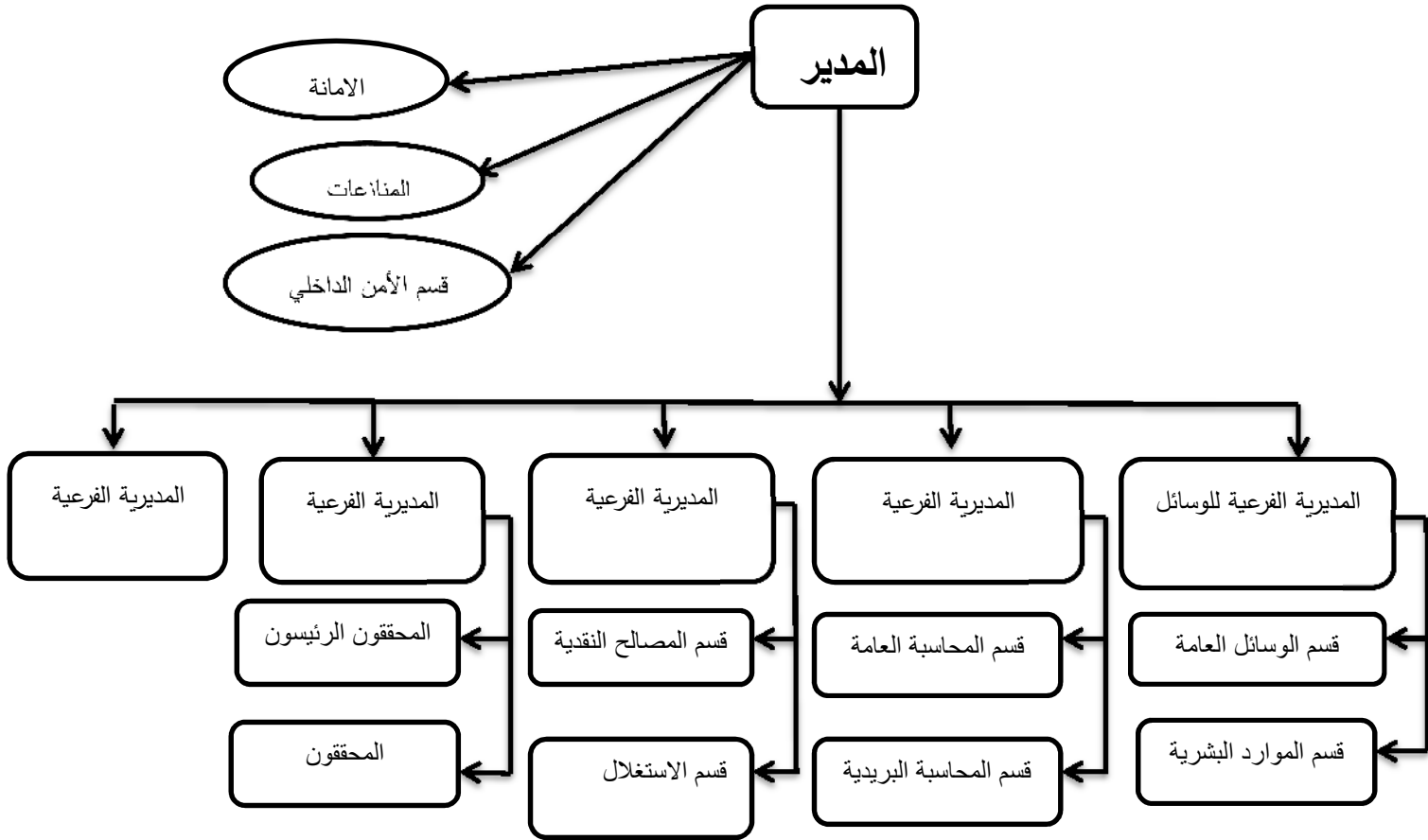
يتمثل نشاطه في ما يلي:

- جرد وتأمين الممتلكات، احتساب الاهتلاكات، توزيع العتاد، تسيير الممتلكات.
- 8-مسير المحزن: يتمثل نشاطه في تسيير مخزن المديرية ومخزون المطبوعات.
- 9- عون الحجز

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

يتمثل نشاطه في كتابة وتحرير مختلف الرسائل والوثائق والمراسلات الإدارية ومختلف التقارير هذا الأخير تابع إلى قسم الوسائل العامة وعتاد الإعلام الآلي، الذي هو بدوره ثان مكتب تابع للمديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة.

الشكل 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر تبسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: نشاطات وخدمات بريد الجزائر

رغم التقدم التكنولوجي الكبير في ميدان الاتصال ورغم المنافسة الشديدة التي تعرفها خدمات بريد الرسائل من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر عن طريق البرقية، الهاتف، الفاكس، الإنترنت ومن قبل أيضا المؤسسات البنكية في تقديم الخدمات المالية، فإن بريد الرسائل لازال يلعب دورا كبيرا في ربط الاتصال بين الأفراد والمؤسسات لاسيما بريد عالم الأعمال، أما المصالح المالية لازالت تقدم خدمات تنافسية أكيدة بسبب التطور الذي تعرفه يوما بعد يوم وبسبب التغطية الكبيرة للتراب الوطني بالشبكة البريدية والمراكز المالية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

تعرف الخدمات البريدية والمالية التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر تنوعا كبيرا وتشهد اليوم تحديثا وتطويرا مستمرين بسبب الضرورة الاقتصادية التي أملت لها إجراءات الفصل بين مؤسسة بريد الجزائر وشركة اتصالات الجزائر وبسبب أيضا إحداث وظيفة تهتم بالسياسات التسويقية والتجارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في مستوياته الثلاث المركزي، الإقليم والمحلي ويمكن التمييز في هذه الخدمات بين الخدمات البريدية والخدمات المالية من جهة أخرى، والخدمات الإضافية من جهة أخرى وحتى يمكن الإحاطة بكل الخدمات التي تقترحها المؤسسة على زبائنهم تم تقسيمها كما يلي: الخدمات البريدية، الخدمات المالية، الخدمات الإضافية.¹

أولاً_ الخدمات البريدية

تقوم مؤسسة بريد الجزائر بمجموعة من الخدمات البريدية والمتمثلة في:

1- خدمة التسجيل

وتكون بطلب من المرسل أو لضرورة المصلحة وتعني تسجيل المبعوثات أثناء الإيداع وإعطائها رقما للتسجيل، تخضع هذه المبعوثات لمعالجة خاصة أثناء الإرسال ولا تسلم إلى المرسل إليه إلا بعد التوقيع، وهي بذلك ستترك آثارا في المكتب البريدي الذي ستحل به ويمكن تتبع آثارها في حالة تأخرها أو في حالة ضياعها.

2- خدمة التأمين

وهي معالجة خاصة تطبق على الرسائل والعلب التي تحتوي على قيم صكوك سندات، مخططات أو بضائع ذات قيمة تجارية، تؤدي هذه الخدمة بطلب من المرسل بغرض تأمينها ضد أخطار الضياع، الإلتلاف أو السرقة وفي حالة وقوع ذلك فإن المرسل له الحق في استرجاع المبلغ المؤمن، لذلك تستفيد هذه المبعوثات من اهتمام كبير ومعالجة خاصة حيث يكون التسجيل إجباريا أثناء الإيداع وتستوجب غلافا خاصا وترسل في أكياس خاصة مغلقة بختم الرصاص وتسلم إلى المرسل إليه مقابل تقديم بطاقة التعريف ومقابل توقيعه.

تقبل هذه الخدمة داخل الجزائر وتقبل في اتجاه الخارج وفق شروط معينة مذكورة في الدليل الرسمي للبريد.

¹ - محمد وهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 133-141.

3- الإشعار باستلام

وهي خدمة إضافية تطلب على كل المبعوثات عدا المبعوثات التي تستفيد من السعر المخفض، وتقبل في كل الاتجاهات، تهدف هذه الخدمة إلى اخبار المرسل بوصول البعثة إلى المرسل إليه واستلامها من هذا الأخير وتاريخ استلامها، تطلب هذه الخدمة على المبعوثات عادة أثناء الايداع ويمكن أن يطلبها بعد الايداع لكن فقط على المبعوثات الموجهة داخل الجزائر أو يمكن أن يطلب المرسل إخباره عن طريق التلغراف مع استحصال سعر إضافي تستوجب هذه الخدمة التسجيل الحتمي لذلك يستحصل على المرسل بالإضافة إلى سعر خاص بالنقل وسعر خدمة الأشعار باستلام سعر خاص بالتسجيل.

4- خدمة التوزيع السريع

وهي خدمة تطلب على كل المبعوثات الموجهة في اتجاه دول النظام الداخلي والنظام الخاص لكن لا تقبل في اتجاه بعض دول النظام الدولي، تهدف هذه الخدمة إلى توزيع هذه المبعوثات بمجرد وصولها إلى مكتب التوزيع عن موزع خاص لذلك يستخلص على هذه الخدمة سعرا نسبيا أعلى من الخدمات الأخرى بالإضافة إلى السعر الخاص بالنقل.

5- خدمة عن طريق الجو

تكون هذه الخدمة مجانا في حدود 20 غ في اتجاه دول النظام الداخلي فقط ويتحدد سعر الخدمة على أساس وزن البعثة واتجاهها وتستفيد كل المبعوثات من النقل الجوي أما المبعوثات التي لم يؤد عنها الحد الأدنى وهو سعر خدمة النقل الجوي فترسل عن طريق السطح.

6- خدمة الصناديق البريدية

وهي خدمة يطلبها المرسل إليه في مكتب التوزيع وتمكنه من اكتساب صندوق بريدي بعد أدائه لاشتراك سنوي، وتهدف إلى توزيع المبعوثات الموجهة إلى المرسل إليه دون غيره في هذه الصناديق شرط إظهار رقم الصندوق على البعثة وإذا رغب هذا الأخير إشراك أشخاص آخرون في هذا الصندوق يستحصل منه اشتراك إضافي يمثل حاليا 20% من مبلغ الاشتراك الاساسي عن أي شخص إضافي.

7- خدمة التوزيع الاستثنائي لبريد الأفراد

وهي خدمة وجدت للتخفيف على الصناديق البريدية على مستوى المكاتب البريدية وتهدف إلى توجيه البريد الى الأكشاك المتعددة الخدمات التي تقوم بتسيير هذه الصناديق حيث يدفع الاشتراك لأصحاب هذه المحلات.

ثانيا_ الخدمات المالية

رغم أن الخدمات المالية والبريدية، أهم مصدر لإيرادات مؤسسة بريد الجزائر في ظل المنافسة الشديدة مع المؤسسات البنكية، حيث يشهد هذا الجانب من الخدمات اهتماما كبيرا وتطورا ملحوظا على مستوى التنظيم، ومستوى التجهيز وتوفير خدمات مالية جديدة. وتشمل هذه الخدمات: خدمات الصكوك البريدية، خدمات صندوق التوفير والاحتياط، خدمات الحوالات، خدمات مالية أخرى لمصلحة الحزينة.

1- خدمات الصكوك البريدية

تعرف هذه المصلحة تطورا ملحوظا كميا ونوعيا حيث يوجد حاليا 06 مراكز جهوية وأخرى في طريق الإنجاز، كما استفادت هذه المصلحة من برنامج خاص للتجهيز بوسائل الإعلام الآلي في نهاية سنة 2004، حيث يشهد التراب الوطني تغطية شبه كاملة من هذه الشبكة من خلال المكاتب البريدية ومن خلال مراكز الدفع للصكوك حيث تسمح هذه الشبكة الإعلامية من تلبية الخدمات الأكثر طلبا من الزبائن وأهمها:

- السحب عند الاطلاع
- السحب الفوري
- خدمات وأداءات بريد الرسائل التي تتجاوز 350 غ.
- الحوالات البريدية.
- إصدار الطوابع وعلامات التخليص الاخرى.
- التزويد السريع للحسابات.
- الإطلاع على الرصيد مع الاستلام الفوري للإشعار.

2- الحوالات البريدية

- وتهدف هذه المصلحة إلى تحويل الأموال عن طريق البريد وتشمل عدة أصناف من الحوالات:
- الحوالة البطاقية 1406: ويتم إرسالها عن طريق البريد، ويتم عن طريقها تحويل أموال دون حد أقصى وتقبل كل الخدمات الإضافية لبريد الرسائل حيث تخضع للتأمين عندما يتجاوز مبلغها 5000.00 دج، وتقبل خدمة الاشعار بالاستلام والتوزيع السريع وتسفيد من خدمة النقل الجوي مجانا.
 - الحوالة 1418 وهي حوالة خاصة بتزويد الحسابات البريدية الجارية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

- الحوالة 1419 ويصدرها مركز الصكوك البريدية، وتستعمل عادة من قبل المؤسسات لدفع مستحقات بعض الأشخاص بإرسالها صك تخصيص إلى مركز الصكوك ليحوّله إلى حوالات 1419 لفائدة المستفيدين.
- الحوالة التلغرافية 1412 وهي طريقة قديمة نسبيا تستعمل فيها أجهزة التلكس لتحويل الاموال.
- الحوالة الالكترونية TEF تعمم استعمالها بداية من تاريخ 2002/02/09 عبر كل المكاتب المجهزة بالاعلام الالي وتسمح بالنقل الفوري للأموال، حيث يتم أدائها في مكتب الوصول في نفس اليوم.
- الحوالة IFS IMO وهي حوالة خاصة بتحويل الأموال للخارج بدأت تجربتها مع فرنسا.

3- صندوق التوفير والاحتياط

تقوم مؤسسة البريد بتسيير هذه المصلحة لفائدة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط للاستفادة من الانتشار الواسع لشبكة المكاتب البريدية عبر التراب الوطني، يشرف على تسييرها 07 مراكز جهوية تمسك حسابات الزبائن وتقوم بالعمليات المحاسبية ومراقبة مختلف العمليات (الدفعات والاسترجاعات) التي تقوم بها المكاتب البريدية.

تقترح مؤسسة البريد على زبائنها حاليا نوعين من دفاتر التوفير، دفتر التوفير للسكن LEL ودفتر التوفير الشعبي LEP بنسب فوائد مركبة تخضع لمراجعة دورية.

4- خدمات لمصلحة الخزينة ومصالح الضرائب

ويمكن تلخيصها بالتكفل بأداء المعاشات والمنح ذات الطابع الاجتماعي وكذلك بالتكفل ببيع الطوابع الجنائية والغرامات وقسمات السيارات.....

ثالثا_ الخدمات التجارية الأخرى

وتتمثل في هذه الخدمات التالية:

1- الطرود البريدية

وهي خدمة شبيهة بمصلحة بريد الجزائر لكنها لا تخضع لنظام التخصيص، فالطرود البريدي هو عبارة عن بعبئة أعدت لإرسال البضائع في حدود 30 كلغ داخل الجزائر وقد يصل الوزن إلى 20 كغ في الاتجاهات الأخرى مع ضرورة احترام الأبعاد القانونية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

تخضع هذه المبعوثات لعملية التسجيل أثناء الإيداع وفي مكتب التوزيع وتقبل خدمة الإشعار باستلام وخدمة النقل الجوي كما تخضع لخدمة التأمين، وتقبل هذه الخدمة في كل المكاتب البريدية ايداعا وتوزيعا ويشرف على معالجة هذه الطرود 4 مراكز جهوية.

2- خدمة البريد السريع

وتسمى أيضا ببطل البريد وهي خدمة تضطلع بها حاليا المصلحة البريدية، في انتظار إنشاء فرع مستقل يشرف على هذه المصلحة، تهدف خدمة البريد السريع إلى النقل الفوري والسريع مع التكفل أيضا بالتوزيع السريع لها، أنشئت هذه الخدمة أساسا لنقل بريد الأعمال EMS لبعائث الإدارات، الشركات، البنوك ومؤسسات التأمين (ويستفيد منها أيضا البريد الخاص، تقبل هذه الخدمة داخل الجزائر وفي اتجاه الخارج على مستوى القارات الخمس).

وتتكفل أربعة مراكز جهوية لتسيير هذه المصلحة وتبادل المبعوثات مع الخارج وهي مركز الجزائر، قسنطينة، عنابة ووهران وتشارك في أدائها كل المكاتب البريدية التي تحمل لوح إشارة بريد السريع.

3- خدمة الاستقبال السريع للأموال:

هذه الخدمة متوفرة على مستوى المؤسسات البنكية وأصبحت متوفرة أيضا على مستوى المكاتب البريدية بداية من تاريخ 2001/05/19 وتسمح هذه الخدمة بتحويل الأموال عن طريق شبكة الإعلام الآلي من أكثر من 190 دولة عبر العالم واستحصالها نقدا بالعملة الوطنية علة مستوى المكاتب البريدية او بتحويلها إلى حسابات بنكية بالعملة الصعبة.

4- خدمة الموزع الأوتوماتيكي للأوراق النقدية:

بدأت هذه الخدمة منذ سنة 1997 في المكاتب البريدية المهمة كالمكاتب الرئيسية وبعض المكاتب في المدن الكبرى ليشمل المكاتب من الدرجة الثانية. تهدف هذه الخدمة تأمين عمليات السحب الأوتوماتيكي بواسطة بطاقات مغناطيسية على مدار أيام الأسبوع بما فيها أيام العطل الأسبوعية أي 24/24 سا.

5- الإشهار البريدي

وتصنف هذه الطريقة للإشهار ضمن أسلوب التسويق المباشر التي تنتهجه المؤسسات في سياساتها التسويقية، حيث تضطلع مؤسسة بريد الجزائر من خلال مكاتبها البريدية بتوزيع

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

البطاقات والرسائل الاشهارية لصالح هذه المؤسسات في محل إقامة المستهلكين أصحاب الحسابات البريدية الجارية بإدراجها داخل أظرف الصكوك البريدية أو بطبعها على هذه الأظرف، لتستفيد بالتعريف بمنتجاتها السابقة فإن مؤسسة بريد الجزائر عملت على التعاقد مع شركات الاتصال للهاتف النقال لبيع بطاقات الشحن وبطاقات التعبئة وعقود أخرى لتتصيب أجهزة الارسال والاستقبال على مستوى المكاتب البريدية.

بالإضافة إلى خدمات تجارية أخرى:

أ- **خدمة برقيتك:** هي خدمة إرسال برقيات إلكترونية عن طريق مؤسسات البريدية إلى المرسل إليه عن طريق نظام إعلام آلي وفق برنامج خاص.

ب- **تنظيم الحساب البريدي الجاري:** وتخص العمليات التالية:

- الإطلاع على الرصيد.

- تعبئة البطاقات الهاتفية من خلال الحساب الجاري.

- تغيير الرقم السري.

- طلب كشف الحساب.

ج- **خدمة دفع الفواتير:** خاصة بالنسبة لأصحاب الحسابات الجارية ومشتركي اتصالات الجزائر وفواتير الكهرباء.

د- **خدمة رصيدي:** الاطلاع عن الرصيد عن طريق الهاتف.

هـ- **خدمة راسيمو:** تعبئة البطاقة الهاتفية عن طريق الحساب الجاري.

كل هذه الخدمات تخضع لإجراءات محددة عن طريق ملائمة استثمار خاصة بكل خدمة.

المطلب الثالث: واقع الرقمنة بريد الجزائر

يشكل التحول نحو رقمنة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر جزءا أساسيا في إطار شامل لتحسين الخدمات العمومية، فقد تبنت المؤسسة في السنوات الأخيرة أنظمة إلكترونية لتسهيل الإجراءات الإدارية المرتبطة بالموظفين، فوفقا لدراسة سابقة أن 54% من تحسن الأداء الوظيفي راجع إلى تطبيق الرقمنة، وهذا ما يثبت أهمية ودور الإدارة الرقمية في تحسين الأداء وكفاءة الموظفين داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

وفي تقرير لوكالة الأنباء الجزائرية، فقد قامت مؤسسة بريد الجزائر بإعادة فتح للمنصة الخاصة بعملية التوظيف، حيث تهدف إلى تمكين المترشحين من تصحيح معطياتهم.

كما أنها أيضا تسعى لإطلاق مشاريع رقمية جديدة لتحديث إدارة الموارد البشرية مثل التسيير الآلي للأجور والغياب، رقمنة الملفات الإدارية، تفعيل التكوين عن بعد.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يُعنى هذا المبحث بعرض منهجية الدراسة بشكل تفصيلي، من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب توضيح الأدوات المستخدمة في جمع البيانات. كما يتطرق إلى استعراض الإجراءات الإحصائية المعتمدة لتحليل نتائج الاستبانة.

ويجدر التنويه إلى أن هذه الدراسة الميدانية تعتمد على جمع البيانات من الميدان مباشرة، مما يمنحها طابعاً عملياً يميزها عن الدراسات النظرية التي تركز على تحليل الأدبيات والمفاهيم العلمية السابقة. وفيما يلي استعراض لأبرز الخطوات المنهجية التي تم اتباعها في إطار هذه الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وأدوات الدراسة

يتم في هذا الجزء من الدراسة التطرق إلى مجتمع والأدوات المستخدمة الدراسة

أولاً- مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة "المجتمع الذي يهتم به الباحث لإجراء دراسته الميدانية"¹، ويتمثل مجتمع الدراسة: العاملين ببريد الجزائر.

جدول رقم 04: نسبة استرجاع الاستمارات

نسبة الاسترجاع	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة
20%	40	50

النسبة المقدمة في الجدول 80% هي كافية لمواصلة الدراسة وتحليل النتائج.

ثانياً _ أدوات الدراسة

تم توظيف مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بما يخدم تحقيق الأهداف المحددة ويضمن دقة النتائج المستخلصة. وقد شملت هذه الأدوات الجانب التطبيقي للدراسة، وتمثلت فيما يلي:

¹ - محمد حسين وآخرون، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، دار الصفاء، الأردن، 2012، ص 19.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

1- الزيارات الميدانية: أجريت عدة زيارات ميدانية إلى المؤسسة محل الدراسة بهدف جمع معلومات مباشرة حول بيئة العمل والسياق التنظيمي الداخلي، ما ساهم في تكوين تصور شامل وعميق حول واقع المؤسسة المدروسة.

2- الوثائق الرسمية للمؤسسة: تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق التي قدمتها المؤسسة المعنية، والتي تضمنت بيانات تعريفية، الهيكل التنظيمي، ومعلومات ذات صلة، مثل التقارير الإدارية والإحصاءات، مما وفر مرجعية أساسية لدعم محتوى الدراسة.

3- الملاحظة المباشرة: اعتمدت الدراسة على أداة الملاحظة كوسيلة فعالة لرصد السلوكيات والظواهر قيد الدراسة في بيئتها الطبيعية، حيث تم تسجيل الملاحظات بشكل منتظم، ما أتاح فهماً دقيقاً للظاهرة المدروسة وفق منظور عملي.

4- الاستبانة: اعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، إذ احتوت على مجموعة من الأسئلة المترابطة المصممة لخدمة أهداف البحث. وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية، بما يعكس الجوانب المختلفة للموضوع قيد الدراسة.

الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم اخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V27 حيث تم اعتماد عدة أساليب إحصائية يتيحها البرنامج.

1- الإحصاء الوصفي:

- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية وذلك بهدف وصف خصائص العينة وقياس الاتجاهات العامة للإجابات.

2- اختبار الصدق والثبات:

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى اتساق أدوات الاستبيان وثباتها الداخلي.

3- اختبار T لعينتين مستقلتين: (Independent Samples T-test)

لمقارنة متوسطات المجموعات حسب متغيرات ديموغرافية (مثل الجنس أو المستوى التعليمي).

4- اختبار تحليل التباين الأحادي: (One-way ANOVA)

للكشف عن الفروق بين أكثر من مجموعتين في بعض المتغيرات.

5- تحليل الارتباط: (Pearson Correlation)

لدراسة العلاقة بين متغيرين كميين.

6- الإنحدار البسيط.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة جمع البيانات

يتم في هذا الجزء التأكد من صدق وثبات أداة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة.

أولاً- معامل ألفا كرونباخ

في الجدول التالي نتائج اختبار المصادقية المعتمدة على معاملات ألفا كرونباخ:

الجدول 05: نتائج اختبار المصادقية بالاعتماد على معاملات ألفا كرونباخ

قيمة الاختبار			المحور
0.824	0.633	الإدارة الرقمية	التحول الرقمي
	0.535	التقييم الرقمي	
	0.740	النظام الرقمي للأجور والحوافز	
0.910	0.813	أداء وظيفة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
	0.851	رقمنة إدارة الموارد البشرية	
0,923			الاستبيان (دون البيانات الشخصية)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج اختبار المصادقية الداخلية لعناصر الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن أغلب المحاور تمتعت بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، حيث تراوحت القيم بين 0.740 و 0.910 فقد حقق محور "أداء وظيفة الموارد البشرية" أعلى قيمة للمصادقية بـ ($\alpha = 0.910$)، تلاه "رقمنة إدارة الموارد البشرية" بـ ($\alpha = 0.851$)، مما يدل على اتساق قوي بين البنود المكونة لهذه المحاور. كما أظهرت البيانات أن الاستبيان ككل (باستثناء البيانات الشخصية) يتمتع بمصادقية ممتازة، حيث بلغ معامل كرونباخ $\alpha = 0.923$.

بالمقابل، لوحظ أن محور "التقييم الرقمي" سجل أدنى قيمة لمعامل كرونباخ ($\alpha = 0.535$)، وهي قيمة ضعيفة نسبياً، لكنها لا تؤثر طالما المحور الكلي استوفى الشرط الاحصائي.

ثانياً_ اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي شرط أساسي لا بد منه لاستكمال البحث والاستعانة في نفس الوقت بالأدوات الإحصائية الأخرى، الجدول التالي نسجل فيه نتائج الاختبار لمعرفة التوزيع الطبيعي للفقرات:⁽¹⁾

جدول رقم 06: نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف سميرونوف)

Kolmogorov-Smirnov ^a			
النتيجة	درجة الحرية	الدلالة	
0,123	40	0,129	البعد الأول: الإدارة الرقمية
0,124	40	0,123	البعد الثاني: التقييم الرقمي
0,182	40	0,210	البعد الثالث: النظام الرقمي للأجور والحوافز
0,140	40	0,146	المحور الأول: التحول الرقمي
0,130	40	0,286	البعد الأول: أداء وظيفة الموارد البشرية
0,210	40	0,100	البعد الثاني: رقمنة إدارة الموارد البشرية
0,157	40	0,515	المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم اختبار فرضية التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov على مختلف أبعاد ومحاور الدراسة. أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تجاوزت جميع قيم الدلالة الإحصائية مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهو ما يسمح باعتماد الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات.

- ينظر الملحق رقم (01).¹

ثالثا_ معاملات الارتباط لبيرسون والاتساق الداخلي لمحوري الاستبيان

الجدول رقم 07: الاتساق الداخلي للمحور التحول الرقمي

البعد الثالث: النظام الرقمي للأجور والحوافز	البعد الثاني: التقييم الرقمي	البعد الأول: الإدارة الرقمية		
0,628**	0,618**	1	Corrélation de Pearson	البعد الأول: الإدارة الرقمية
0,000	0,000		Sig. (bilatérale)	
40	40	40	N	
0,543**	1	0,618**	Corrélation de Pearson	البعد الثاني: التقييم الرقمي
0,000		0,000	Sig. (bilatérale)	
40	40	40	N	
1	0,543**	0,628**	Corrélation de Pearson	البعد الثالث: النظام الرقمي للأجور والحوافز
	0,000	0,000	Sig. (bilatérale)	
40	40	40	N	
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول جنس العينة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي، وتحديدًا بين: الإدارة الرقمية، التقييم الرقمي، والنظام الرقمي للأجور والحوافز. أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا بين مختلف الأبعاد عند مستوى معنوية (0.01).

وقد كانت العلاقة بين الإدارة الرقمية وكل من التقييم الرقمي والنظام الرقمي للأجور والحوافز من نوع قوي نسبيًا (0.618 و 0.628 على التوالي)، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الإدارة الرقمية في المؤسسة يترافق مع تحسين في كل من التقييم الرقمي وتحديث أنظمة الأجور والحوافز. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية بين التقييم الرقمي والنظام الرقمي للأجور والحوافز (0.543)، ما يدل على تفاعل إيجابي بين هذه الأبعاد في سياق التحول الرقمي.

الجدول 08: الاتساق الداخلي للمحور إدارة الوارد البشرية

البعد الأول: أداء وظيفة الموارد البشرية	البعد الثاني: رقمنة إدارة الموارد البشرية		
1	0,861**	Corrélacion de Pearson	البعد الأول: أداء وظيفة الموارد البشرية
	0,000	Sig. (bilatérale)	
40	40	N	
0,861**	1	Corrélacion de Pearson	البعد الثاني: رقمنة إدارة الموارد البشرية
	0,000	Sig. (bilatérale)	
40	40	N	
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول جنس العينة

تُشير نتائج اختبار بيرسون إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا ودالة إحصائيًا بين أداء وظيفة الموارد البشرية ورقمنة إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.861) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000)، بالتالي هذا المحور لديه اتساق جيد ويعبر فعلا عن إدارة الموارد البشرية.

الجدول 09: الاتساق الداخلي لمتغيري الدراسة

Corrélations			
المحور الأول: التحول الرقمي	المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية		
1	0,826**	Corrélation de Pearson	المحور الأول: التحول الرقمي
	0,000	Sig. (bilatérale)	
40	40	N	
0,826**	1	Corrélation de Pearson	المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية
	0,000	Sig. (bilatérale)	
40	40	N	
** La corrélation est significative au niveau 0.01 bilatéral).			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول جنس العينة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

تُشير نتائج معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة موجبة قوية جدًا وذات دلالة إحصائية عالية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر، حيث بلغ معامل الارتباط (0.826) مع دلالة (0.000).

نذكر فقط أن معاملات بيرسون تعتبر تمهيد فيما بعد لاختبار الفرضيات، أي أنها غير كافية حاليا لكن إجبارية لمعرفة وجود علاقة أم لا بين متغيري الدراسة، ثم اختبار التأثير الإحصائي فيما بعد.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة

القيام بعرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تمّ جمعها وتفرغها من الاستبانة كالآتي:

أولاً- عرض نتائج البيانات الشخصية للعينة:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول التالي يمثل التكرارات والنسب للعينة حسب جنسها: ⁽¹⁾

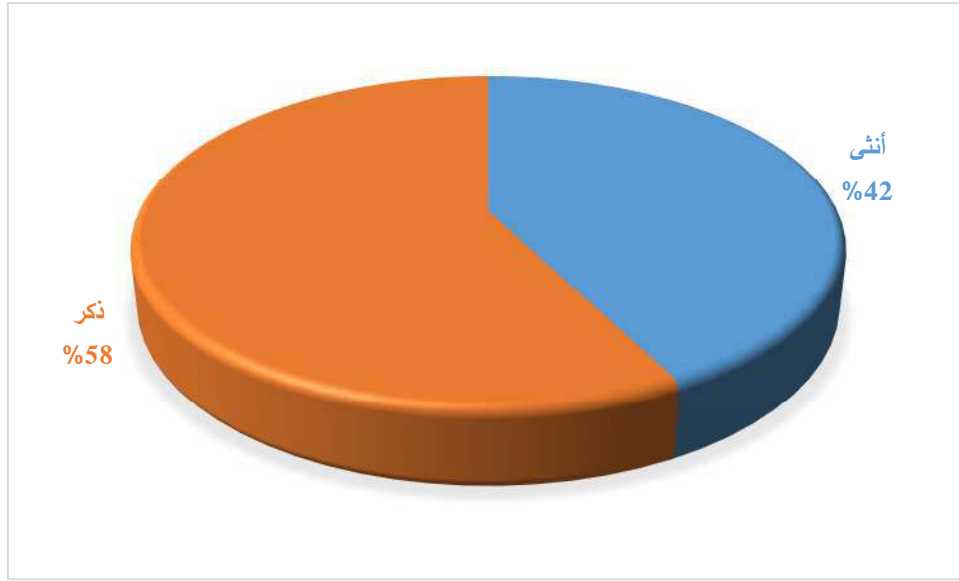
جدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
أنثى	17	42,5
ذكر	23	57,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

- ينظر الملحق رقم (01).¹

شكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول جنس العينة

يُظهر الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور بنسبة (57.5%) مقابل (42.5%) من الإناث.

يدل هذا التوزيع على تقارب نسبي في التمثيل بين الجنسين ضمن عينة الدراسة، مما يُعزز من حيادية النتائج وتنوع وجهات النظر، خاصة في سياق تقييم أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر.

2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

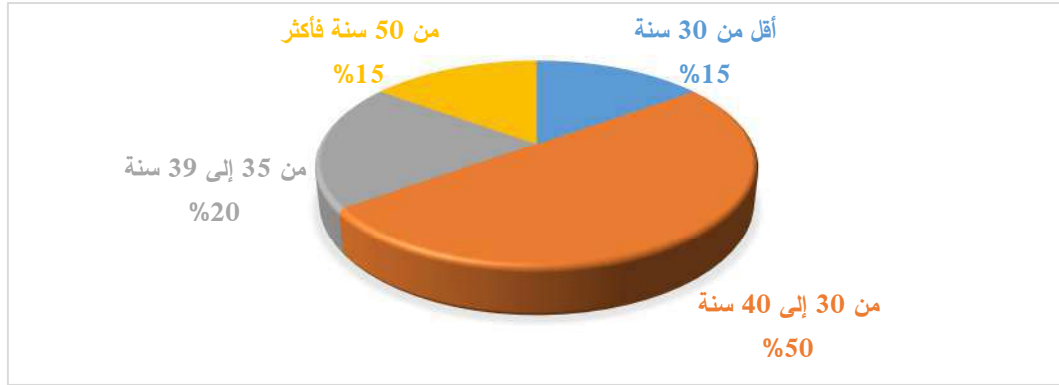
الجدول التالي نبين فيه سن الأفراد حسب توزيعها في مجموعات:

جدول رقم 11: سن العينة حسب الفئة العمرية

النسبة (%)	التكرار	السن
15,0	6	أقل من 30 سنة
50,0	20	من 30 إلى 40 سنة
20,0	8	من 40 إلى 50 سنة
15,0	6	من 50 سنة فأكثر
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

شكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول سن العينة

يوضح الجدول أن نصف أفراد العينة (50%) يندرجون ضمن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، مما يشير إلى أن أغلبية المشاركين هم في سن النضج المهني والإنتاجية العالية. كما توزعت بقية الفئات العمرية بشكل متوازن تقريباً بين أقل من 30 سنة (15%)، ومن 40 إلى 50 سنة (20%)، ومن 50 سنة فأكثر (15%).

هذا التوزيع يُعد مناسباً لدراسة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث يغطي طيفاً متنوعاً من الأعمار مما يتيح فهم تأثير التحول الرقمي عبر مراحل عمرية مختلفة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

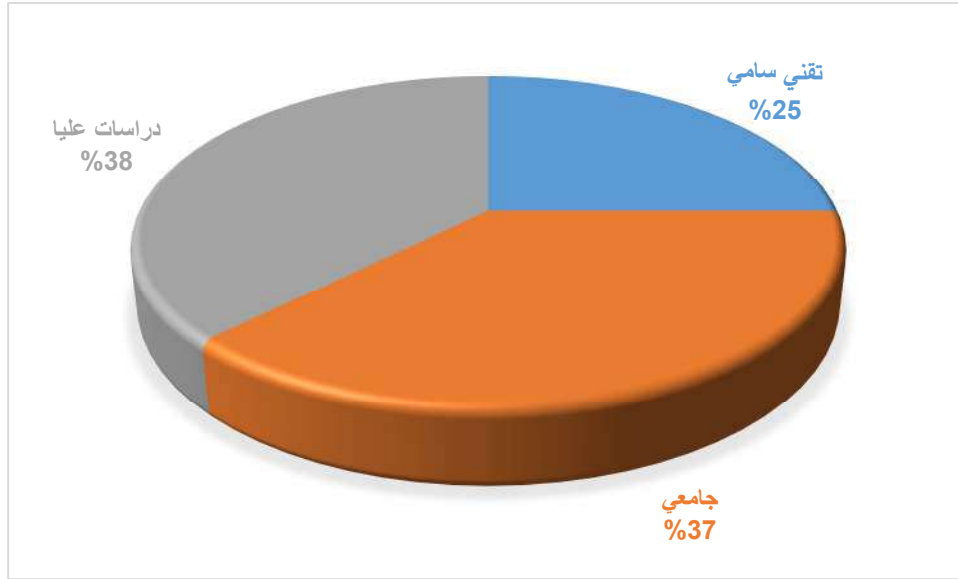
الجدول الموالي يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
25,0	10	تقني سامي
37,5	15	جامعي
37,5	15	دراسات عليا
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

شكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول المستوى التعليمي

يظهر الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة (75%) يحملون شهادات جامعية فما فوق (جامعي ودراسات عليا)، مما يعكس تمثيلاً جيداً لفئة الموظفين ذوي الكفاءات التعليمية العالية في المؤسسة. كما يشكل الحاصلون على شهادة تقني سامي نسبة 25%، وهي نسبة مهمة تعكس التنوع في المستوى التعليمي ضمن الموارد البشرية المدروسة.

هذا التوزيع يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء، حيث تُمثل المستويات التعليمية المختلفة فرصاً وتحديات متنوعة في التكيف مع الأنظمة الرقمية .

4- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي:

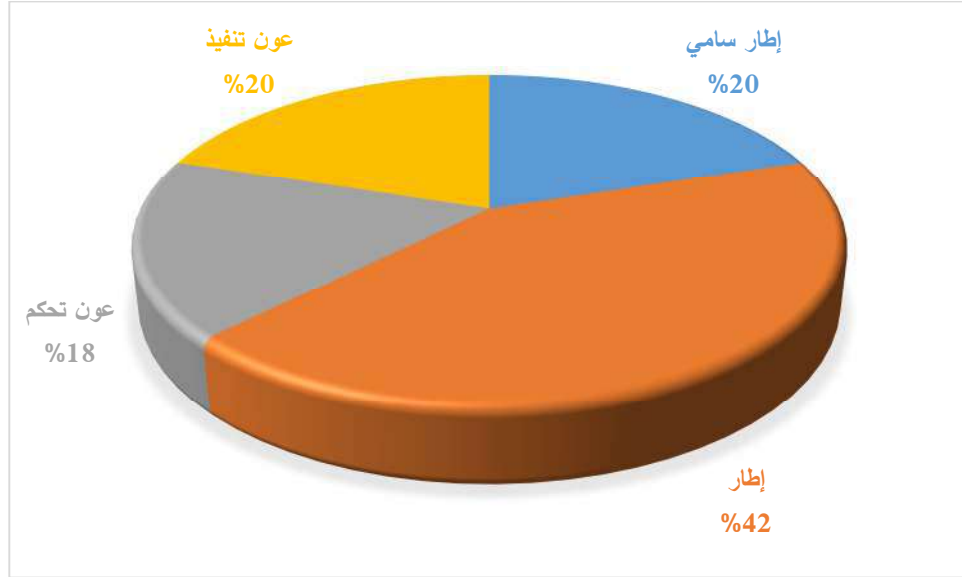
الجدول الموالي نعرض فيه توزيع الأفراد حسب المنصب الحالي:

جدول رقم 13: توزيع أفراد العينة المنصب الحالي

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
إطار سامي	8	20,0
إطار	17	42,5
عون تحكم	7	17,5
عون تنفيذ	8	20,0
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

شكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول سن الوظيفة

يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة (42.5%) يشغلون رتبة إطار، ما يعكس تمثيلاً عالياً للفئة الإدارية المتوسطة في المؤسسة.

كما يشكل كل من فئتي الإطار السامي وعون التنفيذ نسبة متساوية من العينة (20% لكل منهما)، بينما تمثل فئة عون تحكم نسبة 17.5%.

هذا التنوع في الرتب الوظيفية يسمح بدراسة شاملة لكيفية تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية عبر مستويات وظيفية مختلفة، مما يعزز من شمولية النتائج ويمكن من استنتاجات دقيقة تتعلق بفئات العمل المختلفة داخل مؤسسة بريد الجزائر.

5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية (الأقدمية):

الجدول الموالي نعرض فيه توزيع الأفراد حسب سنوات خبرتهم:

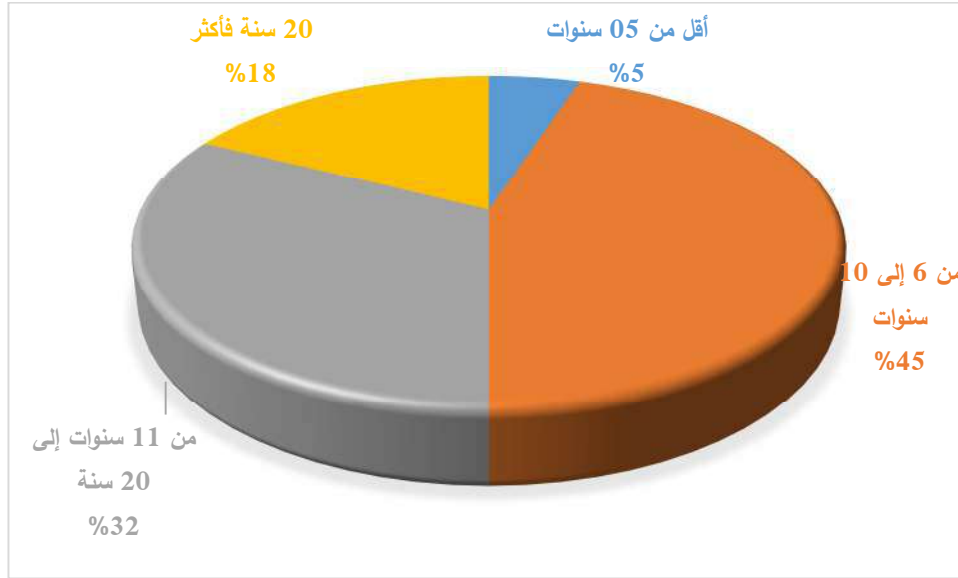
جدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	2	5,0
من 6 إلى 10 سنوات	18	45,0
من 11 سنوات إلى 20 سنة	13	32,5
20 سنة فأكثر	7	17,5

100	40	المجموع
-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

شكل رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول الخبرة المهنية

يبين الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة (45%) لديهم خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات، مما يعكس وجود قاعدة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة داخل المؤسسة.

كما يشكل الموظفون ذوو الخبرة من 11 إلى 20 سنة نسبة معتبرة تبلغ 32.5%، في حين يمثل أصحاب الخبرة القصيرة أقل من 5 سنوات نسبة قليلة (5%).

أيضا، يلاحظ وجود نسبة (17.5%) من الموظفين الذين تزيد مدة خدمتهم عن 20 سنة، مما يدل على وجود شريحة من ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة.

هذا التنوع في سنوات الخبرة يُمكن الباحث من دراسة تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الخبرة المهنية الذي قد يؤثر في درجة التكيف مع التقنيات الرقمية.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة

سيم عرض بيانات المحاور الأساسية المستخرجة من الاستبانة المسترجعة من الأفراد وتحليل استجابات الأفراد بواسطة برنامج الحزم الإحصائية.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور التحول الرقمي

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد لمحور المتغير المستقل وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور:

1- نتائج بعد الإدارة الرقمية

تم تقييم بعد الإدارة الرقمية من خلال استبيان شمل عدة عبارات تعبر عن مدى توفر وتفعيل البنية التحتية الرقمية والممارسات الإدارية المرتبطة بها في مؤسسة بريد الجزائر. ويبين الجدول التالي توزيع استجابات العينة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة.

جدول رقم 15: ردود أفراد العينة لبعء الإدارة الرقمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
0,608	4,20	30,0%	12	60,0%	24	10,0%	4
0,530	4,22	27,5%	11	67,5%	27	5,0%	2
0,616	4,07	22,5%	9	62,5%	25	15,0%	6
0,847	4,00	27,5%	11	52,5%	21	12,5%	5
0,900	3,60	12,5%	5	47,5%	19	30,0%	12
0,797	4,08	30,0%	12	52,5%	21	12,5%	5
0,433	4,03	الإدارة الرقمية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

تم تقييم بعد الإدارة الرقمية عبر استبيان ضم عدة عبارات تتناول مدى جاهزية المؤسسة من حيث البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية المؤهلة، وأنظمة المعلومات المستخدمة. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن أغلب المشاركين أبدوا موافقتهم على توافر عناصر الإدارة الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر. وفقاً للجدول المعروض، فقد سجلت العبارة المتعلقة بتوفر أجهزة حاسوب حديثة وتقنية عالية متوسطاً حسابياً مقداره (4.20) بانحراف معياري (0.608)، مما يدل على إجماع كبير بين عينة الدراسة على وجود بنية تحتية تقنية متطورة داخل المؤسسة. وبالمثل، أكدت أغلبية العينة (متوسط 4.22 وانحراف معياري 0.530) على توفر العدد الكافي من المتخصصين المؤهلين لتطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو ما يعكس استثمار المؤسسة في رأس المال البشري المرتبط بالتقنيات الرقمية.

كما أظهرت النتائج توافر قاعدة بيانات خاصة بالموظفين والعمال بمعدل موافقة 85% تقريباً (متوسط 4.07)، مما يعزز من كفاءة إدارة الموارد البشرية رقمياً. وتلقت البرمجيات المستخدمة في مصلحة الموارد البشرية تقييماً إيجابياً (متوسط 4.00)، حيث أسهمت في توفير بيئة عمل مرنة وميسرة، وهو مؤشر على تكامل الأنظمة الرقمية في العمليات الإدارية اليومية. على الرغم من التقييمات الإيجابية السابقة، كان متوسط البند المتعلق بإنفاق المؤسسة على البحث والتطوير أقل نسبياً (3.60)، مع وجود نسبة ملحوظة من المشاركين في حالة الحياد (30%). يشير ذلك إلى وجود تحديات في دعم الابتكار المالي داخل المؤسسة، مما قد يؤثر على الاستمرارية في تحديث البنية الرقمية وتحسين الأداء.

وأخيراً، أظهر التواصل الإلكتروني بين المؤسسة وشركاء العمل مستوى جيداً من الفعالية بمتوسط (4.08)، مما يعكس وجود قنوات اتصال رقمية قوية تدعم عمليات التعاون والتنسيق. بشكل عام، يشير المتوسط العام بعد الإدارة الرقمية (4.03، انحراف معياري 0.433) إلى مستوى مرتفع من الرضا والالتزام تجاه تفعيل مكونات الإدارة الرقمية في المؤسسة. وتدل هذه النتائج على أن التحول الرقمي في جانب الإدارة الرقمية يمثل عاملاً إيجابياً مؤثراً في بيئة العمل بمؤسسة بريد الجزائر.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة
بريد الجزائر

2- نتائج بعد التقييم الرقمي

جدول رقم 16: ردود أفراد العينة لبعء التقييم الرقمي

المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
0,841	3,90	25,0%	10	45,0%	18	25,0%	10	5,0%	2	0,0%	0
يتم تسجيل حضور وانصراف العاملين إلكترونيا.											
1,347	3,08	20,0%	8	20,0%	8	20,0%	8	27,5%	11	12,5%	5
تتوفر الشركة على قاعدة بيانات رقمية تحفظ فيها الحركة اليومية للعاملين.											
1,128	3,40	15,0%	6	37,5%	15	27,5%	11	12,5%	5	7,5%	3
ساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات الإدارية.											
0,862	3,78	17,5%	7	52,5%	21	20,0%	8	10,0%	4	0,0%	0
ساعد النظام الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية.											
0,987	4,00	32,5%	13	47,5%	19	10,0%	4	7,5%	3	2,5%	1
قل الاعتماد على المستندات الورقية بعد تطبيق النظام الرقمي											
0,622	3,63	التقييم الرقمي									

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يعكس بعد التقييم الرقمي مدى استخدام الأنظمة الرقمية في تسجيل وتحليل معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة، وتأثير هذه الأنظمة على جودة الأداء والتكاليف التشغيلية. أظهرت النتائج تبايناً في آراء المشاركين، مع ميل عام نحو القبول والرضا.

ففيما يتعلق بتسجيل حضور وانصراف العاملين إلكترونياً، أظهر 70% من المشاركين موافقتهم بدرجات مختلفة (45% موافق و25% موافق تماماً) على أن النظام الرقمي يستخدم لهذا الغرض، مع متوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري (0.841)، مما يدل على إدراك جيد لاستخدام تقنيات التقييم الرقمي في العمليات اليومية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

أما بالنسبة لقاعدة البيانات الرقمية الخاصة بالحركة اليومية للموظفين، فقد لوحظ تباين أكبر في الردود، حيث أبدى 40% فقط موافقة (20% موافق و20% موافق تمامًا)، بينما كانت 40% من العينة غير موافقة أو محايدة. ويعكس متوسط (3.08) مع انحراف معياري مرتفع (1.347) احتمالية وجود فجوات في تطبيق هذه القاعدة بشكل شامل أو ضعف في التوعية بها.

فيما يتعلق بتحسين جودة الخدمات الإدارية باستخدام الأنظمة الرقمية، أبدى 52.5% من العينة (37.5% موافق و15% موافق تمامًا) إجابة إيجابية، إلا أن 20% أظهروا عدم موافقة، مما يبرز وجود بعض التحفظات أو التحديات المرتبطة بالتطبيق العملي للنظام الرقمي على جودة الخدمات.

كما أشار المشاركون إلى أن النظام الرقمي ساهم في تقليل التكاليف التشغيلية، حيث وافق على ذلك 70% منهم، مع متوسط (3.78) وانحراف معياري (0.862)، وهو مؤشر على فعالية الرقمنة في تحسين الكفاءة المالية للمؤسسة.

وأخيرًا، أظهر بعد " قل الاعتماد على المستندات الورقية " متوسط تقييم (4.00) مع نسبة موافقة 80% تقريبًا، مما يدل على تقبل واسع للتحول من الأنظمة الورقية إلى الرقمية، وهو أمر جوهري لتعزيز سرعة ودقة العمليات الإدارية.

عموماً، سجل بعد التقييم الرقمي متوسطاً حسابياً (3.63) مع انحراف معياري (0.622)، ما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو اعتماد أدوات التقييم الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر، رغم وجود بعض التحديات التي تحتاج إلى معالجة لتعزيز شمولية وفعالية هذه الأنظمة.

3- بعد النظام الرقمي للأجور والحوافز

جدول رقم 17: ردود أفراد العينة لبعء النظام الرقمي للأجور والحوافز

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما				
		ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن			
0,955	3,90	9	22,5%	24	60,0%	5	12,5%	2	5,0%	4	10,0%	1	2,5%	يتم احتساب الراتب والمكافآت بشكل دقيق عبر الوسائط الرقمية.
0,810	3,90	8	20,0%	23	57,5%	15	37,5%	6	15,0%	3	7,5%	0	0,0%	النظام الرقمي يعرض تفاصيل الراتب بوضوح

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة

بريد الجزائر

0,974	3,98	32,5%	134	2,5%	171	7,5%	7	5,0%	2	2,5%	1	يمكن للنظام احتساب الحوافز بشكل عادل بين الموظفين
0,903	4,17	42,5%	174	40,0%	161	10,0%	4	7,5%	3	0,0%	0	يوجد سجل رقمي لمتابعة حالة أي طلب أو استفسار مالي.
0,684	3,99	النظام الرقمي للأجور والحوافز										
0,496	3,88	المحور الكلي: التحول الرقمي										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يعكس بُعد النظام الرقمي للأجور والحوافز مدى فعالية الأنظمة الرقمية في معالجة وتحليل الرواتب والمكافآت، وكذلك مدى الشفافية والعدالة في توزيع الحوافز داخل المؤسسة.

تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين يرون أن احتساب الرواتب والمكافآت يتم بدقة عبر الوسائط الرقمية، حيث أبدى 82.5% منهم (60% موافق و 22.5% موافق تمامًا) تأييدهم لهذا الجانب، مع متوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.955)، مما يدل على رضى عام عن دقة الأنظمة الرقمية في الحساب المالي.

كما أكد المشاركون أن النظام الرقمي يعرض تفاصيل الراتب بوضوح، حيث وافق على ذلك 78% (57.5% موافق و 20% موافق تمامًا) مع متوسط (3.90) وانحراف معياري أقل (0.810)، مما يعكس فهمًا جيدًا لشكلية تقديم المعلومات المالية عبر النظام الرقمي.

وبالنسبة لعدالة احتساب الحوافز بين الموظفين، كان التقييم إيجابيًا أيضًا، إذ وافق 75% من العينة (42.5% موافق و 32.5% موافق تمامًا) على أن النظام يحقق العدالة في توزيع الحوافز، مع متوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.974). هذا يشير إلى تقبل واسع للنظام الرقمي كأداة لتعزيز العدالة المالية داخل المؤسسة.

أما فيما يتعلق بسجل المتابعة الرقمي لحالة الطلبات أو الاستفسارات المالية، فقد أظهر 82.5% موافقة (40% موافق و 42.5% موافق تمامًا) على وجود نظام فعال لذلك، بمتوسط (4.17) وانحراف معياري (0.903)، ما يؤكد على وجود آليات متابعة رقمية تدعم التواصل والشفافية المالية. وعليه، سجل بُعد النظام الرقمي للأجور والحوافز متوسطًا حسابيًا (3.99) مع انحراف معياري (0.684)، مما يعكس رضا عامًا وفعالية كبيرة لهذا النظام ضمن عمليات التحول الرقمي في المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة
بريد الجزائر

ويلاحظ أن المتوسط الكلي لمحور التحول الرقمي، الذي يشمل هذه الأبعاد، بلغ (3.88) مع انحراف معياري (0.496)، ما يؤكد أهمية استمرار تطوير وتعزيز الأنظمة الرقمية لتحقيق المزيد من الكفاءة والشفافية في مختلف مجالات الإدارة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج استجابة الأفراد لمحور إدارة الموارد البشرية

الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد للمحور الثالث وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعاد المحور الثاني:

1- بعد أداء وظيفة الموارد البشرية

جدول رقم 18: ردود أفراد العينة لبعده وظيفة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما	
		ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت
0,944	4,32	57,5%	23	25,0%	10	10,0%	4	7,5%	3	0,0%	0
تتعامل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مع مشاكل وشكاوى الموارد البشرية بشكل فعال											
0,723	4,13	30,0%	12	55,0%	22	12,5%	5	2,5%	1	0,0%	0
تعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على رفع أداء الموارد البشرية											
0,781	4,18	37,5%	15	45,0%	18	15,0%	6	2,5%	1	0,0%	0
تقدم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة فرص التدريب والتطوير المناسبة للموارد البشرية.											
0,694	3,93	15,0%	6	67,5%	27	12,5%	5	5,0%	2	0,0%	0
تعتمد إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في جذب الموارد البشرية المتميزة على تقديم أجور تنافسية											
1,080	3,75	30,0%	12	30,0%	12	27,5%	11	10,0%	4	2,5%	1
تحرص إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على ضمان امتثال العاملين للقانون الداخلي الخاص بالشركة											

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة

بريد الجزائر

0,900	3,60	12,5%	5	47,5%	19	30,0%	12	7,5%	3	2,5%	1	يتم تطبيق الإجراءات بشكل عادل بين جميع الموظفين
0,621	3,98	وظيفة الموارد البشرية										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

تعكس نتائج استبيان أداء وظيفة الموارد البشرية مدى رضا العاملين عن كفاءة وفاعلية الإدارة في مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

بدأت النتائج بتقييم فعالية إدارة الموارد البشرية في التعامل مع مشاكل وشكاوى الموظفين، حيث أظهر 82.5% من المشاركين موافقتهم (25% موافق و 57.5% موافق تمامًا)، مع متوسط حسابي مرتفع (4.32) وانحراف معياري (0.944)، مما يدل على ثقة عالية في قدرة الإدارة على حل المشكلات بشكل فعال.

أما بخصوص جهود الإدارة في رفع أداء الموارد البشرية، فقد كانت نسبة الموافقة 85% (55% موافق و 30% موافق تمامًا)، مع متوسط (4.13) وانحراف معياري منخفض نسبيًا (0.723)، ما يعكس تقييمًا إيجابيًا للدور التحفيزي والتنموي للإدارة.

وفيما يتعلق بفرص التدريب والتطوير المقدمة للموارد البشرية، عبر 82.5% من العينة عن موافقتهم (45% موافق و 37.5% موافق تمامًا)، بمتوسط (4.18) وانحراف معياري (0.781)، مما يشير إلى اهتمام الإدارة بتعزيز مهارات وكفاءات الموظفين.

أما عن اعتماد الإدارة على تقديم أجور تنافسية لجذب الموارد البشرية المتميزة، فقد وافق 83% (67.5% موافق و 15% موافق تمامًا) على ذلك، مع متوسط (3.93) وانحراف معياري (0.694)، في دلالة على رضى نسبي عن سياسة الأجور كأداة جذب وتحفيز.

وبخصوص ضمان امتثال العاملين للقانون الداخلي، كانت الآراء أقل إيجابية بعض الشيء، حيث وافق 60% فقط (30% موافق و 30% موافق تمامًا)، بينما أبدى 12.5% تحفظات (2.5% غير موافق تمامًا و 10% غير موافق)، بمتوسط (3.75) وانحراف معياري مرتفع نسبيًا (1.080)، مما يشير إلى بعض التفاوت في الالتزام بالقوانين الداخلية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

وفيما يتعلق بتطبيق الإجراءات بشكل عادل بين الموظفين، عبر 60% عن الموافقة (47.5% موافق و 12.5% موافق تمامًا)، بينما أظهر 10% عدم الرضا، مع متوسط (3.60) وانحراف معياري (0.900)، ما قد يعكس حاجة إلى تعزيز العدالة والشفافية في تطبيق السياسات.

بشكل عام، سجل بُعد أداء وظيفة الموارد البشرية متوسطًا حسابيًا (3.98) مع انحراف معياري (0.621)، ما يشير إلى تقييم إيجابي ومطمئن لأداء الإدارة في مختلف مهامها، مع بعض الجوانب التي قد تستدعي مزيدًا من التحسين، خصوصًا فيما يتعلق بضمان العدالة والامتثال.

2- بعد رقمنة إدارة الموارد البشرية

جدول رقم 19: ردود أفراد العينة لبعد رقمنة إدارة الموارد البشرية

الاحرف	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		غير موافق تماما
		ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
0,862	3,78	12,5%	5	47,5%	19	30,0%	12	7,5%	3	2,5%	1	يتم تطبيق الإجراءات بشكل عادل بين جميع الموظفين
0,974	3,98	17,5%	7	52,5%	21	20,0%	8	10,0%	4	0,0%	0	تستخدم المؤسسة التكنولوجيات الحديثة في عمليات التوظيف.
0,944	4,32	32,5%	13	42,5%	17	17,5%	7	5,0%	2	2,5%	1	تقوم إدارة الموارد البشرية بتخزين البيانات ومختلف البرمجيات المستخدمة في الحوسبة السحابية بحيث يمكن الولوج إلى قواعد البيانات من أي مكان وعبر أي جهاز.
0,723	4,13	57,5%	23	25,0%	10	10,0%	4	7,5%	3	0,0%	0	المؤسسة قامت بالتدابير المناسبة لمواجهة تأثير التكنولوجيا الحديثة على نشاطها.
0,694	3,93	30,0%	12	55,0%	22	12,5%	5	2,5%	1	0,0%	0	في المؤسسة تجرى بعض المقابلات التوظيف عن بعد.
0,862	3,78	15,0%	6	67,5%	27	12,5%	5	5,0%	2	0,0%	0	تعتمد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة
بريد الجزائر

0,671	4,03	رقمنة إدارة الموارد البشرية
0,623	4,00	المحور الكلي: إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

تُبرز نتائج الاستبيان المتعلقة بمرحلة رقمنة إدارة الموارد البشرية مدى التقدم الذي أحرزته المؤسسة في تبني التكنولوجيا الحديثة لتعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

فيما يخص تطبيق الإجراءات بشكل عادل بين جميع الموظفين، أبدى أغلبية المشاركين رضاهم، حيث وافق 60% منهم (47.5% موافق و 12.5% موافق تمامًا)، مع متوسط (3.78) وانحراف معياري (0.862)، مما يعكس وجود توجه إيجابي نحو العدالة في تطبيق السياسات حتى بعد الرقمنة.

أما فيما يتعلق باستخدام المؤسسة للتكنولوجيات الحديثة في عمليات التوظيف، فقد أظهرت النتائج تأييدًا واسعًا، حيث وافق 70% من المشاركين (52.5% موافق و 17.5% موافق تمامًا)، مع متوسط (3.98) وانحراف معياري (0.974)، مما يشير إلى اعتماد متزايد على الأدوات الرقمية في استقطاب الكفاءات.

كما بينت البيانات أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على تخزين البيانات والبرمجيات في الحوسبة السحابية، مما يتيح الوصول إلى قواعد البيانات من أي مكان وعبر أي جهاز، حيث وافق 75% (42.5% موافق و 32.5% موافق تمامًا) على ذلك، مع متوسط حسابي مرتفع (4.32) وانحراف معياري (0.944)، وهو مؤشر على تبني تقنيات متقدمة لتحسين الأداء الإداري.

وحول استعداد المؤسسة لمواجهة تأثير التكنولوجيا الحديثة على نشاطها، عبر 82.5% من المشاركين عن موافقتهم (25% موافق و 57.5% موافق تمامًا)، بمتوسط (4.13) وانحراف معياري (0.723)، مما يدل على وعي عالي بأهمية التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية.

فيما يخص إجراء المقابلات الوظيفية عن بُعد، أشارت النتائج إلى موافقة 85% من الموظفين (55% موافق و 30% موافق تمامًا)، مع متوسط (3.93) وانحراف معياري (0.694)، مما يعكس توظيف فعال للوسائل الرقمية في عملية التوظيف.

كما أن اعتماد إدارة الموارد البشرية على وسائل التواصل الاجتماعي في أداء مهامها حظي بموافقة 82.5% من المستجيبين (67.5% موافق و 15% موافق تمامًا)، مع متوسط (3.78) وانحراف معياري (0.862)، دلالة على أهمية هذه الوسائط كأداة تواصلية وإدارية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

بصفة عامة، سجل بُعد رقمنة إدارة الموارد البشرية متوسطًا حسابيًا بلغ (4.03) مع انحراف معياري (0.671)، مما يعكس مستوى عاليًا من التقدم في تبني الحلول الرقمية وتحسين ممارسات الموارد البشرية.

وعند دمج هذا البُعد مع تقييم إدارة الموارد البشرية ككل، ظهر متوسط عام (4.00) مع انحراف معياري (0.623)، مؤكدًا رضا الموظفين تجاه التحول الرقمي والتطوير الإداري في المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات اعتمدنا على الانحدار البسيط والنتائج مبينة في الجداول التالية:

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية

H₀: لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محور التحول الرقمي ومحور إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ 0.05 في بريد الجزائر - تبسة-.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محور التحول الرقمي ومحور إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ 0.05 في بريد الجزائر - تبسة-.

لاختبار الفرضية الرئيسية اعتمدنا على نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المحورين.

التحول الرقمي معامل الانحدار: 1,038					
المتغيرات	معامل الانحدار R	معامل التحديد R ²	F	معامل الاختبار t	مستوى المعنوية
إدارة الموارد البشرية	0,826	0,682	81,439	9,024	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

تشير نتائج الانحدار إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين محور التحول الرقمي ومحور إدارة الموارد البشرية، حيث أن معامل الارتباط 0.826 يدل على ارتباط قوي بين المتغيرين.

ومعامل التحديد (R^2) البالغ 0.682 يعني أن التحول الرقمي يفسر حوالي 68.2% من التباين في إدارة الموارد البشرية، وهو تفسير كبير ومؤثر.

كما أن قيمة F المحسوبة (81.439) دالة إحصائية، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار لتفسير العلاقة. وتشير قيمة t المحسوبة (9.024) إلى أن معامل الانحدار معنوي، ومستوى الدلالة المصاحب له 0.000 وهو أقل بكثير من 0.05، مما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

ثانياً _ اختبار الفرضيات الفرعية

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة
بريد الجزائر

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الإدارة الرقمية وإدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ 0.05 في بريد الجزائر -تبسة-.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الإدارة الرقمية وإدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ 0.05 في بريد الجزائر -تبسة-.

النتائج مبينة في الجدول التالي:

بعد الإدارة الرقمية معامل الانحدار: 1,087					
المتغيرات	معامل الانحدار R	معامل التحديد R^2	F	معامل الاختبار t	مستوى المعنوية
إدارة الموارد البشرية	0,756	0,572	50,695	7,120	0.001

تشير نتائج الانحدار إلى وجود علاقة قوية بين بُعد الإدارة الرقمية وإدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.756، وهو يدل على علاقة ارتباط إيجابية قوية.

كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.572$ ، أي أن الإدارة الرقمية تفسر ما نسبته 57.2% من التغيرات في إدارة الموارد البشرية، مما يعكس تأثيراً معتبراً لهذا البعد. وقد كانت قيمة اختبار F تساوي 50.695، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.001، وهي أقل بكثير من $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على دلالة النموذج ككل.

أيضاً، أظهرت نتائج اختبار t أن معامل الانحدار (1.087) دال إحصائياً عند قيمة $t = 7.120$ ومستوى معنوية = 0.001، وهو ما يدعم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التقييم الرقمي وإدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ 0.05 في بريد الجزائر -تبسة-.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التقييم الرقمي وإدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ 0.05 في بريد الجزائر -تبسة-.

النتائج مبينة في الجدول التالي:

التقييم الرقمي معامل الانحدار: 0,616					
المتغيرات	معامل الانحدار R	معامل التحديد R^2	F	معامل الاختبار t	مستوى المعنوية
إدارة الموارد البشرية	0,615	0,379	23,160	4,812	0.001

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بُعد التقييم الرقمي وإدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.615، وهو ما يدل على علاقة متوسطة القوة وموجبة. أما معامل التحديد $R^2 = 0.379$ ، فيعني أن بُعد التقييم الرقمي يفسر ما نسبته 37.9% من التغيرات التي تطرأ على متغير إدارة الموارد البشرية. وقد أظهرت قيمة F المحسوبة (23.160) دلالة إحصائية قوية عند مستوى معنوية 0.001، مما يعني أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً. كذلك فإن قيمة t الخاصة بمعامل الانحدار (4.812) ذات دلالة إحصائية قوية عند $Sig = 0.001$ ، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن التقييم الرقمي له تأثير معنوي على إدارة الموارد البشرية. بما أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد النظام الرقمي للأجور والحوافز وإدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ 0.05 في بريد الجزائر -تبسة-.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد النظام الرقمي للأجور والحوافز وإدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ 0.05 في بريد الجزائر -تبسة-.

النتائج مبينة في الجدول التالي:

بعد النظام الرقمي للأجور والحوافز معامل الانحدار: 0,689					
المتغيرات	معامل الانحدار R	معامل التحديد R^2	F	معامل الاختبار t	مستوى المعنوية
إدارة الموارد البشرية	0,756	0,572	50,798	7,127	0.001

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بُعد النظام الرقمي للأجور والحوافز وإدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.756، وهو مؤشر على علاقة ذات تأثير كبير. أما معامل التحديد 0.572، فيعني أن النظام الرقمي للأجور والحوافز يفسر ما نسبته 57.2% من التباين الحاصل في أداء إدارة الموارد البشرية. وقد أظهرت قيمة F المحسوبة (50.798) دلالة إحصائية قوية، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم صالح إحصائياً للتفسير.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة t الخاصة بمعامل الانحدار (7.127) دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.001، وهو أقل بكثير من الحد المعتمد 0.05، مما يدل على أن هذا البُعد له تأثير معنوي على المتغير التابع. نظرًا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.001) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

ثالثًا_ اختبار الفروق

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم دور التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية.

H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم دور التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية..

نتائج الاختبار مبينة في الجدولين التاليين:

جنس العينة المدروسة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
التحول الرقمي	17	3,90	0,473	0,115
	23	3,87	0,522	0,109
إدارة الموارد البشرية	17	4,02	0,758	0,184
	23	3,99	0,520	0,108

اختبار ليفين على تساوي التباين					
الدلالة الثانية	درجة الحرية	t	المعنوية.	F	
0,826	38	0,221	0,410	0,694	المحور الأول: التحول الرقمي
0,824	36	0,224			Hypothèse de variances égales
					Hypothèse de variances inégales

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة
بريد الجزائر

0,901	380,125	0,277	1,218	Hypothèse de variances égales	المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية
0,907	26,706	0,118		Hypothèse de variances inégales	

نسعى من خلال هذا الجزء إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث (متغير الجنس) في تقييمهم لدور التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام اختبار (T) للفروق بين المتوسطات المستقلة. وقد تم اختبار الفرضية القائلة بـ "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم دور التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة بريد الجزائر - تبسة".

أظهرت نتائج اختبار (Levene) لتساوي التباين أن مستوى الدلالة بلغ (Sig. = 0.410) بالنسبة لمحور التحول الرقمي، و (Sig. = 0.277) لمحور إدارة الموارد البشرية، وهي قيم أكبر من 0.05، ما يدل على تحقق شرط تجانس التباين، وبالتالي تم اعتماد نتائج اختبار (T) في ظل فرضية تساوي التباين. وقد كانت نتائج اختبار (T) على النحو الآتي: بلغت قيمة (T) للمحور الأول (التحول الرقمي) (t = 0.221) عند درجة حرية (df = 38) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.826)، في حين بلغت قيمة (T) للمحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) (t = 0.125) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.901)، وهي كلها أكبر من 0.05.

وعليه، تُقبل الفرضية الصفرية (H₀) ويُستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم دور التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر - تبسة، ما يعكس تقاربًا في وجهات نظر الجنسين تجاه دور الرقمنة في تحسين أداء الوظائف الإدارية للموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H₀ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة المهنية في تقييم دور التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في بريد الجزائر - تبسة.

H₁ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة المهنية في تقييم دور التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في بريد الجزائر - تبسة.

النتائج المتعلقة بالاختبار مبينة في الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر التحول الرقمي في تحسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة
بريد الجزائر

الدلالة.	F	المتوسط	الحرية	مجموع المربعات		
0,989	0,042	0,011	3	0,033	داخل المجموعات	المحور الأول: التحول الرقمي
/	/	0,265	36	9,546	ما بين المجموعات	
/	/	/	39	9,579	المجموع	
0,982	0,056	0,024	3	0,071	داخل المجموعات	المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية
/	/	0,418	36	15,066	ما بين المجموعات	
/	/	/	39	15,137	المجموع	

تشير نتائج اختبار (ANOVA) الخاصة بمحور التحول الرقمي إلى أن قيمة (F) بلغت (0.042) عند درجة حرية ($df_1 = 3$ ، $df_2 = 36$)، وبمستوى دلالة (Sig. = 0.989)، وهي قيمة أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة من حيث سنوات الخبرة في تقييم التحول الرقمي.

أما فيما يخص محور إدارة الموارد البشرية، فقد بلغت قيمة (F) (0.056) عند نفس درجات الحرية، وبمستوى دلالة (Sig. = 0.982)، وهي كذلك أعلى من 0.05، ما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين أفراد العينة في تقييمهم لإدارة الموارد البشرية حسب سنوات الخبرة.

بناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الصفرية (H_0)، ويُستنتج أن سنوات الخبرة المهنية لا تؤثر بشكل معنوي على تقييم العاملين لدور التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر - تبسة -، مما يشير إلى إجماع بين الموظفين بغض النظر عن خبراتهم في نظرهم إلى التحول الرقمي وأثره على الأداء الإداري.

خلاصة الفصل الثاني

وفي الأخير كخلاصة لهذا الفصل بعد تشخيص وتحليل واقع تطبيق متغيرات الدراسة على مستوى مؤسسة بريد الجزائر وبالاغتماد على الاستبيان وكذا المعلومات المقدمة، يتضح أن التحول الرقمي يمثل عاملا ايجابيا ومحوريا في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، اذ يسهم بشكل قوي في تحسين الأداء الإداري من خلال توفير بنية تحتية رقمية متقدمة تسهل الإجراءات وتعزز من سرعة ودقة المعالجة، كما أن توافر الكفاءات التقنية داخل المؤسسة يعد ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

بعد عرض الأطر النظرية للبحث والتي تم من خلالها تسليط الضوء على المفهوم الحديث للتحويل الرقمي والتطرق للإطار النظري لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم إظهار الدور الفعال للممارسات الرقمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات، فتبني التقنيات الحديثة وتأهيل العاملين من استخدامها يُحسن فعالية تنفيذ المهام والممارسات المتعددة، مع تقليل الجهد المبذول والتكاليف التشغيلية، ومن بين الوظائف التي طالتها عملية الرقمنة داخل المؤسسات، تبرز إدارة الموارد البشرية كأحدى أكثر الوظائف استفادة من هذا التحويل، حيث لم تعد هذه الوظيفة كما كانت، إذ أصبحت تعتمد على الأتمتة وتحليل البيانات في أغلب مهامها اليومية، نظراً لما يوفره التحويل الرقمي من أدوات وتقنيات، فإنه يساهم بشكل فعال في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل، وبذلك يُسهم في تسريع العمليات ودعم اتخاذ القرار، مما يعود بالنفع على المؤسسة بصورة شاملة.

لتحقيق التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية في بريد الجزائر بصورة تتوافق مع أهدافه لابد لكافة العناصر في المؤسسة التكاتف وإدراك مفهوم التحويل الرقمي والتعرف على أهدافه والعمل على تحقيقها كمؤسسة متكاملة وموحدة، وهو ليس مجرد استخدام للتقنيات الحديثة أو مشكلة تقنية بل يتعلق بالبنى التحتية، والأشخاص فهو يشكل مخرجا مهما من مخرجات التطورات التكنولوجية المعاصرة ووسيلة لتحسين وتسريع ممارسات الأعمال.

1- نتائج البحث

من خلال ما سبق وما تم التطرق له في متن هذه الدراسة يمكن الاجابة على الفرضيات الموضوعية في بدايتها كما يلي:

- يعتبر المورد البشري مفتاح تحقيق النجاح والمحرك الأساسي لجميع نشاطات وممارسات المؤسسة.
- تساعد الإدارة الرقمية منظمات الاعمال على التوسع والانتشار في نطاق أوسع.
- يعتبر التحويل للإدارة الرقمية للموارد البشرية أساس التحويل الرقمي للمؤسسة ككل، حيث أن الموارد البشرية المؤهلة هي أساس نجاح عملية التحويل الرقمي.
- من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة والمسؤولين داخل المؤسسة، أن التحويل الرقمي يؤثر تأثيرا إيجابيا وقويا على إدارة الموارد البشرية.

- من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة والمسؤولين داخل المؤسسة، فقد أجمع الغالبية على توفر بنية تحتية رقمية متقدمة، وتوافر الكفاءات التقنية داخل المؤسسة، مما يعزز من جودة العمل الإداري.
- من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة والمسؤولين داخل المؤسسة، أن النظام الرقمي أسهم في تتبع الحضور وتقليل الاعتماد على الورق.
- من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة والمسؤولين داخل المؤسسة، أن النظام الرقمي للأجور والحوافز يوفر العدالة والشفافية في عرض الرواتب والحوافز، ويسهم في تحسين التواصل المالي.
- من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة والمسؤولين داخل المؤسسة، أن رقمنة إدارة الموارد البشرية لاقت تأييدا قويا لاستخدام التكنولوجيا في التوظيف، إدارة الموارد البشرية، إدارة البيانات، والمقابلات عن بعد، مما يدل على وعي مؤسسي بأهمية الرقمنة.
- لا توجد فروق معنوية بين الذكور والإناث في تقييم التحول الرقمي.
- لا توجد فروق بين الموظفين حسب سنوات خبرتهم.

2- الاقتراحات

- بعد الدراسة والنتائج المحصل عليها، يمكن إدراج بعض الاقتراحات منها:
- على القائمين في المؤسسة تأهيل الإطارات والمسؤولين داخل مؤسسة بريد الجزائر من خلال تنظيم دورات تدريبية متخصصة في مجال التقنيات الرقمية الحديثة، بهدف تعزيز مهاراتهم وأيضاً الاعتماد على أدوات وتقنيات التدريب الحديثة مثل (visioconférence) التي تعتمد على المؤسسات في عقد الاجتماعات لضمان فعالية أكبر في نقل المعرفة وتحقيق نتائج في بيئة العمل.
 - ضرورة تطوير نظام تسجيل الحضور والانصراف مربوط بصفة مباشرة بنظام الأجور، بالاعتماد على أجهزة رقمية حديثة مخصصة لهذا الغرض تجنباً للشكاوى ولتعزيز مبدأ العدالة التنظيمية.
 - ضرورة الاعتماد على أحدث الأجهزة والبرامج وأكثر الموارد البشرية كفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية مما يعزز الأداء العالي لهذه الوظيفة ويحافظ عليها.
 - الإسراع في تبني تقنية التخزين السحابي وهذا ما يسمح بحماية وتأمين البيانات بشكل أكبر.

3- آفاق البحث

- لاشك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى نذكر منها:
- دور ممارسات الموارد البشرية في تنفيذ التحول الرقمي.
 - متطلبات تحقيق التحول الرقمي في منظمات الأعمال.
 - أثر التدريب الإلكتروني على تطوير مهارات الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.
 - مدى استعداد الموارد البشرية لمواكبة التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية.
 - تحليل واقع الرقمنة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

I- الكتب

- 1- سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2019.
- 2- عبودي زيد منير، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2016.
- 3- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة النشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 4- محمد حسين وآخرون، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، دار الصفاء، الأردن، 2012.

II- الأطروحات والمراجع بالعربية

- 5- بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، 2022-2023.
- 6-خوصة مصطفى، التحول الرقمي وإشكالية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الناشطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص المنظمة والتحويلات الرقمية، جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر، 2021-2022.
- 7- عبيدة سعاد، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة البليدة02- لونيسي علي، البليدة، 2020-2021.

- 8- وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسات ادارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الفتح-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023-2024.
- 9- وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك - دراسة حالة بريد الجزائر -، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

III- المجالات

- 10- آسيا بالقاضي، "متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات"، مجلة التنمية والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2024.
- 11- إلهام يحيوي وسارة قرابصي، "التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2019.
- 12- أوماحي عائشة، مصطفى بواوي، " دور التكنولوجيا المالية في تنمية الموارد البشرية (الواقع والمأمول)"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 11، العدد 01، جامعة سعيدة، الجزائر، جانفي 2021.
- 13- بوالشراش نور الدين، محامدية إيمان، " واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة برج باجي مختار عنابة، الجزائر، 2016 .
- 14- خيرة شاوشي وزهرة خلوف، " التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة ،التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2023.
- 15- سنية محمد أحمد سليمان سبع، "تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب - دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة -"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 04، جامعة المنصورة، مصر، 2021.
- 16- صدوقي غريسي وآخرون، "واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، 2021.

- 17- عبد الرحمان بن فهد المطرف، " التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد 36، جامعة أسيوط، مصر، 2020.
- 18- عبد الرحمان ياسر، " إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 05، جامعة جيجل، الجزائر، جوان 2019.
- 19- عبير بكري سر الختم وآخرون، " رقمنة الموارد البشرية وأثرها على تعزيز متطلبات التنمية المستدامة بالتعليم العالي في ظل جائحة كورونا-دراسة تطبيقية على طالبات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ماي 2021.
- 20- عمر مهدي، " دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 01، جامعة سعيدة، مارس 2022.
- 21- فقاير فيصل، " الإدارة الإلكترونية للموارد البشري في المنظمة - مدخل نظري-"، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 03، العدد 02، جامعة البليدة، الجزائر، 2020.
- 22- قريمطي وردة، ضيف أحمد، "تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري- دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة-"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 05، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2019.
- 23- قرنيحي أحمد، " إدارة الموارد البشرية(المفهوم ، التطور والاستراتيجية)"، مجلة منارات لدراسة العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، جامعة ابن خلدون، تيارت، مارس 2019.
- 24- مبروكة كريم محمد، " الإطار المفاهيمي لمصطلح التحول الرقمي"، مجلة البحث في العلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 07، جامعة الزيتونة، ليبيا، 01 أكتوبر 2024.
- 25- ياسر عبد الرحمان، " إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث والاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، جامعة جيجل، الجزائر، جوان 2019.

ثانيا: باللغة الإنجليزية

26-Di Fan and AL , Mapping the terrain of International human resource management research over the past fifty years: A bibliographic analysis, **journal of world business**, Vol 56, Issue02, February 2021.

الملاحق

الملحق 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

سيدي الفاضل/سيدتي الفاضلة
السلام عليكم ولاحمة الله وبركاته وبعد:

استمارة استبيان

إلى الأستاذ المحترم :.....

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان
"أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة بريد الجزائر-"
نرجو من سيادتكم أن تمدو لنا يد المساعدة بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة وموضوعية مما يعزز الثقة
في نتائج هذه الدراسة التي نأمل أن تعود على الجميع بالنفع والفائدة، ونؤكد لكم أن الآراء التي ستدلون بها
سوف تتسم بالسرية التامة، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذة:

د. ريم عمري

من إعداد الطالبة:

إخلاص عشاب

طريقة القياس:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

أ-الجنس	ذكر	أنثى
---------	-----	------

ب-العمر	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
---------	---------------	-----------------------------	-------------------------	-----------------

ت-المؤهل العلمي	تقني سامي	جامعي	دراسات عليا
-----------------	-----------	-------	-------------

ث-المنصب الحالي	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ
-----------------	-----------	------	----------	-----------

ج-الأقدمية	5 سنوات أو أقل	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
------------	----------------	-------------------	------------------	----------------

القسم الثاني: عبارات الاستبيان

المحور الأول: التحول الرقمي

الرقم	البعد الأول: الإدارة الرقمية	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
01	توفر المؤسسة أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية و حديثة للاستفادة من المعلومات.					

					يوجد بالمؤسسة العدد الكافي من الأفراد المتخصصين المؤهلين لتحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات.	02
					توجد قاعدة بيانات خاصة بالموظفين والعمال في المؤسسة.	03
					ساهمت البرمجيات المختلفة بمصلحة الموارد البشرية في توفير بيئة عمل مرنة.	04
					تتفق المؤسسة بمبالغ كافية على البحث والتطوير مما بشجع الموظفين على الابداع والابتكار.	05
					يوجد تواصل إلكتروني بين المؤسسة ومختلف شركاء العمل.	06
					الرقم البعد الثاني: التقييم الرقمي	
					يتم تسجيل حضور وانصراف العاملين إلكترونياً.	07
					تتوفر الشركة على قاعدة بيانات رقمية تحفظ فيها الحركة اليومية للعاملين.	08
					ساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات الإدارية.	09
					ساعد النظام الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية.	10
					قل الاعتماد على المستندات الورقية بعد تطبيق النظام الرقمي	11
					الرقم البعد الثالث: النظام الرقمي للأجور	

					والحوافز.
					12 يتم احتساب الراتب والمكافآت بشكل دقيق عبر الوسائط الرقمية.
					13 النظام الرقمي يعرض تفاصيل الراتب بوضوح.
					14 يمكن للنظام احتساب الحوافز بشكل عادل بين الموظفين
					15 يوجد سجل رقمي لمتابعة حالة أي طلب أو استفسار مالي.

المحور الثاني إدارة الموارد البشرية

					الرقم البعد الأول: أداء وظيفة الموارد البشرية
					16 تتعامل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مع مشاكل وشكاوى الموارد البشرية بشكل فعال
					17 تعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على رفع أداء الموارد البشرية.
					18 تقدم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة فرص التدريب والتطوير المناسبة للموارد البشرية.
					19 تعتمد إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في جذب الموارد البشرية المتميزة على تقديم اجور تنافسية.
					20 تحرص إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على ضمان امتثال العاملين للقانون الداخلي الخاص بالشركة
					21 يتم تطبيق الإجراءات بشكل عادل بين

					جميع الموظفين.	
					البعد الثاني: رقمنة إدارة الموارد البشرية	الرقم
					تستخدم المؤسسة التكنولوجيات الحديثة في عمليات التوظيف.	<u>22</u>
					تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتخزين البيانات ومختلف البرمجيات المستخدمة في الحوسبة السحابية بحيث يمكن الولوج إلى قواعد البيانات من أي مكان وغبر أي جهاز	<u>23</u>
					المؤسسة قامت بالتدابير المناسبة لمواجهة تأثير التكنولوجيا الحديثة على نشاطها.	<u>24</u>
					في المؤسسة تجرى بعض المقابلات التوظيف عن بعد.	<u>25</u>
					تعتمد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وسائط التواصل الاجتماعي.	<u>26</u>

الملحق 02: قائمة المحكمين على الإستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
01	سامي عمري	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
02	منجية بورحلة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

الملحق 03: التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
البعد الأول: الإدارة الرقمية	0,123	40	0,129	0,982	40	0,773
البعد الثاني: التقييم الرقمي	0,124	40	0,123	0,951	40	0,080
البعد الثالث: النظام الرقمي للأجور والحوافز	0,182	40	0,002	0,921	40	0,008
المحور الأول: التحول الرقمي	0,140	40	0,046	0,912	40	0,004
البعد الأول: أداء وظيفة الموارد البشرية	0,130	40	0,086	0,956	40	0,120
البعد الثاني: رقمنة إدارة الموارد البشرية	0,210	40	0,000	0,908	40	0,003
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية	0,157	40	0,015	0,935	40	0,024

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق 04: البيانات الشخصية

Statistiques					
		جنس العينة المدروسة	عمر عينة الدراسة	المستوى التعليمي للعينة	المستوى والمنصب الوظيفي للعينة المدروسة
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0

جنس العينة المدروسة				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	أنثى	17	42,5	42,5
	ذكر	23	57,5	57,5
	Total	40	100,0	100,0

عمر عينة الدراسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	6	15,0	15,0	15,0
	من 30 إلى 40 سنة	20	50,0	50,0	65,0
	من 35 إلى 39 سنة	8	20,0	20,0	85,0
	من 50 سنة فأكثر	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي للعينة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	□ قني سامي	10	25,0	25,0	25,0
	جامعي	15	37,5	37,5	62,5
	دراسات عليا	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى والمنصب الوظيفي للعينة المدروسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار سامي	8	20,0	20,0	20,0
	إطار	17	42,5	42,5	62,5
	عون □ حكم	7	17,5	17,5	80,0
	عون □ تنفيذ	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

سنوات الخبرة للعينة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	2	5,0	5,0	5,0
	من 6 إلى 10 سنوات	18	45,0	45,0	50,0
	من 11 سنوات إلى 20 سنة	13	32,5	32,5	82,5
	20 سنة فأكثر	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملحق 05: معاملات ألفا كرونباخ (الأبعاد على الترتيب)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,633	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,537	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,740	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,813	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,851	5

الملحق 06: معاملات ألفا كرونباخ (المحورين على الترتيب)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,824	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,910	11

الملحق 07: معامل ألف كرونباخ للاستبيان دون البيانات الشخصية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,923	26

الملحق 08: معاملات بيرسون (مصفوفات بيرسون) أو معاملات الارتباط لبيرسون

ما بين أبعاد محور التحول الرقمي

Corrélations

		البعد الأول: الإدارة الرقمية	البعد الثاني: التقييم الرقمي	البعد الثالث: النظام الرقمي للأجور والحوافز
البعد الأول: الإدارة الرقمية	Corrélation de Pearson	1	0,618**	0,628**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000
	N	40	40	40
البعد الثاني: التقييم الرقمي	Corrélation de Pearson	0,618**	1	0,543**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000
	N	40	40	40
البعد الثالث: النظام الرقمي للأجور والحوافز	Corrélation de Pearson	0,628**	0,543**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	
	N	40	40	40

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ما بين أبعاد محور إدارة الموارد البشرية

Corrélations

		البعد الأول: أداء وظيفة الموارد البشرية	البعد الثاني: رقمنة إدارة الموارد البشرية
البعد الأول: أداء وظيفة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	0,861**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	40	40
البعد الثاني: رقمنة إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	0,861**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ما بين محوري الدراسة (المتغير التابع والمستقل)

Corrélations

		المحور الأول: التحول الرقمي	المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية
المحور الأول: التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	1	0,826**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	40	40
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	0,826**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المحور 09: الإحصاء الوصفي للمحورين وأبعادهما على الترتيب

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البعد الأول: الإدارة الرقمية	40	3	5	4,03	0,433
البعد الثاني: التقييم الرقمي	40	2	5	3,63	0,622
البعد الثالث: النظام الرقمي للأجور والحوافز	40	2	5	3,99	0,684
المحور الأول: التحول الرقمي	40	3	5	3,88	0,496
البعد الأول: أداء وظيفة الموارد البشرية	40	2	5	3,98	0,621
البعد الثاني: رقمنة إدارة الموارد البشرية	40	2	5	4,03	0,671
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية	40	2	5	4,00	0,623
N valide (liste)	40				

المحور 10: فرضيات الدراسة

1- الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,756 ^a	0,572	0,560	0,413

a. البعد الأول: الإدارة الرقمية. Prédictors : (Constante),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,652	1	8,652	50,695	0,000 ^b
	de Student	6,485	38	0,171		
	Total	15,137	39			

a. Variable dépendante : إدارة الموارد البشرية

b. Prédictors : (Constante), البعد الأول: الإدارة الرقمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-0,374		-0,605	0,549
	البعد الأول: الإدارة الرقمية	1,087	0,153	0,756	7,120
					0,000

a. Variable dépendante : إدارة الموارد البشرية

2- الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,615 ^a	0,379	0,362	0,497

a. Prédictors : (Constante), البعد الثاني: التقييم الرقمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,732	1	5,732	23,160	0,000 ^b
	de Student	9,405	38	0,247		
	Total	15,137	39			

a. Variable dépendante : إدارة الموارد البشرية

b. Prédictors : (Constante), البعد الثاني: التقييم الرقمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	1,767	0,472		3,746	0,001
	البعد الثاني: التقييم الرقمي	0,616	0,128	0,615	4,812	0,000

ANOVA^a

a. Variable dépendante : إدارة الموارد البشرية :
3-الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,756 ^a	0,572	0,561	0,413

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: النظام الرقمي للأجور والحوافز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,659	1	8,659	50,798	0,000 ^b
	de Student	6,477	38	0,170		
	Total	15,137	39			

a. Variable dépendante : إدارة الموارد البشرية :

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: النظام الرقمي للأجور والحوافز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T
1	(Constante)	1,257	0,391		3,216
	البعد الثالث: النظام الرقمي للأجور والحوافز	0,689	0,097	0,756	7,127
					Sig.
					0,003
					0,000

a. Variable dépendante : إدارة الموارد البشرية :

4-الفرضية الرئيسية

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,321	1	10,321	81,439	0,000 ^b
	de Student	4,816	38	0,127		
	Total	15,137	39			

a. Variable dépendante : إدارة الموارد البشرية

b. Prédictors : (Constante), التحول الرقمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,826 ^a	0,682	0,673	0,356

a. Prédictors : (Constante), التحول الرقمي

ients^a

	Coefficients standardisés		
	Bêta	t	Sig.
0,450		-0,057	0,955
0,115	0,826	9,024	0,000

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية : Variable dépendante :

الملحق 11: مخرجات الفروق الإحصائية

1- اختبار -ت-

Statistiques de groupe

	جنس العينة المدروسة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
المحور الأول: التحول الرقمي	أنثى	17	3,90	0,473	0,115
	ذكر	23	3,87	0,522	0,109
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية	أنثى	17	4,02	0,758	0,184
	ذكر	23	3,99	0,520	0,108

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
المحور الأول: التحول الرقمي	Hypothèse de variances égales	0,694	0,410	0,221	38	0,826	0,035	0,160	-0,289	0,360
	Hypothèse de variances inégales			0,224	36,344	0,824	0,035	0,158	-0,285	0,356
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية	Hypothèse de variances égales	1,218	0,277	0,125	38	0,901	0,025	0,202	-0,383	0,434
	Hypothèse de variances inégales			0,118	26,706	0,907	0,025	0,213	-0,413	0,463

2- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
المحور الأول: التحول الرقمي	Entre groupes	0,033	3	0,011	0,042	0,989
	Intra-groupes	9,546	36	0,265		
	Total	9,579	39			
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية	Entre groupes	0,071	3	0,024	0,056	0,982
	Intra-groupes	15,066	36	0,418		
	Total	15,137	39			



الجمهورية العراقية - البغداد
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الفتح العراقية - البغداد



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الفتح العراقية - كلية الدراسات والبحوث التطبيقية
مدرسة التسيير والتحكم

اتفاقية الترخيص

الرقم: ٢٠٢٤

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تليق مملكة جامعة الفتح العراقية - كلية الدراسات والبحوث التطبيقية - مدرسة التسيير والتحكم
الكلية الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: المدرسة التجارية

مقرها: _____

معلقة من طرف: _____

الترشيح: _____

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم ترخيص تطبيق الخدمة الاممية لخدماتهم:

ماتر الترخيص: ماتر الترخيص

ماتر الترخيص: ماتر الترخيص
الماتر الترخيص: ماتر الترخيص
الماتر الترخيص: ماتر الترخيص

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم ترخيص تطبيق الخدمة الاممية لخدماتهم:

1- ماتر الترخيص

2- ماتر الترخيص

3- ماتر الترخيص

4- ماتر الترخيص

5- ماتر الترخيص

وذلك طبقا للمرسوم رقم ٩٥-٩٨ المؤرخ في ١٩٩٨/١١/١٣ الصادر بالمرجع في مايو ١٩٩٩.



المادة الثانية: يهدف هذا القاموس إلى ضمان تطبيق المراسمات المنصوص عليها في النظم والمطابقة للبرامج والمؤسسات التعليمية في
تخصص الطبقة المعنية

المادة الثالثة: القاموس التعليمي يهدف إلى معالجة

القارة من إلى
المادة الرابعة: برنامج القاموس يهدف من طرف الكلية مرافق عدم التوافق من طرف جامعة تبسة والجامعة للتعليم

المادة الخامسة:

وعلى مقرر ذلك تشكل المؤسسة بدميين عون أو أكثر بمساعدة عميد القاموس التعليمي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على
المستندات الضرورية للتنفيذ الامثل للتعليم الامثل للبرامج وكل غياب القاموس يهدف أن يكون على استمارة القيد القارية للتعليم من
طرف الكلية

المادة السادسة: خلال القاموس التعليمي والمحدد بملكان يوما يهدف القاموس بموجب الموظفين في وحدات الخدمة في النظام الداخلي
ويهدف بحسب من المؤسسة أن يوضع للطلبة عند وصولهم لملكان ترسيم بموجب الدوائر المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن
والنظام ودين لهم الامتثال للمكان

المادة السابعة: في حالة الامتثال لهذه التوجيهات فالجامعة لها الحق في أن ترعى الطلاب بعد إعلام القاموس من طريق رسالة مستقلة
بمؤسسة الوصول

المادة الثامنة: يهدف المؤسسة كل الدوائر لمعالجة القاموس عند وصولهم ومراكز مواقع العمل وتسيير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير
النظام واملان لتسهيل يمكن العمل التامين لتنفيذ القاموس

المادة التاسعة: في حالة حاد ما على القاموس يمكن التوجيه يجب على المؤسسة أن تتأكد في الملاح الضرورية كما يجب أن ترعى
المرضى مستملا مباشرة في القسم

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالكلية في حدود إمكانياتها وحسب جدول المداخيل التوقعية بين الميزانية عند التوجيه ولا
فإن الطلبة يكتفون بأنفسهم من ناحية كمال - التمكن - التظيم

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقلة

رئيس قسم العلوم الاقتصادية
أ. د. شريعت كمال
الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا



مدير وحدة الدراسات الدولية تبسة
دكتور عبد العزيز

المُلخَص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في أداء وظيفة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية واختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الكمي باستخدام استبانة تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 50 فرد من العاملين بالمؤسسة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS V27.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: مدى التقدم الذي أحرزته المؤسسة في تبني التكنولوجيا الحديثة لتعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، ووجود علاقة ارتباط إيجابية و قوية بين بعد التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، مما يعكس مستوى عاليًا من التقدم في تبني الحلول الرقمية وتحسين ممارسات الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الرقمية للموارد البشرية، بريد الجزائر.

Abstract:

This study aims to explore the impact of digital human resource management (HRM) practices on the performance of the HR function at Algeria post to address the main research problem, answer the sub-questions, and test the study's hypotheses, the research primarily relied on a quantitative approach through a questionnaire distributed to a random sample of 50 employees from this institution. The collected data was analyzed using SPSS V27.

This study concluded with a set of findings, most notably the significant progress made by the institution in adopting modern technology to enhance the efficiency and effectiveness of human resource management, as well as the existence of a strong positive correlation between digital transformation and human resource management. This reflects a high level of advancement in embracing digital solutions and improving HR practices.

Keywords: digital transformation, human resources management, digital human resources management, Algeria post.