

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع:

التحول الرقمي كمدخل لتحديث تسيير الموارد البشرية
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري (BNA) – فرع مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة: بن نور حياة
تحت إشراف الأستاذة: د. بن حبيب لامية

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	أ.د. محمد عيسى محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مقررا	د. بن حبيب لامية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	د. شهيدة عبد الله	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2026/2025

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى نفسي التي اجتهدت وصبرت حتى بلغت هذه المرحلة.

إلى أمي الحبيبة...

نبع الحنان ومصدر الدعاء الذي لا ينقطع، لها كل الحب والامتنان أطال الله في عمرها.

إلى أبي الغالي...

سندي في هذه الحياة ومصدر قوتي جزاه الله عني كل خير حفظه الله.

إلى زوجي العزيز...

رفيق دربي شكرا لدعمك وصبرك وتشجيعك الدائم.

إلى ابنتي...

حفظها الله وجعلها من الصالحين.

إلى إخوتي...

دمتم لي عوناً وسنداً.

إلى كل من ساهم ولو بكلمة في إنجاح هذا العمل.

الشكر والعران

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة د. بن حبيب لامية، التي لم تبخلني بتوجيهاتها ونصائحها القيمة، والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام هذا العمل.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى مؤسسة التريص على منحها فرصة إجراء هذا التريص، وعلى ما وفرت من ظروف ملائمة ساعدت على اكتساب خبرة ومعارف تطبيقية قيمة.

أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة قسم العلوم الاقتصادية الذين رافقونا طيلة مسيرتنا الدراسية، وعلى ما قدموه لنا من علم ومعرفة وتوجيهات ساهمت في تشكيل خلفيتنا الأكاديمية، فكان لهم الأثر البالغ في إنضاج أفكارنا وفتح آفاقنا نحو البحث العلمي. فجزاهم الله عنا كل خير، وبارك في علمهم وعطائهم.

وأخيرا، أريد أن أعبر عن امتناني لأعضاء لجنة المناقشة على الجهود الكبيرة التي بذلوها لتقديم التوجيه والتقييمات التي ساعدت في تطوير مذكرتنا وتحسينها.

فهرس المحتويات

العنوان
الإهداء
التشكرات
قائمة الأشكال
قائمة الجداول
قائمة الملاحق
قائمة الرموز والمختصرات
الملخص
مقدمة
الفصل الأول: التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية
تمهيد
المبحث الأول: مدخل إلى التحول الرقمي
المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وأنواعه
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحول الرقمي
المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التحول الرقمي وعلاقته بتحديث تسيير الموارد البشرية
تمهيد
المبحث الأول: دور التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية
المطلب الأول: معايير تقييم التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية
المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية
المطلب الثالث: فوائد التكنولوجيا الرقمية في مجال إدارة الموارد البشرية
المبحث الثاني: مزايا وتحديات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية كآلية لإدارة مخاطر في ظل الرقمية
المطلب الثاني: متطلبات وآلية تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في مواجهة تحديات التحول الرقمي
خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول التحول الرقمي لتسيير الموارد البشرية للبنك الوطني الجزائري
تمهيد
المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري
المطلب الأول: لمحة عامة عن البنك الوطني الجزائري
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الوطني الجزائري
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال
المبحث الثاني: أثر التحول الرقمي على تحديث تسيير الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري
المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
خلاصة الفصل
الخاتمة
قائمة المراجع
الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان
1-II	أهم المخاطر التي تتعرض لها الموارد البشرية
2-II	متطلبات تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
3-II	آلية تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية
1-III	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري
2-III	الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال-مستغانم-
3-III	توزيع العينة حسب الجنس لموظفي البنك الوطني الجزائري
4-III	توزيع العينة حسب الفئة العمرية
5-III	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
6-III	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
7-III	توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي
8-III	توزيع العينة حسب المصلحة التي ينتهي إليها الموظف

قائمة الجداول

الرقم	العنوان
1-I	أبعاد التحول الرقمي
1-III	درجات مقياس ليكرت الخماسي
2-III	توزيع الإجابات حسب المتوسط الحسابي وفقا لمقياس ليكرت الخماسي
3-III	معاملات ثبات وصدق متغيرات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ
4-III	نتائج توزيع أفراد العينة حسب الجنس
5-III	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
6-III	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
7-III	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
8-III	توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي
9-III	توزيع العينة حسب المصلحة التي ينتمي إليها الفرد
10-III	تقييم واقع التحول الرقمي في البنك
11-III	تقييم أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية
12-III	تقييم التحديات التي تواجه التحول الرقمي
13-III	تقييم إجابات الموظفين من خلال السؤال الاختياري
14-III	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
15-III	نتائج اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء (Dubrin-Watson)
16-III	اختبار الفرضية الأولى T-Test
17-III	اختبار الفرضية الثانية T-Test
18-III	اختبار الفرضية الثالثة T-Test

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	استمارة الاستبيان
02	الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال-مستغانم-

قائمة الرموز والمختصرات

الاختصار	الكلمة باللغة الأجنبية	الكلمة باللغة العربية
BNA	Banque Nationale d'Algérie	البنك الوطني الجزائري
BNCIA	Banque pour l'Industrie et le Commerce en Algérie	البنك من أجل الصناعة والتجارة في الجزائر
BPPB	Banque de Paris et des Pays-Bas	بنك باريس والدول الهولندية
CFAT	Crédit Foncier d'Algérie et de Tunisie	القرض الجزائري التونسي
CIC	Crédit Industriel et Commercial	القرض الصناعي والتجاري
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	الحزمة الإحصائية الاجتماعية

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي لتحديث تسيير الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري- مستغانم-، حيث أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكامل المؤسسات التي تسعى إلى تطوير خدماتها، فالتحول الرقمي برنامج شامل يمس كل أقسام المؤسسة بما فيها إدارة الموارد البشرية، والتي واجهت تحديات كبيرة في ظل هذه العملية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الاستبيان، ومعالجته إحصائيا باستخدام برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: البنك الوطني الجزائري يتبنى تقنيات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بصفة تدريجية، يساهم التحول الرقمي في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء، وتحسين دقة معلومات الموظفين. غير أن تطبيقه لا يزال يواجه بعض التحديات المرتبطة بتطوير البنية التحتية الرقمية، وتوفير التكوين المستمر للموظفين، ومواكبة التطورات التكنولوجية، الأمر الذي يتطلب مواصلة دعم جهود التحول الرقمي لضمان تحسين أداء إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة. تساهم نتائج هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي، كما يمكن الاستفادة منها في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، التكنولوجيا الرقمية، الموارد البشرية.

Abstract :

This study aimed to identify the impact of digital transformation on improving human resource management at the National Bank of Algeria, Mostaganem branch. Digital transformation has become a necessity for all institutions seeking to develop their services, as it is a comprehensive program affecting all departments of the institution, including human resource management. To answer the study questions, the analytical descriptive approach was adopted. A Field study was also conducted through a questionnaire, and the data were statistically analyzed using the SPSS program. The results of the study showed that the National Bank of Algeria adopts digital transformation techniques in human resource management gradually, due to their role in accelerating procedures, reducing errors, and improving the accuracy of employee information. However, its implementation still faces some challenges related to the development of digital infrastructure, the provision of continuous training for employees, and keeping pace with technological advancements. Therefore, supporting digital transformation efforts is essential to ensure the improvement of human resource management performance and the achievement of the institution's objectives. The findings of this study also contribute to enriching the literature on digital transformation and can be used to support decision-making within the institution.

Keywords: Digital Transformation, Human Resource Management, Human Resource Technology, National Bank of Algeria.

مقدمة:

شهد العالم اليوم تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية، التي مست مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية، وأعدت تشكيل أساليب العمل التقليدية داخل المؤسسات. ويعد التحول الرقمي أحد أبرز المداخل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تحسين الأداء، رفع الكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية، من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية في العمليات والهياكل التنظيمية.

وفي السياق الجزائري أصبحت ملامح التحول الرقمي تتبلور تدريجيا، حيث تتجه المؤسسات نحو تبني نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية خاصة في مجال الإدارة لتحقيق أهدافها في أحسن الظروف وبأقل التكاليف، والحصول على أفضل النتائج.

والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة، بل هو برنامج شامل كامل يمس المنظمة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا بشكل رئيسي، وأيضا من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف بشكل أسهل وأسرع وبجودة أفضل.

وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف تأثرا بالتحول الرقمي، نظرا لدورها المحوري في تسيير العنصر البشري الذي يمثل رأس المال الحقيقي للمؤسسة. وعليه، أصبح التحول الرقمي ينظر إليه كمدخل أساسي لتحديث تسيير الموارد البشرية، ليس فقط من خلال ادخال أدوات تكنولوجية، بل عبر أحداث تغيير شامل في طرق العمل، والثقافة التنظيمية، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

وفي هذا السياق، يبرز التساؤل حول مدى مساهمة التحول الرقمي فعليا في تحديث تسيير الموارد البشرية، وهل يشكل مجرد دعم تقني للإجراءات الإدارية، أم يمثل تحولا استراتيجيا شاملا ينعكس على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية وتسريع العمليات وتقليل الأخطاء.

بناءً على ذلك يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحديث تسيير الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري؟

ويندرج تحت هذا الإشكال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري؟
- هل يساهم التحول الرقمي في تسريع الإجراءات الإدارية وتقليل الأخطاء في إدارة الموارد البشرية؟
- ماهي أبرز التحديات التي تعيق تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يساهم التحول الرقمي بشكل فعال في تحديث تسيير الموارد البشرية من خلال تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري.

بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

- البنك الوطني الجزائري يتبنى تقنيات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بصورة تدريجية.
- يسهل التحول الرقمي العمل الإداري ويجعل الإجراءات أسرع، ويقلل الأخطاء، ويحسن دقة معلومات الموظفين.
- تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات تقنية، تنظيمية وقانونية تعيق تطبيق التحول الرقمي بكفاءة بالبنك الوطني الجزائري.
- أهمية الدراسة:
- تبرز أهمية هذا البحث من إمكانية استفادة الباحثين من نتائج الدراسة في التعرف على أثر التحول الرقمي على تحسين إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بصفة عامة وعلى الموظفين بصفة خاصة.
- كما يسعى هذا البحث إلى إبراز أثر التحول الرقمي على تسيير الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري- مستغنام-، وذلك من خلال دراسة مزايا تطبيقه.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:
- التعرف على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي وتسيير الموارد البشرية.
- تحليل واقع تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- إبراز العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.
- تحديد أهم التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية.

مبررات اختيار الموضوع:

تنبع مبررات اختيار هذا الموضوع من مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية، من أبرزها:

1- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام البالغ والميل الشخصي إلى مواضيع التحول الرقمي.
- الرغبة الذاتية في دراسة موضوع التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية.

2- الأسباب الموضوعية:

- التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، والتي فرضت على المؤسسات ضرورة تبني التحول الرقمي كخيار أساسي لمواكبة التطورات وتحسين الأداء.
- الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات، مما يستوجب تحديث أساليب تسييرها بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.
- الرغبة في الربط بين الجانب النظري والواقع العملي، من خلال دراسة ميدانية تسلط الضوء على تحديات اعتماد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري.

- الحاجة إلى تشخيص واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية والكشف عن مدى مساهمته في تحسين الأداء وتسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مستوى قسم إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري في ولاية مستغانم.

- الحدود الزمنية: تم إجراء التريص لمدة شهر من 15 مارس إلى 14 أبريل 2026.

- الحدود المتعلقة بالعينة: تم اختيار عينة عشوائية من موظفي البنك الوطني الجزائري بمختلف رتبهم الوظيفية لضمان تمثيل جميع المستويات داخل قسم إدارة الموارد البشرية.

- الحدود الموضوعية: تم التركيز في الدراسة على التحول الرقمي كمتغير مستقل، بينما تمثل المتغير التابع في إدارة الموارد البشرية. وقد شملت الدراسة الأبعاد التالية: التخطيط، الحوافز، وكفاءة الأداء. وهو ما تناولته العديد من الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة:

1- مهدي عمر، 2022، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص، مع توضيح دور هذا التحول على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد، فرع ولاية سكيكدة (الجزائر)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتوصل إلى عدة نتائج، أهمها أن التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الوكالة، كما بينت أن مسؤولي هذه الوكالة ليس لهم الوعي الكامل باحتياجاتهم من المعلومات اللازمة لإقامة نظام فعال للموارد البشرية.

2- فغول جنات، 2019، إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر:- سعت الدراسة إلى بحث سبل اندماج التكنولوجيا الرقمية في المنظمة بشكل عام وفي مجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والتعرف على مدى تقبل الموارد البشرية لهذه التكنولوجيا، مع دراسة العلاقة بين المتغيرين السابقين من جهة وبين زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء في المنظمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من 100 موظف بمؤسسة اتصالات الجزائر. أظهرت نتائج الدراسة التزام المؤسسة باستخدام الرقمية وإشراك الموارد البشرية في التحول الرقمي من خلال ممارسة التدريب الرقمي وتقييم أثره، كما أشارت إلى عدم انتشار الرقمية بشكل واسع في ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى بمؤسسة اتصالات الجزائر.

3- حمزة زكريا، علمي حسية، 2025، التحول الرقمي وتأثيره على استراتيجيات الموارد البشرية في الجزائر: تتناول هذه المقالة كيفية تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات الموارد البشرية في الجزائر، مع تسليط الضوء على التحديات والفرص المرتبطة بربط التكنولوجيا بإدارة الأفراد. تعمل الجزائر على تحديث اقتصادها من خلال إدماج التقنيات الرقمية في القطاعين العام والخاص، بهدف تحسين الكفاءة، وخفض التكاليف وتعزيز مشاركة

الموظفين. ورغم ذلك، لاتزال هناك عدة تحديات قائمة من بينها محدودية البنية التحتية، بالإضافة إلى المخاوف المتعلقة بخصوصية البيانات وأمنها. وتؤكد الدراسة على أهمية الاستثمار في المهارات الرقمية، البنية التحتية

التقنية، وتعزيز روح الابتكار كما تشير إلى أن الأتمتة، والتحليلات التنبؤية، يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق النجاح.

المنهج العلمي المتبع:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات التي تم تحديدها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من خلال جمع البيانات من مصادر مختلفة (كتب وأطروحات دكتوراه ومقالات)، تحليل البيانات المستخلصة من الدراسة الميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية لتقييم أثر التحول الرقمي لتحديث تسيير الموارد البشرية، استخلاص النتائج بناءً على التحليل العلمي والتطبيق العملي لدراسة الحالة.

صعوبات الدراسة:

- رغم كثرة الدراسات حول التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، إلا أن الربط بينهما لا يزال محدوداً، مما يبرز أهمية هذا البحث.

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية التي تتفرع منها، وكذلك التأكد من الفرضيات، قمت بتقسيم الدراسة إلى فصلين، نظري وتطبيقي مقسم كما يلي:

الفصل الأول: في هذا الفصل تم التطرق إلى التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تم في المبحث الأول التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي، أما المبحث الثاني إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: يشمل هذا الفصل دراسة الإطار النظري للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، ففي المبحث الأول تم التعرف على التحول الرقمي كمدخل لتحديث تسيير الموارد البشرية أما المبحث الثاني خصص لمزايا وتحديات تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، تم في المبحث الأول تقديم لمحة حول البنك الوطني الجزائري. أما المبحث الثاني خصص للجانب المنهجي للدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ومن ثم مناقشة النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول

التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يشهد العالم تطوراً متسارعاً في مجال التكنولوجيا الرقمية، مما فرض على المؤسسات تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين أدائها. وقد انعكس هذا التحول بشكل واضح على أساليب التسيير الإداري بصفة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، باعتبارها أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية.

إن إدارة الموارد البشرية في شكلها الحالي هو نتيجة لعدة عوامل، بالإضافة إلى التطورات التي بدأت منذ الثورة الصناعية، والتي أدت إلى ظهور إدارة موارد بشرية متخصصة تعنى بشؤون الموظفين، وتختص بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري، والتطور التكنولوجي الذي صاحب الحاجة الملحة للدول للرفع من إنتاجها، بالإضافة إلى اتساع مجال النشاطات البشرية لتحقيق أعلى كفاءة ممكنة لأداء الموارد البشرية في المنظمات.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري لمفهوم التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، من خلال التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي وأنواعه، أهميته، أهدافه وأبعاده، وكذا إبراز مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها، أهدافها، ووظائفها.

المبحث الأول: مدخل إلى التحول الرقمي

في هذا المبحث سوف نتناول مفهوم التحول الرقمي وأنواعه وكذا إبراز أهميته والأهداف التي يسعى التحول الرقمي إلى تحقيقها، وبعدها نذكر أبعاده.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وأنواعه

لفهم التحول الرقمي بشكل أفضل يتطلب الأمر التطرق لمفهومه والتعرف على أبرز أنواعه.

1. مفهوم التحول الرقمي:

أ. تعريف التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي على أنه عملية إعادة تصميم شاملة للأنشطة والعمليات والاستراتيجيات المؤسسية بالاعتماد على التقنيات الحديثة، من أجل تحسين الأداء ورفع الكفاءة وإضافة قيمة مضافة للمستخدمين؛ سواء كانوا عملاء أو مواطنين أو مستخدمين، وعلى الرغم من أن هذا التعريف قد يبدو بسيطاً في صياغته، إلا أنه يتضمن في جوهره جوانب تقنية وتنظيمية وثقافية معقدة تتكامل مع بعضها لتشكل ما نسميه بالتحول الرقمي.

هناك العديد من مفاهيم التحول الرقمي حيث يعرف بأنه نقلة نوعية في نمط عمل المؤسسات وطريقة تقديمها للخدمات، تعتمد على تقنيات رقمية متنوعة لتطوير العمليات والأعمال، مع إعادة صياغة الهياكل التنظيمية والثقافية للمؤسسة، بما يضمن أعلى مستويات الفاعلية والابتكار والقيمة المضافة لجميع الأطراف المعنية مع الحفاظ على الأمن والخصوصية في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار.

وعليه فإن التحول الرقمي ليس مجرد اقتناء للحلول التكنولوجية أو استخدام للأدوات الرقمية في سياق تقليدي، بل هو تغيير جذري في الفكر المؤسسي والهيكل التنظيمي، يتطلب استراتيجية واضحة وقيادة ملتزمة وثقافة مؤسسية منفتحة، فضلاً عن بنية تحتية تقنية آمنة ومستعدة لاستيعاب التطور المستمر الذي يشهده العالم الرقمي.¹

كما يعرف بأنه "نتاج مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل في وقت واحد، وتشمل هذه التقنيات: الكمبيوتر، الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات".²

يعرف أيضاً بأنه "عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها".

¹ عبد الله موسى محمد السلحوت، التحول الرقمي بين إمكانية الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2025، ص 25.

² معاوية فهد داود القواسمي، التحول الرقمي في المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في دولة فلسطين، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2025، ص ص: 14-15.

كما يشير إلى "عملية انتقال مؤسسة من شكل تقليدي إلى شكل رقمي، أي التحول من معاملات ورقية إلى معاملات رقمية، القائم على تغيير مرتبط بتطبيق التكنولوجيا الحديثة بمختلف مجالات عمل المؤسسة لتحقيق أهدافها في الوقت المناسب بأقل كلفة ممكنة".¹

ب. الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي:

تعرف الرقمنة (Digitization) بأنها عملية تحويل العناصر المادية أو التناظرية في العمليات وتدفعات العمل إلى تنسيقات رقمية. الهدف الأساسي من هذه العملية هو تمكين أنظمة الكمبيوتر من استخدام هذه البيانات الرقمية، على سبيل المثال يمكن تحويل النماذج الورقية التي يملؤها العملاء إلى نماذج رقمية تملأ عبر الأنترنت، مما يسمح باستخدام البيانات الناتجة في التحليلات وذكاء الأعمال. وتشمل مبادرات الرقمنة:

- تحديث الأنظمة القديمة.
- أتمتة العمليات الورقية أو اليدوية. (Automation)
- نقل الأنظمة لتكون متاحة عبر الأنترنت.

على الرغم من أن الرقمنة تعد خطوة أولى في رحلة التحول الرقمي، إلا أن التحول الرقمي (Digital Transformation) يتجاوز ذلك ليشمل نطاقاً أوسع بكثير. فهو يشير إلى عملية تغيير شاملة تؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث يتم دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال والخدمات. يهدف التحول الرقمي إلى إحداث تحول جذري في كيفية العمل وتقديم الخدمات، مما يعزز الابتكار والكفاءة ويعيد تشكيل العمليات والنماذج التشغيلية بشكل كامل.

ج. العلاقة بين الرقمنة والتحول الرقمي:

✓ **الرقمنة كخطوة أولى:** تعتبر الرقمنة الأساس الذي يبنى عليه التحول الرقمي، حيث توفر البيانات الرقمية والبنية التحتية اللازمة.

✓ **التحول الرقمي:** بينما تركز الرقمنة على الجانب التقني، يتطلب التحول الرقمي تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية واستراتيجيات العمل لتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا الرقمية.²

2. أنواع التحول الرقمي:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات وتحقيق الكفاءة، الأمر الذي أدى إلى بروز عدة أنواع وأشكال نذكر منها:

- **التحول الرقمي للحكومة:** يركز هذا النوع على تحسين تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وتبسيط الإجراءات الإدارية. يتم ذلك من خلال تطبيقات الهاتف المحمول والمواقع الإلكترونية التي تهدف إلى تعزيز سهولة الوصول وتحسين تجربة المستخدم.

¹ معاوية فهد داود القواسمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

² بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، "التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات-دراسة حالة-"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025، ص ص 503-504.

- **التحول الرقمي للعمليات:** يستهدف هذا النوع الى تحسين كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسات اعتمادا على التكنولوجيا الرقمية. يتضمن ذلك تحليل البيانات لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز التحسين المستمر.
 - **التحول الرقمي للإنتاج والتصنيع:** يتمثل في استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات الإنتاجية وتعزيز الابتكار في الصناعات التقليدية، تشمل هذه الجهود استخدام الروبوتات، الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات بهدف تحقيق كفاءة أعلى وجودة محسنة.
 - **التحول الرقمي لسلسلة التوريد:** يهدف الى تحسين إدارة سلسلة التوريد من خلال تعزيز عمليات الشحن والتوزيع. يشمل ذلك تقنيات التعقب، التحليل والتواصل الرقمي لتعزيز الكفاءة والتعاون مع الموردين.
 - **التحول الرقمي للقطاع المالي:** يسعى الى تحسين الخدمات المالية وتسهيل العمليات المصرفية. ويشمل التطبيقات المصرفية، المحافظ الرقمية، تكنولوجيا الدفع الالكتروني بهدف توفير تجربة مالية مبتكرة.
 - **التحول الرقمي للتعليم:** يهدف الى تطوير تجربة التعلم من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في وسائل التعليم. يتضمن ذلك منصات التعلم عن بعد، تطبيقات التعليم الالكتروني وتوفير محتوى تعليمي رقمي حديث.
 - **التحول الرقمي للسياحة:** يركز على تحسين تجربة السياح والمسافرين من خلال تسهيل عمليات الحجز والإقامة. يشمل ذلك استخدام تقنيات الواقع المعزز والتطبيقات السياحية الرقمية لتعزيز الراحة والتفاعل مع الزوار.
 - **التحول الرقمي للتسويق والمبيعات:** يعتمد على استخدام الوسائل الرقمية لتعزيز استراتيجيات التسويق والمبيعات. يشمل ذلك التسويق عبر البريد الالكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، وتجربة التسوق الالكتروني لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.
 - **التحول الرقمي لتجربة العملاء:** يهدف هذا النوع الى تحسين تفاعل العملاء مع المنتجات والخدمات من خلال توفير تجربة شخصية ومتميزة. يتم تحقيق ذلك باستخدام تحليلات البيانات وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتلبية توقعات العملاء بشكل أكثر دقة وفعالية.
- باختصار يتنوع التحول الرقمي ليشمل مختلف القطاعات والمجالات، حيث يساهم كل نوع في تحقيق أهداف محددة تتعلق بالكفاءة، الابتكار، وتحسين تجربة المستخدم أو العميل بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي الحديث.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين أساليب العمل، إذ تبرز أهميته من خلال ما يحققه من مزايا إلى جانب مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في مختلف المجالات.

1. أهمية التحول الرقمي:

وفي سياق التغيرات التي أفرزتها البيئة الرقمية، يكتسي التحول الرقمي أهمية بالغة، الأمر الذي يستدعي التطرق الى مختلف جوانب أهميته.

- تحسين الكفاءة: يساهم التحول الرقمي في تسريع العمليات الإدارية والتشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما يساهم في تبسيط الإجراءات، مما يسهل على الجمهور الحصول على الخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية.
- تعزيز التنافسية: تمكن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي من تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية تتجاوز الأساليب التقليدية، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق ويعزز قدرتها على خلق فرص جديدة.
- تحسين تجربة العملاء: يتيح التحول الرقمي للمؤسسات جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، مما يساعدها على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل. ينعكس ذلك في تقديم خدمات محسنة وتجربة متكاملة تلي توقعات العملاء بفعالية.
- تحقيق الشفافية: يوفر التحول الرقمي أدوات تمكن المؤسسات من مراقبة الأداء في الوقت الفعلي، مما يعزز الشفافية ويزيد من وضوح العمليات. كما يسهل الوصول إلى المعلومات ويضمن وضوح الإجراءات لجميع الأطراف المعنية.
- خفض التكاليف: يساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية والجهد المبذول من خلال تحسين الكفاءة وتنظيم العمليات، مما يتيح للمؤسسات توفير الموارد واستثمارها في مجالات أخرى.
- تحقيق التنمية المستدامة: يدعم التحول الرقمي تحسين قطاعات حيوية مثل التعليم، الصحة، والطاقة من خلال تقنيات مبتكرة تقلل من التأثير البيئي السلبي. كما يساهم في بناء مجتمع ذكي ومستدام يعزز التنمية الشاملة.

ومنه نستنتج أنه يعد التحول الرقمي عاملاً أساسياً لتسهيل الوصول إلى المعلومات، تحسين الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتطوير جودة الخدمات كما يعزز الشفافية ويوفر فرص عمل جديدة، مما يجعله محركاً رئيسياً للتنمية المستدامة والابتكار في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.¹

2. أهداف التحول الرقمي:

- ساهم التحول الرقمي في إحداث تغييرات وتحسينات بالمؤسسات مما أدى إلى تحقيق عدة أهداف، نذكر منها ما يلي:
- توفير المعلومات التشاركية: يهدف التحول الرقمي إلى إتاحة كم هائل من المعلومات عبر وسائط رقمية، مما يسهل الوصول إليها ومشاركتها بين المستخدمين.
- حماية مصادر المعلومات الأصلية: يساهم التحول الرقمي في الحفاظ على المصادر الأصلية للمعلومات من التلف أو الضياع من خلال تحويلها على صيغ رقمية قابلة للحفظ والاسترجاع.
- تحسين الخدمات واستحداث أخرى: يعمل التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة باستخدام تقنيات مبتكرة، مع تقليل التكاليف المرتبطة بالوسائل التقليدية.
- تسهيل البحث واسترجاع المعلومات: باستخدام تقنيات متعددة، يمكن تحسين عملية البحث داخل المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة.

¹ المرجع السابق، ص 505.

- تقديم خدمات معلوماتية متطورة: تقديم خدمات حديثة مثل الخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الآلية مما يعزز من كفاءة العمليات المعلوماتية.
- إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين: عبر المنصات الرقمية، يمكن توفير المعلومات لأوسع شريحة من المستخدمين والمتعاملين مع أرشفتها كموارد رقمية يمكن الوصول إليها عن بعد بسهولة.
- تقليل زمن إيصال المعلومات: تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة للانتقال من مصدرها الأساسي إلى المستخدمين النهائيين.
- إتاحة معلومات أصلية محدثة: يضمن التحول الرقمي توفير معلومات أصلية مرقمنة مع إمكانية تحديثها المستمر لتلبية احتياجات المستخدمين المتغيرة.¹

المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي

تتمثل أهم أبعاد التحول الرقمي فيما يلي:

1. استخدام التقنيات الرقمية: يقصد بها مدى قدرة المنظمة على استغلال تكنولوجيا المعلومات وطموحها التكنولوجي في المستقبل.
 2. الاستراتيجية الرقمية: حيث أن التحول الرقمي هو مهمة معقدة مستمرة يمكن أن تشكل عرقلة إذا لم يكن الشخص المسؤول من الناحية التشغيلية عن استراتيجية التحول الرقمي لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية بشكل مباشر، لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية وواضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.
 3. القدرة التنبؤية والتحليلية: حيث يجب على المؤسسة، لكي تكون ناضجة رقمياً أن تكون لديها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.
 4. رقمنة العملاء وعلاقاتهم: يقصد به جميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التحول الرقمي على هذه العلاقات.
 5. ثقافة المنظمة والأفراد: حيث أن التحول الرقمي لا ينجح إلا إذا دعمه الناس العاملون في المنظمة، لذلك تعمل القيادات على توفير الظروف الآمنة والصحية لقوة العمل، لتشجيع جميع الموظفين على النمو والابتكار.
- بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التالية:

أ. البيئة: يتعلق هذا البعد بالظروف الاجتماعية والثقافية والسياسية والمحيطية بتنفيذ برنامج التحول الرقمي من حيث تعزيز معدلات استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الأفراد والشركات والهيئات الحكومية، واستخدام التكنولوجيا لدعم التعاون، وتعزيز تبادل المعرفة داخل الحكومة، وتنظيم محلات التوعية لزيادة الاعتماد على التكنولوجيا؛ إضافة إلى تزويد هذا البعد الجهة صاحبة استراتيجية التحول الرقمي بالسلطة المناسبة، والتي تمكن من إحداث التغير المطلوب.

¹ المرجع السابق، ص 505-506.

بالإضافة إلى أن هذا البعد يتناول اعداد والاعتماد على مجموعة شاملة من القوانين واللوائح التنظيمية، التي تتيح للحكومة الاستفادة من الإمكانيات الكاملة للميكنة والتحول الرقمي، وتوفير الخدمات عبر الأنترنت، وضمان الخصوصية والأمن السيبراني بكافة أبعاده.

وتمثل الحاجة الى التشريعات الرقمية التي يمكن معها إيجاد بيئة مواتية ضرورية لتعزيز الموثوقية والتواجد والمشاركة والتفاعل بين الحكومة والشركات والأنشطة الفردية عبر الشبكات الرقمية بكافة أشكالها، بجانب ذلك فإن هذه القوانين لازمة أيضا للتخلص من الحواجز التي عادة ما تعترض سبيل الحكومة الرقمية وأنشطة التجارة الالكترونية، وتصطدم بالقوانين واللوائح.

ب. الاستعداد: حيث يتعلق هذا البعد بتقييم إمكانيات الحكومة في تقديم الخدمات للمستخدمين وفقا لمعايير العالمية، والاستفادة من إمكانيات التكنولوجيا في رفع الكفاءة الداخلية ومعالجة نقاط الضعف المؤسسية، ويتم التعامل في هذا البعد مع مرونة الثقافة التنظيمية ودرجة التعقيد في المسائل المرتبطة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن منظور إدارة التحول الرقمي يتضمن الاستعداد التكنولوجي بناء عوامل التمكين الرئيسية لنشر الخدمات التي تشمل المكونات التي يتم توفيرها مركزيا، وأيضا المكونات اللامركزية.

كما تشير الممارسات العالمية بأنه يمكن التغلب على الرغبة الانعزالية للمؤسسات الحكومية من خلال تنظيم وتفعيل التعاون وتبادل المعارف بين المؤسسات، بالإضافة الى التأكد من توفر القدرات والكوادر والكفاءات التخصصية القادرة على تنفيذ الأجندات الرقمية الخاصة بالتحول الرقمي.

ج. الاستخدام: يركز على الخدمات التي تتمحور حول المستفيد المواطن، وتوفير هذه الخدمات عبر قنوات وصول متعددة، وبينما يلي بعدا البيئة والاستعداد لمتطلبات الأكثر فاعلية عبر المؤسسات الحكومية، فإن بعد الاستخدام يتعامل حصريا مع المتطلبات الخاصة بالخدمة في كل كيان حكومي من خلال التوجه الخدمي، وبعد الاستخدام يحدد ويحرك المتطلبات والاحتياجات لكل من بعدي البيئة والاستعداد، فهو يحدد نماذج التفاعل التي تركز على المستفيد النهائي وقنوات تقديم الخدمة وتنفيذها ضمن نطاق خدمات الجهات الحكومية وعملياتها. ولذلك يمكن تحديد أبعاد التحول الرقمي فيما يلي:¹

¹ مها رضوان محمد محمد مصطفى، حازم حسانين محمد، التحول الرقمي والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحقيق وتدعيم التنمية المستدامة في البلدان العربية، الاسكندرية: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2025، ص ص 12-16.

الجدول رقم (1-1): أبعاد التحول الرقمي

البعد التنظيمي	البعد البشري	البعد التقني
حيث يتطلب التحول الرقمي إحداث تغيرات شاملة في المؤسسات ليس فقط في المعدات التقنية، بل تعدى إلى القرارات الاستراتيجية المستدامة والثقافة التنظيمية تخدم التحول الرقمي.	حيث تعد الموارد البشرية من أهم مقومات التحول الرقمي، وذلك لأنها من أهم عوامل التقدم والرقى في مختلف المجالات، وإحدى سبل التأقلم مع البيئة الرقمية. وبذلك تكون الموارد البشرية المؤهلة إحدى مقومات التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة.	إن المقومات التقنية للتحول الرقمي تتضمن الأجهزة المادية مثل: أجهزة الكمبيوتر، الشاشات، التفاعلية، كاميرات، معدات البث، بالإضافة إلى البنية التحتية من الاتصالات والشبكات اللازمة والأمن الإلكتروني والأنترنت العالي السرعة.

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعطيات السابقة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهميتها، أهدافها وكذلك إبراز أهم الوظائف التي تقوم عليها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

اختلف وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتين نظر مختلفتين وهما وجهة نظر تقليدية ووجهة نظر حديثة، فيرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية مقتصرة على حفظ السجلات حتى عام 1960 وكذلك تخزين البيانات الخاصة بمؤهلات الموظفين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كتخطيط أوقات حضورهم وانصرافهم واجازتهم. من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (الإنتاج، التسويق، والتمويل...). وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على إنتاجية المؤسسة.

من هذا المنطلق يمكن تقديم بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العارفين بها، وذلك للوصول إلى مفهوم شامل له.

يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم بما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية، حيث تستعمل المؤسسة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها. كما تعرف بأنها وظيفة تسمح للمؤسسة بتسيير عمليات الاقتناء (أحسن الكفاءات)، التكوين، التقييم ومكافأة العمال، كما تسيير إدارة الموارد البشرية علاقة العمل بما فيها حقوق العمال، الصحة والتأمين كما أن هدف إدارة الموارد البشرية هو مساعدة إدارة المؤسسة على وضع نظام لتسيير وتطوير المهارات.

وتعرف أيضا بأنها تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع، وبهذا تمكن إدارة الموارد البشرية المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال عمليات التخطيط الواقعي للموارد البشرية والتدريب الدقيق لتلك الموارد وكذلك التوظيف الملائم لها.

تعرف أيضا إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل وبين الوظائف التي توجد في المؤسسة.

كما يمكن تعريفها بأنها مادة من العلوم الاجتماعية تقوم على خلق وتوظيف المعارف المختلفة المفيدة للجهات الفاعلة في المؤسسة، من أجل فهم وتحليل ومحاولة حل المشاكل المتعلقة بتنظيم العمل في المؤسسات.¹

وهي ذلك النشاط الذي يقوم به مجموعة من العاملين في كافة الأجهزة والوحدات التي يتكون منها الجهاز الإداري للدولة ذات الصلة المدنية، سواء كانوا من موظفي الخدمة المدنية التقليدية من وزارات ومصالح وهيئات عامة، أو كانوا من مؤسساته العامة وشركات القطاع العام.

كما يشير هذا المفهوم إلى كل نشاط إداري يتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.

كما هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائمية امدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة. وهي استخدام عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والأجور وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية.²

وفي سياق متصل، "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".³

¹ قسول سفيان، حمول طارق، النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2022، ص ص 33-34.

² سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 18-19.

³ عبدة سعاد، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء إدارة الموارد البشرية-دراسة حالة وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة-، أطروحة دكتوراه ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة البليدة 02 -لونيسى علي، 2020، ص 36.

إذن كحصيللة 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.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في المؤسسة لما لها من دور في استثمار العنصر البشري وتحقيق أهداف المؤسسة وهو ما يبرز من خلال أهميتها وأهدافها.

1. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية. وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
- الموارد البشرية من أهم العناصر في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والامكانيات المادية للمجتمع.
- العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها¹.
- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة جيداً ومثابته يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي اتفقت في مدخلات هذا الجهد.
- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
- إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحنى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف.
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى².
- طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكار، وعنصر فاعل قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022، ص 15.

² سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يكتفي بما تحدده له الإدارة من مهام، بل يقدم على المبادرة ويسعى للخلق والابداع.
- إذا أحسن اختياره وتدريبه وإحاقه بالوظيفة المناسبة مع امكانياته ومؤهلاته فإنه يكفي توجيهه من بعيد وبشكل غير مباشر دون الحاجة إلى التدخل والرقابة اللصيقة عليه.
- يضاعف من جهوده وتزداد انتاجيته وفعاليتته في ظروف العمل الجماعي، أين يشترك الفاعلون بحكم علاقات العمل ومتطلباته في تحمل المسؤوليات الوظيفية.¹

2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

- هناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية ومن بين تلك الأهداف ما يلي:
- المساهمة في ثقافة الأداء العالية؛
 - توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة؛
 - تنظيم الاستفادة من المهارات والقدرات البشرية المتاحة؛
 - 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 إن هدف إدارة الموارد البشرية يدور حول تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد؛
 - العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة؛
 - تدريب الموظفين والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية؛
 - وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية؛
 - إحداث خلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية
 - وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والعاملين؛²
- بالإضافة إلى ذلك:

أ. الأهداف التنظيمية:

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أداؤهم، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسهم، كل في تخصصه.

¹ مسعود علي، استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية-دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التربوية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، مدينة الجلفة، أطروحة دكتوراه في علم النفس، العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022-2023، ص 97.

² عبد الحميد بشير، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة، 2022-، 2023، ص 5-7.

لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتعضد المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وإنما يتمثل نجاحها في تيسير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.

ب. الأهداف الوظيفية:

حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد.

إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية.

ج. الأهداف الاجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، من هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

إن فشل المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق المزايا والفوائد التي تعود على المجتمع ومراعاة الطرق الأخلاقية في التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات للمنظمة والتي هي في غنى عن وجودها.

ولهذا تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة نحو الالتزام بقوانين العمل وتشريعاته ومواكبة متطلبات النقابات ومراعاة قواعد الأمن والسلامة وغيرها من المجالات التي يهتم بها المجتمع.

د. الأهداف الشخصية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم على العمل والإنتاج. كما أن إشباع حاجات العاملين الشخصية، وتحقيق الرضى الوظيفي، ومتابعة مساراتهم المهنية. يتطلب مستوى معتبرا من اهتمام إدارة الموارد البشرية.¹

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد أدى التطور الكبير في مختلف المجالات واشتداد المنافسة بين مختلف المنظمات إلى زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية باعتبارها ركيزة أساسية من ركائز قيام ونمو أي منظمة، ويتفق جميع الباحثين باختلاف وجهاتهم على أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتكون من وظائف فنية (التخطيط، تنمية الموارد البشرية (التدريب)، التحفيز، تقييم الأداء تحليل وتوصيف الوظيفة والعمل، صيانة الموارد البشرية والتوظيف)، وأخرى إدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، مسؤوليات استراتيجية).

¹ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

1. الوظائف الفنية:

أ. تخطيط الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات):

يعني تحديد الاحتياجات الحالية والمتوقعة من الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، بغرض تطوير خطط خاصة بهذه الموارد التي توضح الفئة المستهدفة من التعيين أو الفئة التي سيتم تدريبها لسد هذه الاحتياجات، كما تعد هذه الوظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي عبارة عن عملية يتم من خلالها الموازنة بين احتياجات الموارد البشرية والعرض المتوفر من هذه الموارد، ومحاولة معالجة الفائض أو العجز، وتهدف هذه الوظيفة إلى تحديد احتياج المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد العجز.

ونظراً لأهمية هذه العملية فإنها تعتبر نشاط مهم وجوهري للمنظمة وذلك للأسباب التالية:

- يخدم نشاط التخطيط أهداف متعددة خاصة بالعامل والمنظمة، فعلى مستوى العامل ومن خلال التخطيط الفعال يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى مستوى المنظمة تحقق الملائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض من الموارد البشرية؛
- تقليل تكلفة نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة المورد البشري، حيث أن تخطيط الموارد يفترض أن يوجه للإجابة على الأسئلة التالية: ما كم ونوع الموارد البشرية؟ وكيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟ ومتى يجب الحصول على هذه الموارد؟ وأين تستخدم هذه الموارد؟

ب. تنمية الموارد البشرية:

- تعرف على أنها عبارة عن عملية لتطوير العاملين في المنظمة من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم، ومن أهم أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية نجد التدريب الذي هو عبارة عن عملية تسمح للعاملين لاكتساب المعرفة والمهارات الجديدة والتي تؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم، وتهدف هذه الوظيفة إلى جعل الموارد البشرية مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى مستقبلاً وتزويدها بشكل مستمر بكل ما هو جديد وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المنظمة، وتهتم وظيفة تنمية الموارد البشرية
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وتوجيه أداء العاملين؛
 - تشكيل مجموعات العمل ذات الكفاءة العالية؛
 - تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل العاملين في المنظمة.

ج. تحفيز الموارد البشرية:

يعتبر بعض الباحثين أن وظيفة التحفيز محرك أساسي للطاقة البشرية لبلوغ الأهداف المرجوة والمنشود الوصول إليها، وتمثل الحوافز مجموعة العوامل التي تقوم المنظمة بتهيئتها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية وتفعيلها بما يزيد من كفاءة أدائهم، وقد تكون هذه الحوافز مادية كالمنح التشجيعية والعلاوات أو معنوية كالترقيات الشرفية والمعاملات الحسنة والشعور بالاعتزاز والرضا في العمل؛

د. تقييم الأداء:

تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء عاملها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على كفاءة العاملين وعلى أوجه القصور في هذا الأداء ومحاولة معالجته من خلال

التدريب والتطوير، ويهدف تقييم الأداء إلى تحديد كيفية أداء العامل لوظيفته ومحاولة تحسين وتطوير أدائه كما يساعد تقييم الأداء المنظمة في:

- اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور أو في الترقية أو في النقل؛
- توفير المعلومات التي تستخدم كمدخلات لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى العامل أو المنظمة؛
- تشجيع التحسين والتطوير في الأداء، فتقييم الأداء هو وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه ولاقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه، واتجاهاته ومهاراته وقدراته.

هـ. تحليل وتوصيف الوظيفة والعمل:

تم تعريفها على أنها عملية تنظيم العمل على أساس المهام اللازمة لأداء وظيفة معينة، وتشمل عملية التصميم، محتوى الوظيفة (واجبات ومهام الوظيفة)، مؤهلات شاغل الوظيفة والمكافآت الخاصة بكل وظيفة، كما تهتم هذه الوظيفة بالتعرف على الأنشطة والمهام المكونة لأي وظيفة من وظائف المنظمة وتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

و. صيانة الموارد البشرية:

تظهر أهمية هذه الوظيفة من خلال:

- توفير السلامة: يظهر هذا من خلال تصميم ووضع المنظمة لبرامج فنية وإدارية مشتركة من أجل حماية هذه الموارد من الحوادث والعمل على التقليل من أثارها وما يترتب عليها من إصابات العمل؛
- توفير الصحة: يتم ذلك من خلال تصميم برامج صحية وطبية وبيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي، وذلك عبر التأمين الصحي للعاملين وتصميم برامج توعوية خاصة ببيئة العمل.

ز. التوظيف (التعيين والاختيار):

هو من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى إمداد المنظمة بالعاملين الذين هي بحاجة إليهم في الوقت المناسب؛¹

2. الوظائف الإدارية:

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز وتحديد الخصائص الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

¹ معيوف كمال، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة الابداع في المنظمة المتعلمة-دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2020-2021، ص ص 16-18.

أ. التخطيط:

وذلك بتحديد الأهداف وإعداد خطة لنشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ثم وضع خطوات ومتطلبات هذه الأهداف. ومنه فإن الموارد البشرية عنصر أساسي للتخطيط الاستراتيجي لأنه يسهل تحقيق أهداف المؤسسة وبالنسبة للموظفين يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني.

ورغم أهمية الموارد البشرية إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الاتجاهات التالية:

- الاتجاه الأول: حيث تقدر المؤسسة العرض والطلب من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين والأعداد الكافية دون الاهتمام بغير ذلك.
- الاتجاه الثاني: تضع فيه المؤسسات مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الاستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الاستراتيجية.
- الاتجاه الثالث: ويتضمن أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند وضع المخطط الاستراتيجي للمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار قدرات وكفاءة العنصر البشري وأنه قادر على الإجابة على احتياجات المؤسسة من الناحية الكمية والكيفية.

ب. التنظيم:

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

ج. الرقابة:

وهي نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المرجوة والمخطط لها سابقا، كما تمكن الرقابة من مراجعة الوظائف للتأكد من التزام العاملين بشروط عملهم واكتشاف أي خلل ومحاولة تصحيحه وتعديله. تتضمن عملية الرقابة أربع مراحل رئيسية، هي:

- وضع سياسات وإجراءات الأداء.
- قياس الأداء الحقيقي.
- مقارنة الأداء الحقيقي بالإجراءات.
- القيام بالتعديلات اللازمة

د. المسؤوليات الاستراتيجية:

وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة استراتيجية المؤسسة وخططها البعيدة المدى.¹

¹ قسول سفيان، حمول طارف، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-42.

خلاصة الفصل:

بناءً على ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي لا يقتصر فحسب على إدخال التكنولوجيا، بل يمتد ليشمل إعادة صياغة أساليب إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع البيئة الرقمية، مما يهيئ للانتقال إلى الفصل الموالي الذي يتناول العلاقة بين التحول الرقمي وتحديث تسيير الموارد البشرية. كما يتبين أن نجاح هذا التحول يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات، من بينها البنية التحتية الرقمية، الكفاءات البشرية المؤهلة، الدعم الإداري، بما يضمن تحسين أداء وظائف إدارة الموارد البشرية والرفع من كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

التحول الرقمي وعلاقته بتحديث تسيير
الموارد البشرية

تمهيد:

ساهم التحول الرقمي في إحداث تغييرات جذرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال الاعتماد على أنظمة رقمية حديثة سهلت عمليات التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء، إضافة إلى تحسين جودة القرارات الإدارية وتقليل الوقت والجهد.

ورغم المزايا العديدة التي يوفرها التحول الرقمي، إلا أنه يطرح في المقابل مجموعة من التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى دراسة أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية من خلال إبراز دوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى أهم مزاياه والتحديات التي تعترض تطبيقه داخل المؤسسات.

المبحث الأول: دور التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية

أدى التقدم التكنولوجي والتطور المستمر في تقنيات المعلومات والاتصال إلى بروز التحول الرقمي كأحد المفاهيم الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلاله إلى تطوير أساليب التسيير وتحسين كفاءة الأداء الإداري. وفي هذا السياق، يتناول هذا المبحث معايير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، ودوره في تحسين ممارساتها، إضافة إلى إبراز أهم فوائد التكنولوجيا الرقمية في مجال إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: معايير تقييم التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية

تقييم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يتطلب تحديد معايير ومؤشرات لقياس التحول الرقمي وتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. وفيما يلي بعض المعايير الهامة التي يمكن استخدامها لتقييم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية:

- معدل الاستخدام والتبني للتقنيات الرقمية: يتضمن هذا المؤشر تقييم مدى استخدام التقنيات الرقمية المختلفة في إدارة الموارد البشرية، مثل برامج إدارة الموارد البشرية، منصات التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني.
- معدل توافر البيانات الرقمية: يتضمن هذا المؤشر تقييم مدى توفر البيانات الرقمية المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل بيانات الموظفين، والأداء، والدورات التدريبية.
- معدل تحسين العمليات: تقييم مدى تحسين العمليات المختلفة في إدارة الموارد البشرية بفضل التحول الرقمي، مثل تحسين عمليات التوظيف والاختيار، وإدارة الأداء، والتدريب، والتطوير.
- معدل تحسين الكفاءة: تقييم مدى تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية بفضل التحول الرقمي، مثل تقليل الجهد والوقت المستغرق في إدارة الموارد الموظفين والأداء والتدريب.
- معدل التحسين النوعي: يتضمن تحسين جودة التوظيف والاختيار، الأداء، التدريب والتطوير.
- معدل تحسين تجربة الموظف: يتضمن تحسين خدمات إدارة الموظفين.

يجب أن يتم تحديد هذه المعايير المناسبة بشكل مسبق ووضع خطط لقياسها بانتظام لتقييم تحول الإدارة الرقمية للموارد البشرية وتحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف¹.

وفي ضوء المعايير السابقة لتقييم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، يتضح أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على استخدام التقنيات الحديثة، بل يرتبط بمدى مساهمتها في تحسين كفاءة الأداء وتطوير مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية. كما تعكس هذه المعايير قدرة المؤسسة على استغلال البيانات الرقمية، وتبسيط العمليات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين، إضافة إلى رفع مستوى السرعة والدقة في إنجاز المهام. ومن ثم، فإن اعتماد معايير دقيقة وشاملة لتقييم التحول الرقمي يعد أداة أساسية لقياس مستوى التقدم الرقمي داخل المؤسسة، والكشف عن نقاط القوة والضعف، بما يساعد على وضع خطط تطوير فعالة تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء المؤسسي.

¹ زافالوفا، بوردونوس، "المنهج الاستراتيجي لقياس رقمنة أنظمة إدارة الموارد البشرية"، مجلة علم النفس الاجتماعي والمجتمع، المجلد 15، العدد 2، 2024، ص 164-178.

المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

لقد أصبح تحسين أداء الموارد البشرية يحظى بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسية التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد لأي مؤسسة للبقاء هو العمل على تحسين وتطوير كفاءاته البشرية المتاحة والكامنة داخله، وفي هذا المجال ساهمت التكنولوجيات الحديثة في إحداث التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية كما يلي:

✓ دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة إنتاجية مكاتب العمل:

إن أهم دور يناط الى التحول الرقمي هو رفع الإنتاجية عن طريق عدة آليات منها:

- حفظ المعلومات، مما يسمح بإعادة استعمالها ونسخها عدة مرات بتكلفة قليلة جداً، مما يجعلها عاملاً في نمو الإنتاجية بالمكاتب.
- الحفظ المهيكل للمعلومات، وهو ما يسمح بالوصول الى كمية كبيرة من البيانات مع ربح الوقت.
- المعالجة المعلوماتية للملفات والوثائق التي تتم بسرعة أكبر وبأكثر دقة من المعالجة الفردية.
- إجراء الحسابات المعقدة، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات، ومنه فإن التطبيقات المعلوماتية تؤدي إلى ربح الوقت والجهد، وإلى تخفيض تكلفة إنجاز المهام.

✓ دور الشبكات الداخلية والأنترنت في تطوير الاتصال الرقمي:

تتمثل تأثيرات الشبكة الداخلية في التوفير السهل للوثائق المختلفة والمتنوعة، مما يسمح بالوصول لذاكرة المؤسسة والتقليل من استنساخ الوثائق والأرشيف 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 وتبادل الخبرات والمعرفة بينهم، وكذا عقد الاجتماعات إلكترونياً عن طريق التحاور الإلكتروني وتجنب التحاور الحضوري جنب إلى جنب، حيث تزايد الوظائف المنجزة جماعياً وانحصار العمل الفردي، وهذا يساعد على تحسين وتنمية الكفاءات البشرية، إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين، حيث يزدادون في ارتباطهم بالمؤسسة وتقليص قنوات الاتصال، بما يساعد على سرعة التفاعل والتجارب للاحتياجات، خلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جداً.

✓ الإدارة الإلكترونية للوثائق:

خلال خمسينيات القرن الماضي إلى غاية نهاية التسعينيات، كانت الوثائق تعالج يدوياً، أما حالياً فأصبحت تنتقل بواسطة حامل معلوماتي أو من خلال تبادلها عبر الرسائل الإلكترونية، مما يشكل حلاً اقتصادياً بالإضافة إلى الطاقة التخزينية الضخمة، وذلك بعد رقمنتها وترتيبها، مما يمكن من الاطلاع ببساطة تامة على الوثائق المطلوبة لكل شخص وبسرعة عالية، بما في ذلك الأشخاص البعيدين عن الأرشيف. وتشمل الإدارة الإلكترونية للوثائق مجموعة من التقنيات التي تسهل الاطلاع على كميات هامة من المعلومات ذات الطابع الإداري أو التقني، إضافة إلى إدارة الأرشيف. ويهدف مشروع نظام الإدارة الإلكترونية للوثائق إلى ضبط تسيير

الوثائق، خفض كمية الورق المستعمل، وحل مشكل الأرشفة عن طريق وضع برنامج يؤمن هذه الوظيفة، وتقليص معالجة الملفات في الأرشفة، وتقليص تكلفة الأداء، مما يؤثر إيجابيا على زيادة الإنتاجية.¹

✓ أتمتة العمليات:

- تبسيط العمليات: الأتمتة تساعد في تبسيط العمليات الروتينية مثل إدارة الحضور والانصراف، معالجة الرواتب، وإدارة الإجازات.
- تقليل الأخطاء: الأتمتة تلعب دورا في تقليل الأخطاء البشرية من خلال تحسين دقة العمليات وتوفير البيانات المحدثة بشكل مستمر.

✓ تحسين تجربة الموظفين:

- الوصول الذاتي: يسمح للموظفين الوصول إلى معلوماتهم الشخصية، طلبات الإجازة، وتحديث بياناتهم من خلال بوابات الخدمة الذاتية.
- التواصل الفعال: العمل على منصات تواصل وتعاون إلكترونية تمكن الموظفين من التفاعل بسهولة مع الإدارة والزملاء.

✓ تحليل البيانات واتخاذ القرارات:

- تحليل الأداء باستخدام أدوات التحليل المتقدمة لتقييم أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- اتخاذ قرارات مستنيرة: تحليل البيانات الكبيرة يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة ومحدثة.

✓ التوظيف والتطوير:

- التوظيف الرقمي: استخدام منصات التوظيف عبر الأنترنت والذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية وتحديد أفضل المرشحين.
- التدريب الإلكتروني: تقديم برامج تدريب وتطوير عبر الأنترنت يمكن الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان.

✓ إدارة الأداء:

- تقييم الأداء الفوري: توفير أدوات لتقييم الأداء بشكل دوري وفوري مما يساهم في تقديم ملاحظات بناءة وتحسين الأداء.
- تحديد الأهداف: تمكين الموظفين من تحديد وتتبع أهدافهم الفردية والتنسيق مع أهداف المنظمة.

✓ تحسين الامتثال والأمان:

- ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل من خلال الأتمتة والمتابعة الدورية.
- حماية البيانات: تطبيق معايير الأمن السيبراني لحماية البيانات الحساسة المتعلقة بالموظفين.

¹ عمر مهدي، "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل"، المجلد 11، العدد 1، 2021، ص 160-161.

✓ تعزيز الإبداع والابتكار:

- تشجيع الإبداع: تيسير بيئة تكنولوجية تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي من خلال أدوات ومنصات تعاونية.
- التطوير المستمر: دعم التطوير المستمر للموظفين من خلال توفير الموارد الإلكترونية والدورات التدريبية المتخصصة.¹

المطلب الثالث: فوائد التكنولوجيا الرقمية في مجال إدارة الموارد البشرية

يمكن استخلاص عدة فوائد رئيسية للتكنولوجيا الرقمية في مجال إدارة الموارد البشرية كما يلي:

1. تحسين الكفاءة وزيادة سرعة العمليات:
 - تساهم التكنولوجيا الرقمية في تسريع العمليات التي كانت تستغرق وقتاً طويلاً، مثل عمليات التوظيف والاختيار، حيث يمكن للمنظمات الآن الوصول إلى قاعدة بيانات ضخمة من المرشحين واختيار الأنسب بسرعة أكبر باستخدام منصات التوظيف عبر الإنترنت والخوارزميات الذكية.
 - عملية التوظيف التي كانت تأخذ شهوراً يمكن تقليصها إلى أسابيع أو أيام فقط بفضل استخدام التكنولوجيا الرقمية.
2. دقة أكبر في اختيار الموظفين:
 - باستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل سلوك المتقدمين وتقييمهم بشكل دقيق، مما يؤدي إلى تحسين اختيار المرشحين الذين يتناسبون بشكل أفضل مع متطلبات المنظمة.
3. تعزيز تجربة الموظف والمشاركة:
 - تمكن منصات التعلم الإلكتروني والأدوات الرقمية الموظفين من الوصول إلى التدريب والموارد التعليمية في أي وقت ومن أي مكان، مما يعزز مشاركتهم ويساهم في تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.
 - تسمح هذه الأدوات بتخصيص تجارب التعلم بناءً على احتياجات الموظف، مما يزيد من فعالية التدريب ويؤدي إلى زيادة رضا الموظفين.
4. تحسين إدارة الأداء باستخدام البيانات:
 - تمكن التكنولوجيا الرقمية المنظمات من تتبع أداء الموظفين في الوقت الفعلي، مما يتيح تقييماً دقيقاً للأداء وتقديم ردود أفعال فورية لتحسينه.
 - يساعد تحليل البيانات الضخمة في تحسين استراتيجيات تطوير الموظفين وضمان استمرار التحسين في الأداء الفردي والجماعي.

¹ عمر الأحمد، بندر عمر، "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة"، مجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، المجلد 06، العدد 68، 2024، ص ص 410-411.

5. تعزيز المرونة في العمل:

من خلال أدوات التعاون الرقمية، يمكن تمكين الموظفين من العمل عن بعد، مما يعزز التوازن بين العمل والحياة الشخصية. كما يساهم في جذب والاحتفاظ المواهب من مناطق جغرافية متنوعة.

6. إدارة أفضل للموارد البشرية:

تتيح التكنولوجيا الرقمية إمكانية دمج الأنظمة المختلفة في إدارة الموارد البشرية، مما يساعد في تعزيز التنسيق بين الإدارات وتحسين استخدام الموارد البشرية بشكل أكثر استراتيجية.

7. تحسين تخطيط القوى العاملة:

تحليل البيانات الرقمية يسمح بتحديد احتياجات القوى العاملة المستقبلية والتخطيط الفعال لتعاقب الموظفين واستراتيجية التوظيف.

8. أمن وحماية البيانات:

رغم التحديات، تساهم التكنولوجيا الرقمية في تحسين أمان البيانات وحمايتها من خلال تطبيق السياسات الأمنية المتقدمة، مما يعزز الثقة في التعامل مع البيانات الشخصية للموظفين.

تعتبر هذه الفوائد محورية في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي، حيث تتيح للمنظمات تحسين الأداء وزيادة التفاعل مع الموظفين بشكل أكثر كفاءة وفعالية.¹

المبحث الثاني: مزايا وتحديات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يوفر التحول الرقمي عدة مزايا تتمثل في السرعة والدقة وتحسين جودة الخدمات واتخاذ القرار، غير أن تطبيقه يواجه العديد من التحديات المرتبطة بالجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية، الأمر الذي يستدعي اعتماد مجموعة من الحلول والإجراءات المناسبة لضمان نجاح عملية التحول الرقمي وتحديد الأهداف المرجوة منه.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية كآلية لإدارة المخاطر في ظل الرقمية

لقد أتاح الانفتاح الرقمي الكثير من الفرص لإدارة الموارد البشرية وقدمت لها العديد من الميزات، إلا أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يرتبط بمخاطر متنوعة، تستوجب على المنظمة وخاصة إدارة الموارد البشرية التعرف عليها وتقييمها لاتخاذ الاحتياطات اللازمة من أجل تجنبها.

تشير إدارة المخاطر بشكل عام، إلى الإجراءات التي أن يتخذها مدير المشروع للسيطرة على نتائج العمل والتحكم بالفرص المتاحة والمحتملة، ومن ثم فإن الغرض من إدارة المخاطر هو تحديد ومعالجة العناصر غير الاعتيادية والتي لا يمكن التنبؤ بها، لذلك تتجه إدارة الموارد البشرية إلى العمل على تقييم المخاطر المرتبطة بالرقمية من خلال تحديد عوامل المخاطر لكل مورد بشري والتركيز على وضع الضوابط لضمان قدرتها على الاستمرارية، حيث تشير الدراسة إلى أن المخاطر التي ترتبط باستخدام التكنولوجيا الرقمية للموارد البشرية في

¹ ميلود عبد الهادي، "أثر التقنيات الرقمي على إدارة الموارد البشرية: تعزيز الفعالية والتنمية المؤسسية- دراسة حالة شركة جوجل-"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 108، العدد 01، 2025، ص 31-32.

المنظمة، منها مخاطر البنية التحتية للتكنولوجيا الرقمية، ومخاطر سوسيولوجية أثري تبني فكرة الرقمية، حيث أصبح هناك ارتباط وثيق بين استخدام الرقمية في المنظمة وإدارة الموارد البشرية، اشتملت دراسة على ما يمكن عمله لحماية المعلومات والموارد البشرية من جميع أنحاء الرقمية.

ونظرا للانتشار الواسع للتقنيات الرقمية، فإن مجالات الخطر متعددة ومتشعبة وجميعها هامة وحيوية، وتتعاظم أهميتها وحيويتها على التوازي مع درجة الاعتماد عليها وبقدر درجة وحيوية المجال الذي تطبق فيه. وفيما يلي أهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الموارد البشرية:

- **المخاطر التكنولوجية:** إن تبني تكنولوجيا مبتكرة في المنظمة بهدف تحقيق الريادة، وتأقلم في ظل الرقمية يصاحبه في الكثير من الأحيان مخاطر فشل التكنولوجيا الحديثة غير المجربة فتدفع المنظمة الكثير من مواردها هدرًا، ويمكن أن تؤدي إلى توقف تدفق عمليات المنظمة.

- **مخاطر العمليات:** كثيرا ما يرافق استخدام التكنولوجيا الجديدة في عمليات الإدارة وفي بداية إدخالها لأول مرة في العملية إدارة المخاطر تتعلق بتوقف العمليات نتيجة أخطاء في موائمة التكنولوجيا الجديدة مع النظام الإداري القائم أو عدم معرفة المورد البشري كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة. وهذه التوقفات قد تؤثر على سير العمليات، كما أن إدخال التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية يتطلب إعادة تدريب وتأهيل الموارد البشرية.

- **المخاطر التنظيمية:** تنبع هذه المخاطر من انتهاك القوانين والقواعد التنظيمية، أو ناتجة عن افتقار أصحاب المنظمات ومدراء الإدارة العليا إلى ثقافة تنظيمية واسعة، وهذا يربط على المنظمة خسائر مضاعفة منها توقف العمل مؤقتًا حتى يتم إعادة النظام إلى وضعه قبل عملية الإحلال وخسائر ناتجة عن خسارة التكنولوجيا التي تم إدخالها.

- **مخاطر أمن الملفات وحمايتها:** ويتعلق هذا الخطر باحتمالية عدم قدرة نظام الرقابة على استرجاع البيانات المفقودة مما يسبب خسائر البيانات الموجودة على ملف معين، ويوجد عوامل كثيرة تسبب في هذه المخاطر منها: الفيروسات، انقطاع التيار الكهربائي المفاجئ، وفي هذه الحالة يجب على مدقق الحسابات التأكد من الضوابط الرقابية للمحافظة على أمن الملفات وحمايتها مثل توافر النسخ الاحتياطية لبرامج النظام وملفاته في أماكن آمنة.

- **أخطار البيئة الداخلية:** هذه المخاطر تزيد من حذر المستثمرين في المنظمات الصناعية في زيادة الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، وتدفعهم إلى الإبطاء من عملية الإحلال وبخاصة عندما تكون كل من المخاطر البيئية مؤكدة على المدى الطويل.

- **مخاطر تحديد الصلاحيات:** يتمثل هذا الخطر بإمكانية قيام أحد الموارد البشرية باستغلال الصلاحيات المخولة في الدخول إلى النظام ومن ثم تعديل البيانات أو تحريفها عن قصد أو إدخال غير مقصود لبيانات غير سليمة وفي هذه الحالة ينبغي على مدقق الحسابات التأكد من ارتباط الصلاحيات بالهيكل الوظيفي، وإعطاء كل الموارد البشرية الصلاحيات الملائمة لعمله والمناسبة مع نظام الرقابة الداخلي.

- **مخاطر التشغيل غير المسموح به:** إمكانية دخول مستخدم غير شرعي أو غير مسموح له لتشغيل النظام مما يمكنه من الوصول إلى المعلومات الموجودة في الملفات، أو إحداث تغيرات معتمدة على البرنامج سواء كان ذلك من خلال إجراء قيود وسندات غير شرعية.

- **مخاطر الأتمتة الكاملة:** إن عمليات الأتمتة غير الفعالة، والتي غالبا ما تكون منجزة بشكل معتمد لتكون غير فعالة أو ربما نتجت عن قلة الخبرة والكفاءة، وهذه المشكلة ناتجة عن التبعية للنظم البرمجية المستوردة.

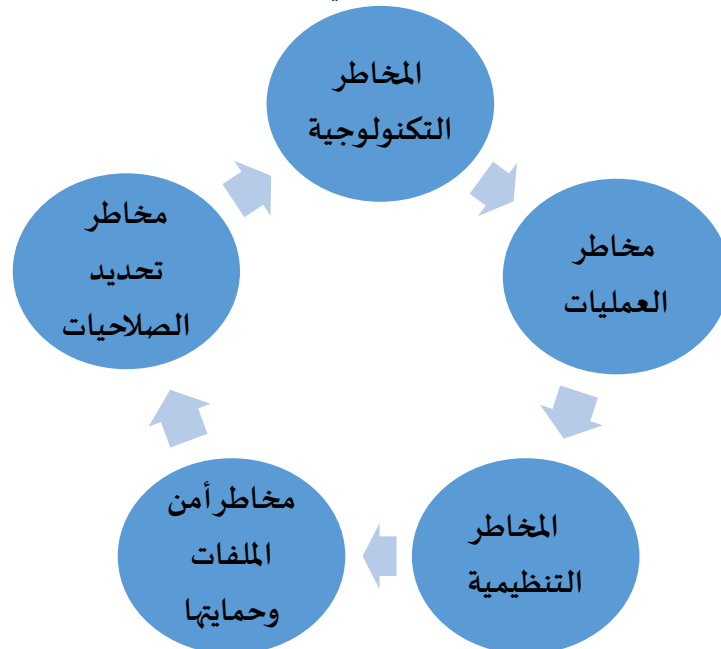
تعرف مخاطر أمن الرقمية وفجوة الموارد البشرية في ظل الرقمية بأنها الأثار غير المرغوب بها أو الأضرار التي تسبب فيها اختراق أو خلل بأمن الموارد البشرية ناتج عن تهديد أمني محتمل في ظل الرقمية، إدارة المخاطر بصفة عامة هي أمن المنظمة من المخاطر فهي عملية قياس وتقييم للمخاطر الأمنية وتطوير استراتيجيات لإدارتها، تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل هذه المخاطر على جهة أخرى لتجنبها، أو تقليل أثارها السلبية، ففي ظل الرقمية تحل إدارة الموارد البشرية محل إدارة المخاطر فهي تتيح للقائمين على التكنولوجيا الرقمية الموازنة بين التكاليف التشغيلية، والاقتصادية لأدوات الحماية وبين المنافع المكتسبة لحماية المنظمة.

إن أهداف عملية إدارة الموارد البشرية لتجنب المخاطر واتخاذ التدابير اللازمة بهذا الخصوص لضمان الوقاية والحماية والأمان تتمحور حول أربعة أهداف:

- منع الاستخدام غير المسموح به من قبل الموارد البشرية غير مسموح لهم.
- تدريب الموارد البشرية للتأقلم بالتكنولوجيا الرقمية.
- منع اتلاف الملفات المهمة مما يؤدي الى صعوبة الوصول إليها.
- تعزيز ثقة الموارد البشرية إذا تم اتباع المعايير الرقمية، فإنهم يملكون الثقة في النظام الرقمي في منظماتهم.
- منع الكشف عن المعلومات الرقمية غير المصرح بالكشف عنها أو سرقتها من قبل غير المالكين.¹

الشكل الآتي يمثل أهم المخاطر التي تتعرض لها الموارد البشرية:

الشكل رقم (1-11): أهم المخاطر التي تتعرض لها الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعطيات السابقة.

¹ فغول جنات، إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، 2019، ص ص131-137.

المطلب الثاني: متطلبات وآلية تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية

يتطلب نجاح التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية توفير مجموعة من المتطلبات واعتماداً آليات مناسبة تضمن تطبيقه بصورة فعالة.

1. متطلبات تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية:

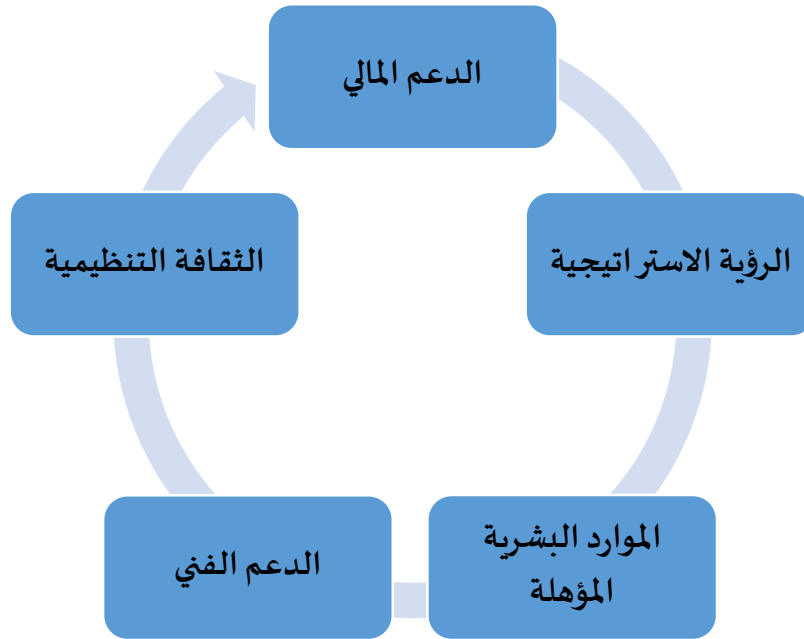
تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يتطلب وجود عدد من المتطلبات والشروط التي يجب توفرها، ومن بين هذه المتطلبات:

- الرؤية الاستراتيجية: يجب وجود رؤية واضحة لتطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وذلك لتحديد الأهداف والمخرجات المرجوة والطريقة المثلى لتحقيقها.
- البنية التحتية الرقمية: يجب وجود بنية تحتية متكاملة ومتطورة تتيح تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وذلك بتوفير الأجهزة والبرمجيات والشبكات اللازمة للتحول.
- الموارد البشرية المؤهلة: يجب وجود الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على التقنيات الحديثة والأدوات الرقمية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الفائدة الكاملة من تطبيق التحول الرقمي.
- الثقافة التنظيمية (Organizational culture): يجب وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وذلك بتشجيع الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة والعمل بشكل متكامل وفعال.
- الأمن و الخصوصية: يجب وجود إجراءات وسياسات صارمة للحفاظ على أمن وخصوصية بيانات الموظفين، وذلك بتطبيق أفضل الممارسات الأمنية واستخدام التقنيات الحديثة لحماية البيانات.
- التوافق مع اللوائح و القوانين: يجب توافق تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية مع اللوائح والقوانين والتشريعات المحلية والدولية المتعلقة بحماية البيانات والخصوصية وحقوق الموظفين.¹
- الدعم المالي (Funding): وهذا لأن التحول الرقمي يمرس كيفية أداء الموظفين لوظائفهم، مما يتطلب توفير واستخدام البرامج والأجهزة التكنولوجية المتطورة والمكلفة، وأي نقص في التمويل سيؤثر على تحول إدارة الموارد البشرية رقمياً بالمنظمة.
- الدعم الفني (Technical support): يشمل التعاون بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وباقي الإدارات لمساعدة موظفي الموارد البشرية في التعامل مع التحول الرقمي.
- دعم الإدارة العليا (Top management support): يعد الدعم الإداري من أهم العوامل المساعدة على التحول رقمياً، إذ يلزم دعم الإدارة العليا في تشجيع وتحفيز الموظفين نحو التغيير وعلى استخدام التقنيات الرقمية في ممارساتهم.

الشكل التالي يمثل متطلبات تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية:

¹ عزام، عبد العزيز والسويدي، "فاطمة، متطلبات تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية للأدبيات"، مجلة الإدارة والاقتصاد المتكامل، المجلد 8، العدد 14، 2021، ص ص 29-31.

الشكل رقم (II-2): متطلبات تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعطيات السابقة.

وهناك أيضا مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها لتحقيق الأهداف المرجوة، وتشمل:

- توفير البرامج والتطبيقات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بشكل رقمي.
- توفير التدريب والتعليم المناسب للعاملين على استخدام التقنية الحديثة والتطبيقات الرقمية.
- توفير الأمن السيبراني والحماية من الاختراقات والهجمات الإلكترونية.
- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بشكل رقمي وآمن.
- توفير الإرشادات والسياسات اللازمة لتنظيم استخدام التقنية الحديثة والتطبيقات الرقمية في إدارة الموارد البشرية.¹

ومن خلال ما سبق، يتبين أن تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يعتمد على مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن نجاحه واستمراره داخل المؤسسة. فتوفر الكفاءات البشرية المؤهلة، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، إضافة إلى الدعم المالي والتقني، كلها عناصر مترابطة تساهم في تحقيق التحول الرقمي. كما أن نجاحه يتطلب التزام الإدارة بتوفير الإمكانيات اللازمة وتبني استراتيجيات واضحة تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.

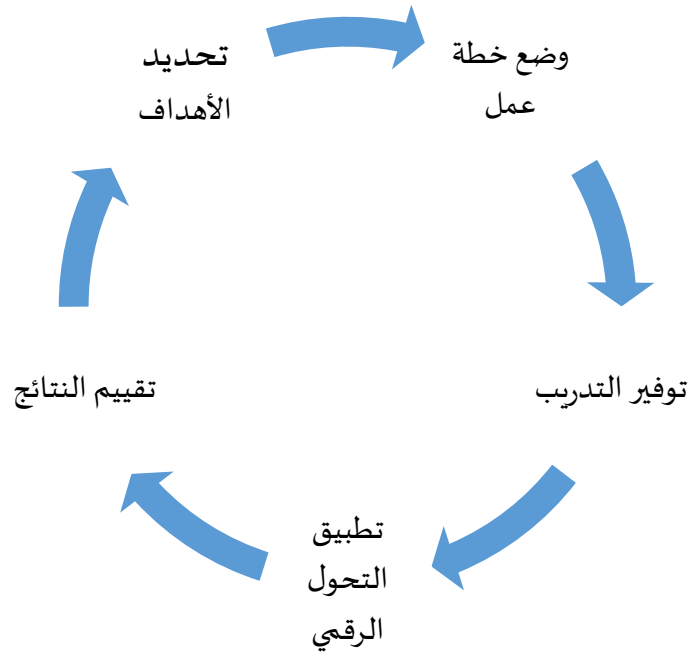
2. آلية تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية:

يوجد العديد من الخطوات التي يمكن اتباعها لتطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، أهمها:

¹ زوقار وفاء، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية دراسة حالة: شركة الفتح، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2023-2024، ص ص 91-93.

- تحديد الأهداف والمخرجات المرجوة: يجب تحديد الأهداف والمخرجات المرجوة من تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وذلك لتحديد الخطوات المطلوبة لتحقيقها.
- تقييم الوضع الحالي: تحديد النقاط القوية والنقاط الضعيفة والفرص والتحديات، وذلك لتحديد الخطوات المطلوبة لتحقيق التحول الرقمي.
- وضع خطة عمل: وضع خطة عمل تفصيلية تحدد الخطوات والأدوات والموارد المطلوبة لتطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
- توفير التدريب والتعليم: توفير التدريب والتعليم على التقنيات الحديثة والأدوات الرقمية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، وذلك لتطوير مهارات الموظفين وزيادة قدراتهم على استخدامها.
- تطبيق التحول الرقمي: وذلك عن طريق استخدام التقنيات الحديثة والأدوات الرقمية في إدارة الموارد البشرية بشكل تدريجي وفعال، وتقييم النتائج وتحديث الخطة عند الحاجة.
- تقييم النتائج: تحديد ما إذا كانت الأهداف المحددة قد تحققت، وتحديد المزايا والتحديات المستقبلية.¹

الشكل رقم (3-II): آلية تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمعطيات السابقة.

تعتبر إجراءات وعمليات التحليل الواقعية لتنفيذ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية عمليات قائمة على توضيح الأدوار والمهام المطلوب تنفيذها والتي تقوم إدارة الموارد البشرية بإنجازها، سواء في الجوانب التثقيفية أو التدريبية، وربط البيانات وتكاملها وإعادة هندسة إجراءاتها، بالإضافة إلى قياس مستوى جاهزيتها للتحول وغيرها من الأدوار والمهام المتبعة من الآليات والطرق التي تعمل على بناء وتعزيز التحول الرقمي، ومنها: ضرورة

¹ الحريري عبد العزيز الشعلان حسين، "دور التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة في المؤسسات الحكومية السعودية"، مجلة إدارة الأعمال والإدارة العامة، المجلد 23، العدد 1، ص ص 45-46.

المعرفة بالخدمات الالكترونية المتاحة والترويج لها، من خلال وسائل الإعلام المختلفة، وشبكات التواصل الاجتماعي، حتى يتم التعرف عليها من قبل الأفراد، وتوسع دائرة استخدامها، وضرورة تشكيل فرق تحول دائم والحد من التغيرات التي تحدث بشكل مستمر ودائم، والتي تعمل بشكل سلبي في جودة العمل واستمراره، بهدف تحقيق الاستدامة، والاستفادة من الخبرات المتراكمة، وتجنب أخطار العمل من تأخير أو توقف العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة حجم وعدد المشاريع التي تعمل على خدمة التحول الرقمي وفقا للتوجهات العالمية، وتكثيف عملية استقطاب وتعزيز التقنيات المتطورة المختصة بالثورة الصناعية في مواكبة استحداث التقنيات التي تخدم عليها بصورة فعالة، لها تأثير واضح في العمل المنجز وأسلوب تقديمه، كاستخدام الروبوت للرد والاستجابة السريعة على الاستفسارات التي تتعلق في خدمات المنظمة.¹

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

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

وفي هذا السياق، يمكن القول إن تحديات إدارة الموارد البشرية سوف تتمحور حول الطبيعة المتغيرة للشركات والموظفين في إطار التحول الرقمي المتسارع. وهذا ما يستدعي من أقسام الموارد البشرية أن تكون السبابة فيما يتعلق بالتحول الرقمي نظرا لدورها الكبير في تشكيل الهوية الرقمية للمنظمة. ولا شك في أن تخطيط الخبرات المستقبلية للقوى العاملة في الاقتصاد الرقمي ينطوي على تحديات ومهام معقدة لإدارة الموارد البشرية تماما مثل القدرة على دمج الموظفين المناسبين في بيئة مؤسسية ديناميكية، ومساعدة الموظفين والقادة الموجودين على اكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي يتمكنوا من دفع عملية التحول.

في هذا الإطار أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه ثلاثة تحديات رئيسية، أولها إعادة هيكلة المنظمة لتمكينها من الاستفادة من تطورات عملية التحول الرقمي، ثانياً يكمن في فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية، ثالثاً تمكين وتعزيز مهارات القيادة في مجال التحول الرقمي.

بالإضافة إلى ذلك، هناك تحديات أخرى من الممكن أن تؤثر على إدارة الموارد البشرية. ومن بينها:

- تحديات الأتمتة: يمكن أن تؤدي أتمتة عمليات الموارد البشرية إلى وجود أخطاء، وتتطلب التخطيط والمراقبة الدقيقة.

¹ أحمد إبراهيم محمد الدباس، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2022، ص ص 19-20.

- مخاوف الخصوصية: مع الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، هناك خطر تعرض البيانات للاختراق الرقمي.¹
- الاعتماد على التقنيات الحديثة: يمكن أن يواجه الموظفون والقيادات صعوبة في التعامل مع التقنيات الحديثة والأدوات الرقمية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، وذلك بسبب عدم توفر التدريب والتعليم.
- التوافق مع اللوائح والتشريعات: يجب التأكد من التوافق مع اللوائح والتشريعات المحلية والدولية المتعلقة بحماية البيانات والخصوصية وحقوق الموظفين، وذلك لتجنب المشاكل القانونية.
- التكلفة المالية: يمكن أن يواجه التحول تحديات مالية، وذلك بسبب تكلفة تحديث الأنظمة والأجهزة والبرمجيات وتوفير التدريب وتوظيف الموارد البشرية المؤهلة والمدربة.
- الفجوة الرقمية: يواجه التحول الرقمي تحديات في الوصول إلى جميع الموظفين والعاملين في المؤسسة، وذلك بسبب وجود فجوة رقمية بين الذين يستخدمون التكنولوجيا والذين لا يستخدمونها.
- تحديات التوظيف وتحديد المهارات اللازمة: يتعين على إدارة الموارد البشرية تحديد احتياجات ومتطلبات الوظائف الجديدة وكذا التقنيات الجديدة التي يتطلبها التحول الرقمي،
- تحديات التدريب والتطوير: يتطلب التحول الرقمي من إدارة الموارد البشرية العمل على تطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على استعمال التقنيات التكنولوجية الحديثة وذلك من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة.
- تحديات الثقافة التنظيمية: يجب على إدارة الموارد البشرية تطوير الثقافة التنظيمية لتعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي وتعزيز التواصل بين الموظفين وتحفيزهم على المساهمة في نجاح التحول الرقمي في المنظمة.
- الحفاظ على التوازن بين التكنولوجيا والعنصر البشري: يتطلب من إدارة الموارد البشرية بأن تكون متجاوبة، ويجب أن تعمل على تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين والتقنيات الرقمية، بحيث تتمكن التكنولوجيا الرقمية من تعزيز أداء الموظفين وتحسين العمليات بدلاً من استبدالهم، يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير فرص للتدريب والتطوير المستمر، وتعزيز الوعي بأهمية التوازن بين العامل البشري والتقني.
- علاوة على ذلك، ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون حريصة على استخدام التكنولوجيا بطريقة تحقق التناغم بين الأتمتة والتفاعل الإنساني، بحيث يجب تحديد المهام التي يمكن أتمتها بواسطة التكنولوجيا، مثل المهام المتكررة والروتينية، وتخصيص الوقت والجهد للتفاعل البشري في المهام التي تتطلب الابتكار والإبداع والتفكير الاستراتيجي.

¹ سائر علي، تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسات التربوية السورية (دراسة حالة- المدارس الحكومية في دمشق)، رسالة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة التقنية ، 2023 ، ص 33.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تعزز التعاون والتعاطف بين الموظفين والتقنيات الرقمية من خلال توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة، يجب أن تشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا وتطبيقها، وتوفير فرص للتعليم المشترك والتعاون في استخدام التقنيات الجديدة.¹

كذلك من التحديات التي تواجهها المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة تحدي أمن المعلومات، حيث أن هناك علاقة بين مخاطر التحول الرقمي والأمن السيبراني، حيث يعرف الأمن السيبراني بأنه أمن المعلومات على الأجهزة وشبكات الحاسب الآلي والعمليات والآليات التي يتم من خلالها حماية معدات الحاسب الآلي والمعلومات والخدمات من أي تدخل غير مقصود أو غير مصرح به، وتغيير أو اختلاف يحدث، حيث يتم استخدام مجموعة من الوسائل التقنية والتنظيمية والإدارية لمنع الاستخدام غير المصرح به ومنع سوء استغلال واستعادة المعلومات الرقمية ونظم الاتصالات والمعلومات التي تحتويها، حيث أن الفضاء السيبراني لا يقتصر على شبكة الانترنت فقط وإنما شبكات عالمية أخرى، حيث أن السيطرة على أمن المعلومات سوف يقلل من أخطار استعمال الرقمنة ويزيد من ثقة التعامل معها، هذا ما يساهم في نجاح عملية التحول والدخول في مراحل متطورة من تسيير الإدارة وبأسلوب حديث.²

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في مواجهة تحديات التحول الرقمي

ساهمت التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية السريعة اعتبارا من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو في المنظمات، وأدت هذه التطورات التقنية إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تنقص من الاهتمام بالموارد البشري والتركيز على تدريبه والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للتكيف معها. إن التحول الرقمي يؤثر على المهارات البشرية المطلوبة، فأصبحت قدرة المؤسسة على التكيف مع عملية التحول الرقمي، أي أصبح يقع على إدارة الموارد البشرية عائق في تنمية لاستراتيجيات من شأنها مواجهة تحديات هذا التحول التقني، كما أصبح لزاما عليها تبني دورا محوري في غداد وتهيئة الموارد البشرية نفسيا واجتماعيا وفنيا لقبول هذا التغير والتكيف معه، ومنا هنا أصبح من الضروري إحداث توازن وتكييف قدرات ومهارات الأفراد جنبا إلى جنب مع التطورات التكنولوجية والتقنية.

ومن أهم الممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بصورية استراتيجية لمواجهة تحديات التحول الرقمي نذكر منها:

- استراتيجية التدريب: وذلك لجعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من التأقلم مع الابتكارات والتحولات التقنية وتقديم الأفضل في خدماتها.
- استراتيجية التحفيز: بالرغم من أن مشكلة تحفيز الموارد البشرية وتحريك رغباتهم قديمة إلا أن الاهتمام بها بطريقة معرفية منظمة تطور حديثا في علم الإدارة وخاصة مع سرعة التغيرات التكنولوجية والتحولات التقنية

¹ ياسر عبد الرحمن، "إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2019، المجلد 03، العدد 1، ص ص 207-219.

² خبال حميد، شول بن شهرة، "الإدارة المتكاملة: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية والذكاء- الأسباب والدوافع"، المجلة الجزائرية للأمن السيبراني، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص ص 241-242.

السريعة، والتي أصبحت في بعض الأحيان تفقد لدى بعض الموارد البشرية الرغبة في العمل لعدم قدرتهم على التكيف معها واستخدامها بشكل جيد.

- استراتيجية بناء فرق عمل: هناك العديد من التحديات، والتي تتطلب الأخذ بمنهجية فرق العمل ومن أهم هذه التحديات التحولات التقنية التي أدت في أغلب الأحيان إلى نقص في الأداء، فنتج عن ذلك انخفاض ملحوظ في الروح المعنوية للموارد البشرية داخل المنظمة، فكان على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فرق عمل عبارة عن تجميع عدد من الأفراد وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، فإن هذه العملية وبمرورها بعدة مراحل يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، ورفع معنويات الأفراد بفضل التعاون وتبادل المهارات والخبرات.¹

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن إدارة الموارد البشرية تواجه العديد من التحديات في ظل التحول الرقمي، الأمر الذي يفرض عليها تبني ممارسات واستراتيجيات حديثة تضمن التكيف مع المتغيرات التكنولوجية المتسارعة، ويعد الاستثمار في التدريب وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على مواجهة هذه التحديات وتحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية.

¹ ياسر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 216-217.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل، يتبين أن التحول الرقمي له دور مهم في تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد على تحسين الأداء وتسهيل مختلف العمليات. كما أن معايير التقييم تسمح بمعرفة مدى نجاح هذا التحول داخل المؤسسة. وقد أظهرت الدراسة أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يساهم في تسريع العمل، تقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات. لكن رغم هذه الفوائد، تواجه المؤسسات عدة تحديات مثل نقص الخبرة الرقمية ومقاومة التغيير.

بالتالي، فإن نجاح التحول الرقمي يتطلب توفير الإمكانيات اللازمة وتكوين الموظفين، لضمان تحقيق نتائج إيجابية في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول التحول الرقمي لتسيير الموارد
البشرية بالبنك الوطني الجزائري

تمهيد:

بعد عرض الجزء النظري والذي تناول كل من التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، يأتي هذا الفصل التطبيقي لبيان واقع تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وهذا بإسقاط الجانب النظري على عينة من عمال البنك الوطني الجزائري بولاية مستغانم، وذلك بالاعتماد على البيانات الميدانية التي جمعت من خلال الاستبيان، سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف تفسير النتائج واختبار الفرضيات، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج التي توضح مدى مساهمة التحول الرقمي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري

هناك عدة تعاريف للبنك الوطني الجزائري، بصفة عامة يمكن القول أن البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي نشأت بعد الاستقلال كما يدل على اسمه فهو بنك عمومي يختص في القيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو الخارج.

المطلب الأول: لمحة عامة عن البنك الوطني الجزائري

يعد البنك الوطني الجزائري من أبرز المؤسسات المصرفية في الجزائر وقد شهد تطورا مستمرا في نشاطه وهيكله بما يتماشى مع متطلبات البيئة المصرفية الحديثة.

1- نشأة البنك الوطني الجزائري:

تأسس البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم 178/66 بتاريخ 13 جوان 1966¹ على شكل شركة وطنية ليقوم بمهام البنوك الأجنبية التالية:

- القرض الصناعي والتجاري (Crédit Industriel et Commercial – CIC)، والذي يحتوي على 03 وكالات، أدمج في 01 جويلية 1967.
- بنك باريس والدول الهولندية (Banque de Paris et des Pays-Bas-BPPB)، الذي يحتوي على وكالة واحدة والذي أدمج في جوان 1968.
- البنك من أجل الصناعة والتجارة في الجزائر (Banque pour l'industrie et le Commerce en Algérie- BNICIA)، يحتوي على 06 وكالات، أدمج في 1968.
- القرض الجزائري التونسي (Credit Foncier d'Algérie et de Tunisie-CFAT)، الذي يحتوي على 133 وكالة، والذي أدمج في 01 جويلية 1966.

على الرغم من أنه تأسس على شركة وطنية برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري، إلا أن هذه الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم الشركة الوطنية والتي سمحت للجمهور بالمساهمة في رأس المال بنسبة 5%، ويمكن أن تصل هذه النسبة أيضا إلى قيمة مساهمة الدولة في رأسماله.

وتم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأسمال البنك بحلول عام 1970، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملكا للدولة. وحسب القانون الأساسي، فإن جميع البنوك تسير من قبل رئيس مدير عام ومجلس الإدارة يضم ممثلين من مختلف الوزارات. كما يعمل البنك كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل، ويتولى وتمويل مختلف حاجيات الاستغلال والاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصادية في عدة قطاعات، كالصناعة والزراعة وغيرها. كما أنه من الممكن أن يقوم بـ:

- إعطاء ضمانات في مجال الصفقات العمومية.
- تمويل التجارة الخارجية.

¹ القانون رقم 66-178، المؤرخ في 13 جوان 1966، المتضمن إحداث البنك الوطني الجزائري وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، ص 582.

- قبول الودائع بكل أشكالها.
 - إعطاء قروض وتسبيقات بدون ضمانات.
 - العمل كمراسل للبنوك الخارجية.
 - الإمضاء، خصم وشراء أو أخذ في محفظة كل الأوراق التجارية وكل سندات الخزينة العمومية.
- وحتى سنة 1982، قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري إلا أنه كان له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي، يمد الدعم المالي والقروض وهذا تسبقا لسياسة الحكومة في هذا المجال.
- في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تسير وفقا لقوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 ل 12 جانفي 1988 وقانون 19-88 ل 21 جوان 1988 وقانون 177-88 ل 28 سبتمبر 1988 وبالقانون التجاري، وبقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري وبالاختصار ب و ج.

2- تعريف البنك الوطني الجزائري:

البنك الوطني الجزائري هو أول بنك تجاري جزائري تأسس في 13 جوان 1966، ويعرفه قانون النقد والقرض في مادته 114¹ على أنه: "شخص معنوي مهمته العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 110 إلى 113 من هذا القانون". وبالرجوع إلى هذه المواد نجد أن البنوك التجارية هي تلك المؤسسات التي تقوم بالعمليات التالية:

- جمع الودائع من الجمهور
- منح القروض
- توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إدارتها.

3- أهداف البنك الوطني الجزائري:

يسعى البنك من خلال خدماته المتعددة والكثيرة للوصول إلى أهداف معينة مسطرة من قبل إدارته لتلبية تلك الغايات ومن بينها:

- 1- إحداث تنمية اقتصادية
- 2- تنويع العمليات البنكية
- 3- افتتاح المزيد من الوكالات عبر مختلف الولايات
- 4- مواكبة التطور عن طريق تبني تقنيات جديدة أو مستحدثة
- 5- احتلال مكانة استراتيجية ضمن الجهاز المصرفي²

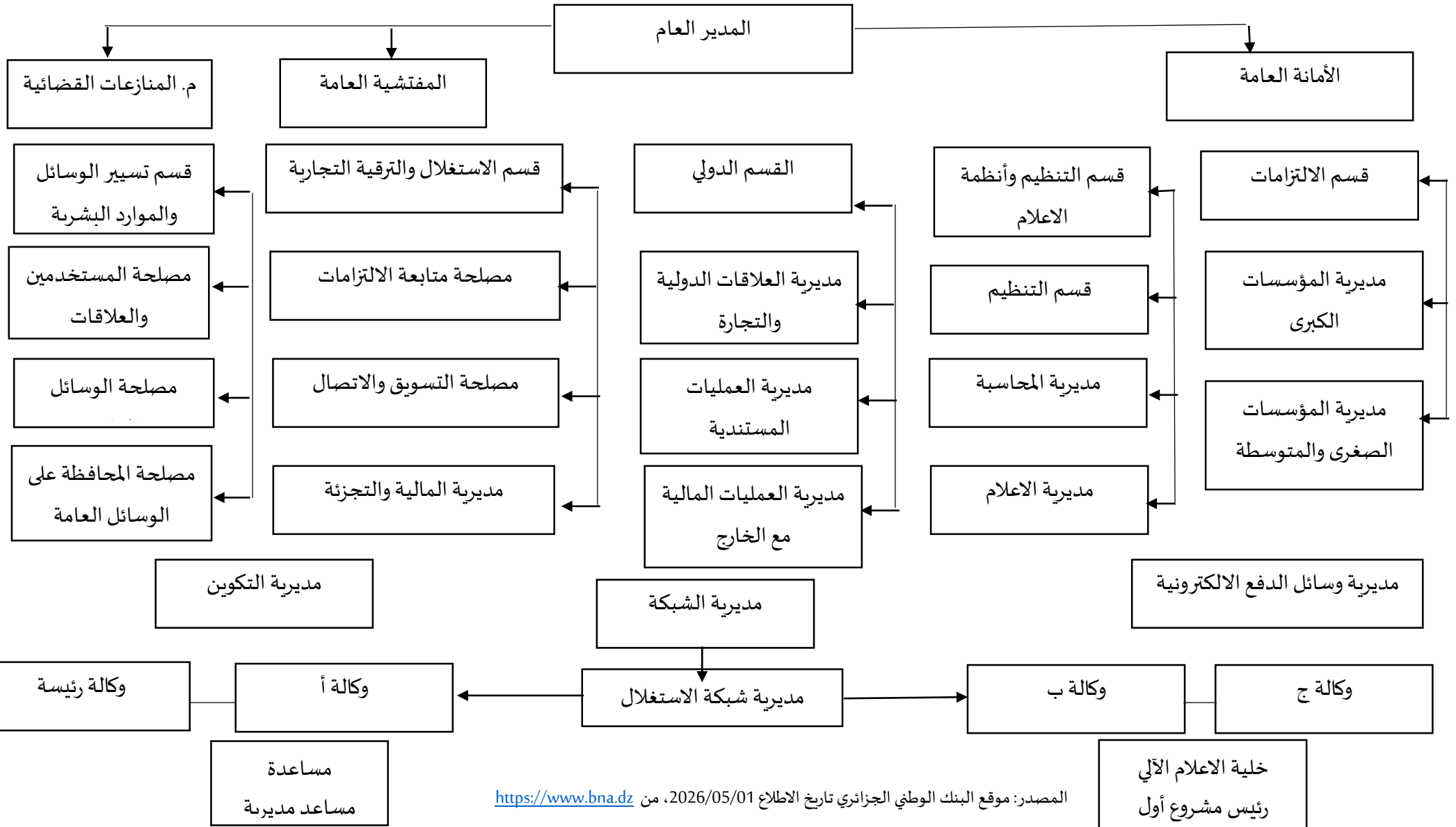
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الوطني الجزائري

يظهر الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري كما يلي:

¹ القانون رقم 09-23، المؤرخ في 21 يونيو 2023، المتضمن القانون النقدي والمصرفي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، 2023، ص 04.

² وثائق مقدمة من طرف مؤسسة التريص

الشكل رقم (1-III): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



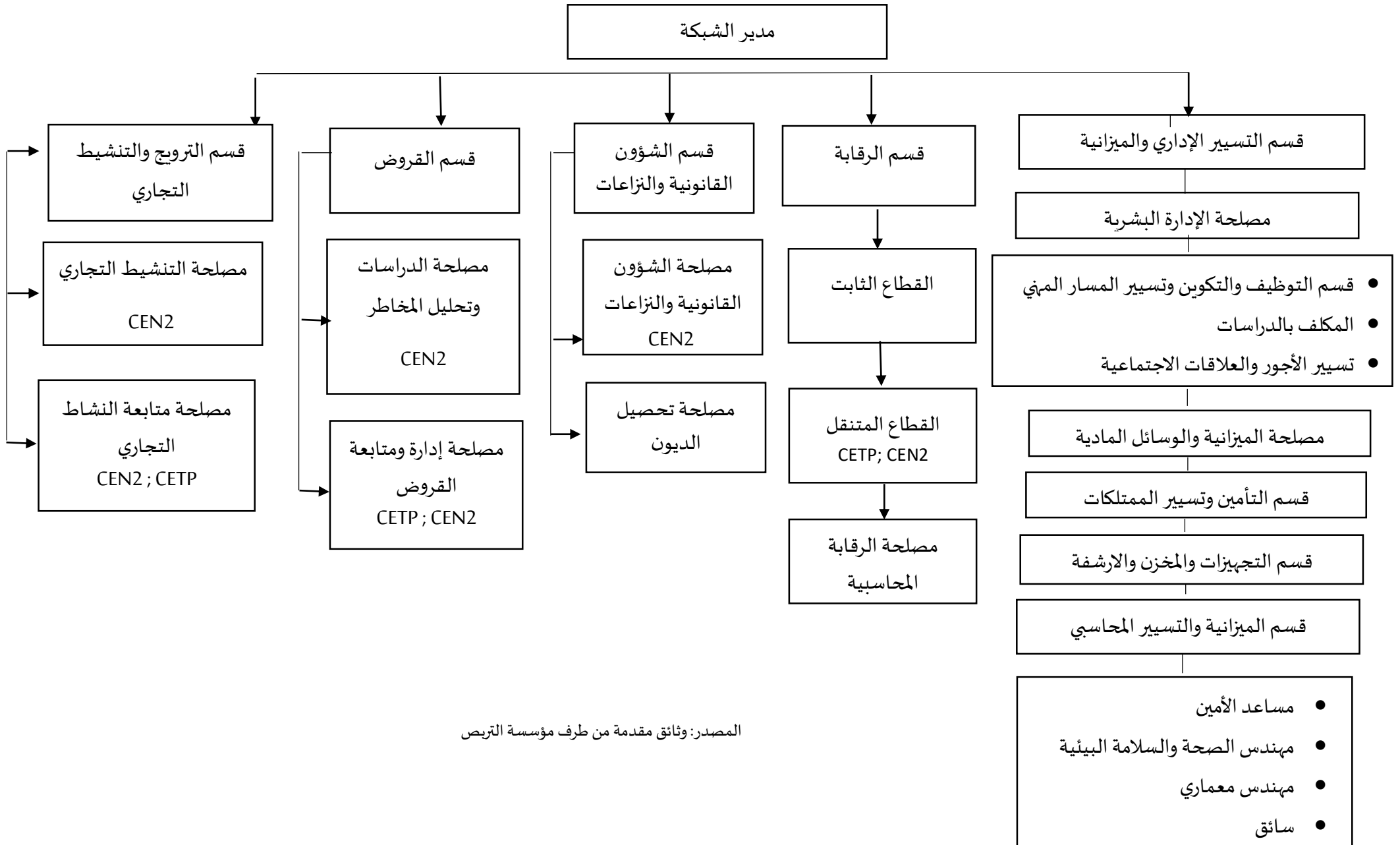
يظهر الهيكل التنظيمي توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة بشكل هرمي، حيث يترأسه المدير العام الذي يشرف على مختلف المديريات والأقسام. ويتفرع عنه عدة مصالح متخصصة، منها المفتشية والأمانة العامة، مديرية الاستغلال والترقية التجارية، مديرية التكوين، إضافة إلى مديرية الإعلام ووسائل الدفع الالكترونية.

كما يوضح الهيكل التنسيق بين الأقسام الإدارية والمالية والتجارية والإعلامية، بما يساهم في تنظيم العمل وتحقيق فعالية الأداء داخل المؤسسة. سيتم شرح بعض عناصر الهيكل التنظيمي:

- المدير: هو أعلى جهاز في المؤسسة حيث يشرف على جميع المصالح الموجودة في الشكل التنظيمي.
- الأمانة العامة: تتكفل هذه المصلحة بالاتصال الداخل والخارج، كما تعمل على: إيصال المعلومات من المدير إلى المصالح، تحديد مواعيد لقاءات المدير وجمع الوثائق التي تحتاج إلى إمضاءات، استقبال الزبائن.

يبين الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال، والذي يوضح مختلف المستويات الإدارية والأقسام.

الشكل رقم (2-III): الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال - مستغانم -



يمكن شرح بعض عناصر الهيكل التنظيمي كما يلي:

- مدير الشبكة: هو أعلى جهاز في الوكالة حيث يشرف على جميع المصالح الموجودة في الشكل التنظيمي.
- قسم القروض: العمل على استقبال طلبات القروض، مناقشة الضمانات، تحديد المدة، مبلغ التسديد.
- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: يهتم هذا المكتب بالشؤون القانونية والمنازعات التي تحل على البنك، كما تقوم بتجميد أرصدة الأشخاص في البنك في حالة عدم تسديد ديونهم.
- قسم التنشيط التجاري: يتكفل هذا القسم بفتح حساب الموظفين والتجار وأصحاب العملة الصعبة.
- قسم الرقابة: القسم المسؤول على متابعة ومراقبة مختلف العمليات البنكية للتأكد من أنها تتم بطريقة صحيحة وفق القوانين والتعليمات المعمول بها، ومن أهم مهامها: مراقبة العمليات المالية والحسابات، حماية البنك من المخاطر المالية والاحتيايل، إعداد تقارير دورية للإدارة حول نتائج الرقابة.
- مصلحة الإدارة البشرية: تعد مصلحة الإدارة البشرية من المصالح الأساسية داخل الهيكل التنظيمي للبنك، حيث تتولى تسيير الموارد البشرية وضمان وحسن تنظيم شؤون الموظفين بما يساهم في تحقيق أهداف البنك. وتتمثل أهم مهامها في: توظيف واستقطاب الموظفين، إعداد ملفات المستخدمين، تنظيم برامج التكوين والتدريب، تقييم أداء العاملين، السهر على تطبيق قوانين العمل واللوائح الداخلية للبنك، حل النزاعات المهنية والمساهمة في توفير مناخ عمل ملائم، حيث تلعب هذه المصلحة دورا مهما في ضمان الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وتحقيق الاستقرار، إذ تساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين الإنتاجية، مما يعكس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

المبحث الثاني: أثر التحول الرقمي على تحديث تسيير الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري

سيتم في هذا المبحث إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني من خلال دراسة أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المطلب المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليلها.

1- نوع ومنهج الدراسة:

تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وهو منهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

شملت الدراسة الميدانية موظفي البنك الوطني الجزائري، إذ قمنا باختيار عينة قصدية حيث تم اختيار العينة باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطا بموضوع الدراسة وذلك وفقا لمدى توفرهم واستعدادهم للإجابة على الاستبيان وقدرتهم على تقديم المعلومات المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وتسيير الموارد البشرية، حيث بلغ

العدد الإجمالي للموظفين 34 موظفاً، لذلك تم توزيع 34 استمارة على أفراد العينة، وبعد استرجاع الاستمارات تم الحصول على 29 استمارة صالحة للتحليل في حين تم استبعاد 5 استمارة لعدم الإجابة عليها.

ولقد اعتمدنا الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة في نسخته الورقية، بهدف الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

3- متغيرات الدراسة:

من خلال موضوع البحث تم تحديد المتغير التابع والذي يتمثل في إدارة الموارد البشرية والمتغير المستقل يتمثل في التحول الرقمي.

4- أداة الدراسة الميدانية:

للإجابة على أسئلة البحث ولتحقيق أهدافه، تم الاستعانة بأدوات مناسبة وفاعلة، لذلك تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

- بناء أداة الدراسة:

تم الاسترشاد في بناء الاستبانة على الإطار النظري للدراسة والبحوث والدراسات السابقة، وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تدعم موضوع الدراسة من خلال علاقتها المباشرة بأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتتكون الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يحتوي على أسئلة تختص بالمعلومات الشخصية وهي: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، المصلحة التي ينتهي لها الموظف.

الجزء الثاني: ويشمل ثلاث محاور تتعلق بأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية كما يلي:

المحور الأول: واقع التحول الرقمي في البنك وتكون من 6 فقرات.

المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية ويتكون من 6 فقرات.

المحور الثالث: التحديات التي تواجه التحول الرقمي وتكون من 6 فقرات.

وبذلك فإن الاستبانة ككل تكونت من 24 فقرة، كما أن مفتاح الإجابة على الفقرات هو طريقة أسلوب ليكرت الخماسي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (III-1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

أما بالنسبة لتفسير نتائج الاستبيان، تم الاعتماد على الوزن النسبي للعبارة كما يلي:

طول الفئة = المدى / عدد درجات القياس

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى درجة وأدنى درجة، أي $5-1=4$ ، ثم يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = 4/5 = 0.80$$

مع تحديد معيار درجة التأثير لمعرفة مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، الجدول التالي يمثل ذلك:

الجدول رقم (III-2): توزيع الإجابات حسب المتوسط الحسابي وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

طول خلايا مقياس ليكرت	مدى الموافقة	درجة التأثير
من 1 – 1,80	غير موافق بشدة	تأثير ضعيف جدا
من 1,81 - 2,6	غير موافق	تأثير ضعيف
من 2,61 – 3,4	محايد	تأثير متوسط
من 3,41 – 4,2	موافق	تأثير مرتفع
من 4,21 – 5,00	موافق بشدة	تأثير مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل البيانات المجمعة واستخلاص النتائج تم الاستعانة ببرنامج SPSS وتوظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لمتطلبات الدراسة والمتمثلة في:

الوسط الحسابي: تم الاعتماد عليه لتحديد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول عبارات ومجاور الاستبيان.

الانحراف المعياري: استخدم لقياس درجة تشتت إجابات أفراد العينة حول الوسط الحسابي.

معامل الثبات ألفا كرونباخ: يستخدم هذا الاختبار لاختبار ثبات أداة القياس بحيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما كانت قيمته قريبة من الواحد فهذا يعني ثبات جيد لأداة الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي: تم الاعتماد عليه للتحقق من طبيعة توزيع البيانات وتحديد الاختبارات الإحصائية الملائمة لتحليلها.

اختبار T: يستخدم لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين.

6- صدق وثبات أداة الدراسة:

يهدف التأكد من صلاحية أداة الدراسة للاعتماد عليها في جمع البيانات، تم التحقق من درجة ثباتها وصدقها وذلك من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (α cronbach)، الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (III-3): معاملات ثبات وصدق متغيرات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
واقع التحول الرقمي في البنك	06	0,624
أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية	06	0,722

0,73	06	التحديات التي تواجه التحول الرقمي
%70	18	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا مدى ثبات أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية 0,71، حيث تشير هذه النتائج إلى وجود مستوى مقبول من الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان.

1- عرض البيانات الشخصية:

سيتم في هذا الجدول عرض توزيع البيانات العامة للمشارك، وذلك حسب الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي.

أ- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس وذلك بهدف التعرف على الخصائص الشخصية للموظفين. وقد تم عرض النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول والشكل التاليين:

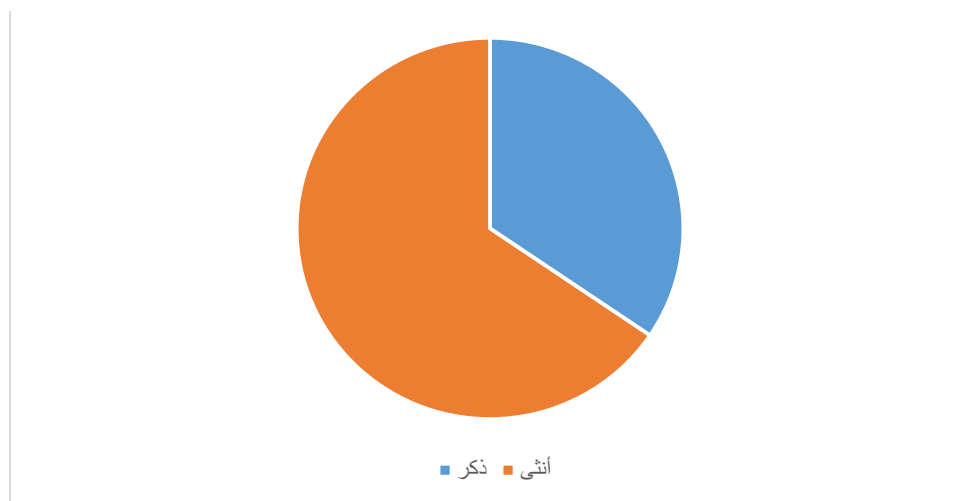
الجدول رقم (4-III): نتائج توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	10	34,5
أنثى	19	65,5
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نسخة SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة بلغ 29 فردا، حيث بلغ عدد الإناث 19 فردا بما يعادل 65,5%، في حين بلغت نسبة الذكور 34,4%.

الشكل (3-III): توزيع العينة حسب الجنس بالنسبة لموظفي البنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الطالبة وفق برنامج Excel.

ب- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

تعد الفئة العمرية من الخصائص الديموغرافية المهمة لأفراد العينة، وفيما يلي يوضح الجدول والشكل توزيع أفراد العينة حسب فئاتهم العمرية.

الجدول رقم (III-5): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

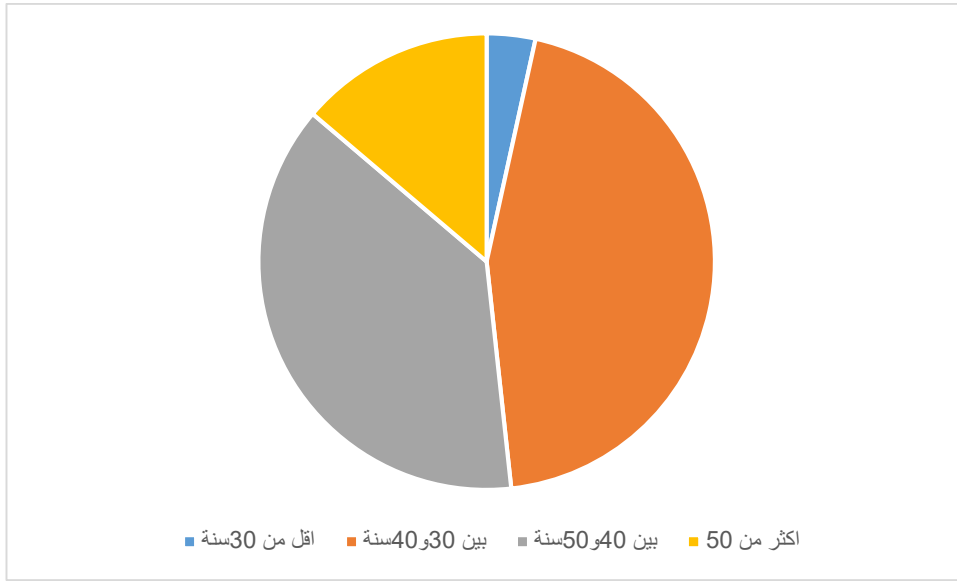
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	1	3,5
بين 30 و40 سنة	13	44,8
بين 41 و50 سنة	11	37,9
أكثر من 50 سنة	4	13,8
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نسخة SPSS.

حسب نتائج الجدول نلاحظ أن أفراد العينة موزعون على عدة فئات عمرية، حيث تمثل الفئة التي تتراوح أعمارها بين 30 و40 سنة النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع 13 فرداً بنسبة 44,8%، تليها الفئة العمرية بين 41 و50 سنة بـ 11 فرداً بنسبة 37,9%، أما الفئة التي تزيد أعمارهم عن 50 سنة فقد بلغ عددها 4 أفراد بنسبة 13,8%، وأخيراً أفراد العينة التي تقل عن 30 سنة بنسبة 3,4%.

بصفة عامة، يتضح أن العينة يغلب عليها أفراد تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة وهو ما يعكس وجود نسبة معتبرة من الموظفين ذوي الأقدمية والخبرة المهنية داخل المؤسسة.

الشكل (4-III): توزيع العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: الطالبة وفق برنامج Excel.

ت- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يعد المستوى التعليمي من الخصائص المهمة لعينة الدراسة لما له من دور في تحديد الخلفية العلمية والمعرفية للموظفين، وفيما يلي يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.

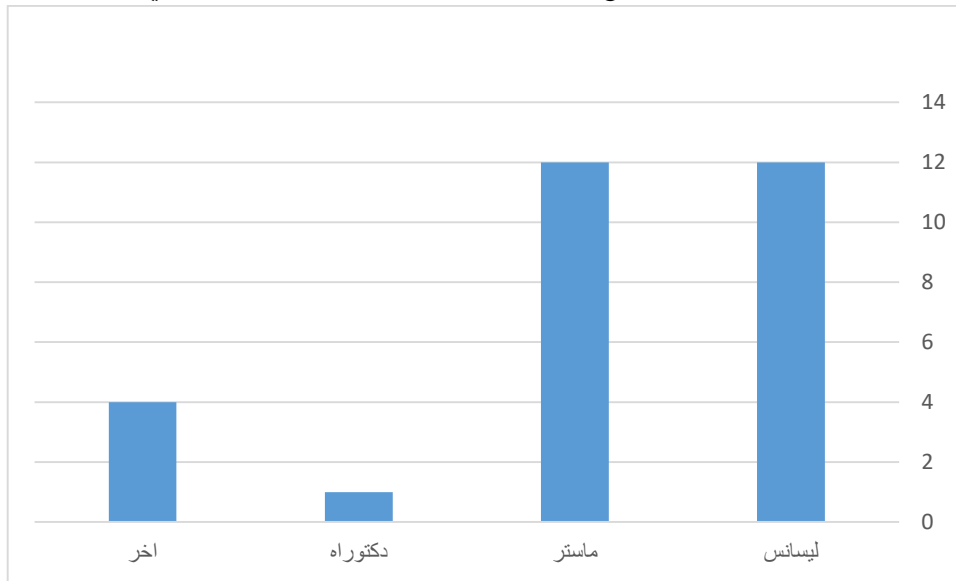
الجدول رقم (6-III): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ليسانس	12	41,4
ماستر	12	41,4
دكتوراه	1	3,4
آخر	4	13,8
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نسخة SPSS.

تشير معطيات الجدول إلى أن أغلب أفراد العينة يملكون شهادة ليسانس وMASTER حيث بلغت نسبة هذه الفئة 41,4%، تليها فئة العاملين بمستويات أخرى بنسبة 13,8%، أما نسبة الدكتوراه فتمثل الأقلية بنسبة 3,4%، ويستنتج من ذلك أن العينة يغلب عليها المستوى الجامعي، وهو ما يعزز موثوقية الإجابات.

الشكل (III-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة وفق برنامج Excel.

ث- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

تعد سنوات الخبرة المهنية من الخصائص المهمة التي تعكس مستوى الخبرة العملية لأفراد العينة، الجدول والشكل التاليين يوضح ذلك.

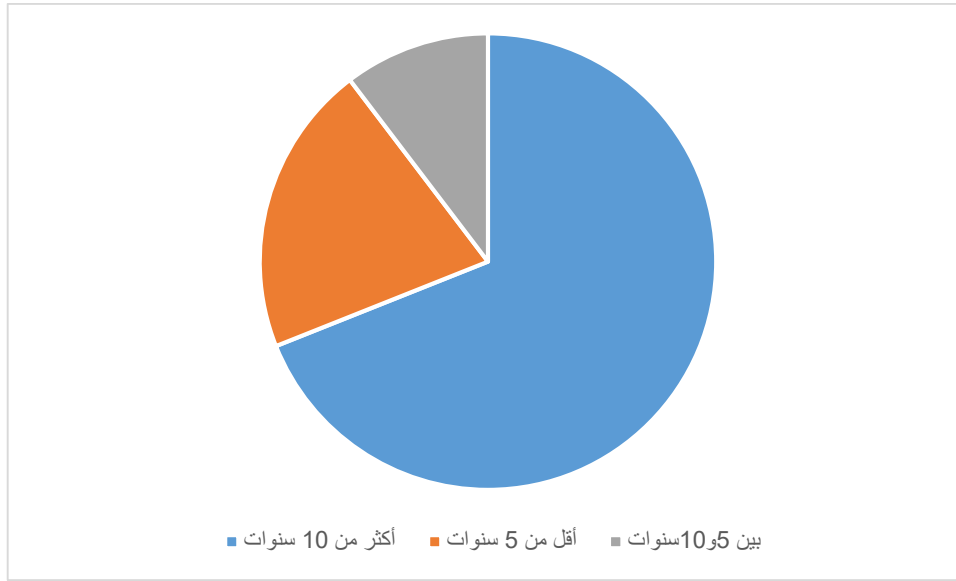
الجدول رقم (III-7): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	6	20,7
بين 5 و10 سنوات	3	10,3
أكثر من 10 سنوات	20	69
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نسخة SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى تفاوت سنوات الخبرة بين أفراد العينة، حيث تصدرت فئة العاملين الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات المرتبة الأولى بنسبة 69%، وهو ما يعكس توفر خبرة مهنية معتبرة لدى أغلب الموظفين، تليها فئة العاملين بخبرة أقل من 5 سنوات، أما فئة العاملين المحصورة بين 5 و10 سنوات خبرة مثلت الأقلية بنسبة 10,3%، وتظهر هذه النتائج أن العينة تتكون في معظمها من موظفين ذوي خبرة طويلة، الأمر الذي يمنح مصداقية أكبر للبيانات المتحصل عليها ويساعد على تقديم تقييم لأكثر دقة لموضوع الدراسة.

الشكل (III-6): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة وفق برنامج Excel.

ج- توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي:

يسمح تحديد المنصب الوظيفي بالتعرف على طبيعة الوظائف التي يشغلها أفراد عينة الدراسة، الجدول والشكل التاليين يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري.

الجدول رقم (III-8): توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

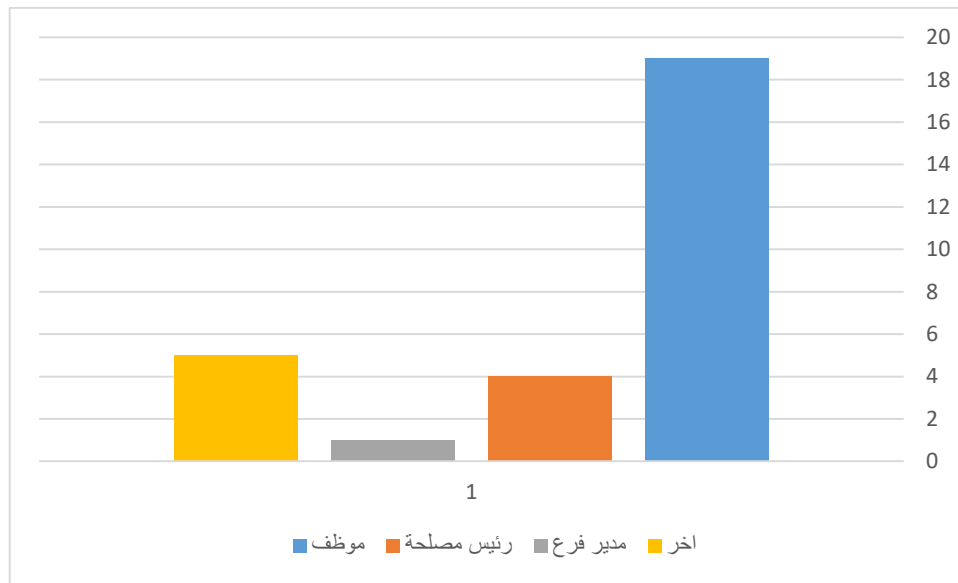
المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
موظف	19	65,5
رئيس مصلحة	4	13,8
مدير فرع	1	3,5
آخر	5	17,2
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نسخة SPSS.

تظهر بيانات الجدول أن أفراد العينة يتوزعون على عدة مناصب وظيفية، حيث جاءت فئة الموظفين في المقدمة ب 19 فردا، أي ما يعادل 65,5% من إجمالي العينة، كما سجلت الفئة المصنفة ضمن المناصب الأخرى 5 أفراد أي بنسبة 17,2% ثم فئة رؤساء المصالح بعدد 4 أفراد بنسبة 13,8%، في حين جاءت فئة مديري الفروع في المرتبة الأخيرة بعدد فرد واحد فقط بنسبة 3,4%.

وعليه، يمكن القول إن العينة يغلب عليها الموظفون مقارنة بباقي الفئات، بينما تمثل فئة المديرين النسبة الأقل، ويظهر هذا التوزيع اختلافا في المناصب التي يشغلها أفراد العينة، مما يسمح بتمثيل مختلف المستويات الوظيفية في الدراسة.

الشكل (III-7): توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة وفق برنامج Excel.

ح- توزيع العينة حسب المصلحة التي ينتمي إليها الموظف:

يوضح هذا العنصر توزيع أفراد العينة وفقاً للمصلحة التي ينتمون إليها داخل المؤسسة، يعرض الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة التي ينتمي إليها الفرد وذلك بإبراز التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (III-9): توزيع العينة حسب المصلحة

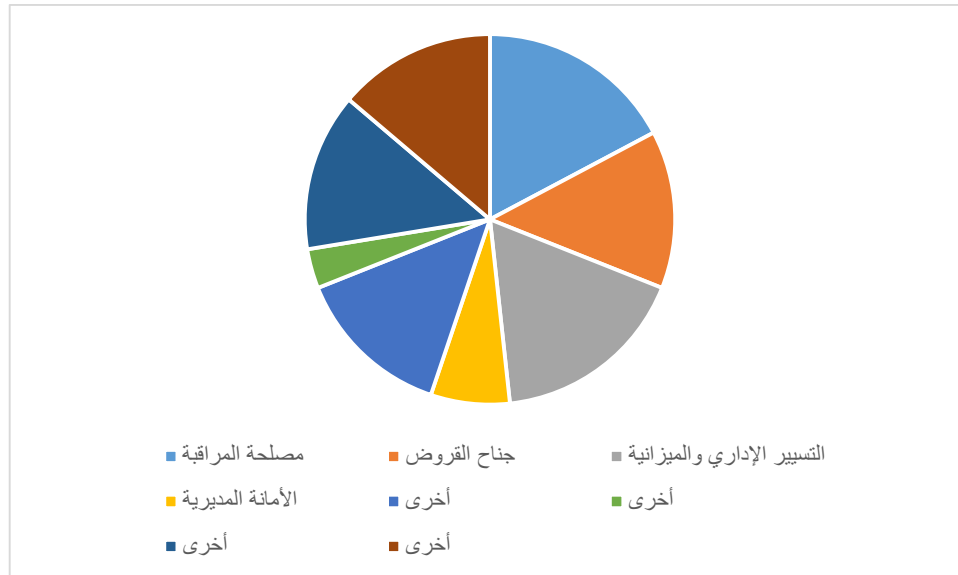
المصلحة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مصلحة المراقبة	5	17,2
جناح القروض	4	13,8
الأمانة المديرية	2	7
التسيير الإداري والميزانية	5	17,2
إعلام آلي	4	13,8
مصلحة تسيير الموارد البشرية	5	17,2
دائرة المنازعات القانونية	4	13,8
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نسخة SPSS.

تظهر بيانات الجدول تنوعاً واضحاً في توزيع أفراد العينة بين مختلف مصالح المؤسسة، مع وجود تفاوت في تمثيل هذه المصالح. فقد جاءت مصلحة المراقبة في المرتبة الأولى من حيث عدد المشاركين إلى جانب مصلحة التسيير الإداري والميزانية ومصلحة تسيير الموارد البشرية، حيث سجلت كل منهما 5 أفراد بنسبة 17,2%، كما شارك 4 أفراد من مصلحة القروض و4 أفراد من مصلحة الإعلام الآلي ودائرة المنازعات القانونية وهو ما يمثل 13,8% لكل

مصلحة، أما مصلحة الأمانة المديرية فكانت الأقل تمثيلاً بـ فردين فقط بنسبة 7%، بالنظر إلى هذا التوزيع يمكن القول أن العينة لم تقتصر على مصلحة واحدة وإنما شملت عدة مصالح، وهو ما يعطي نتائج قدراً أكبر من التنوع.

الشكل (III-8): توزيع العينة حسب المصلحة التي ينتهي إليها الموظف



المصدر من إعداد الطالبة وفق برنامج Excel.

2- تقييم واقع التحول الرقمي في البنك:

لتقييم واقع التحول الرقمي في البنك تم الاعتماد على مجموعة من العبارات التي تقيس درجة موافقة أفراد العينة عليها، الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول (III-10): تقييم واقع التحول الرقمي في البنك

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
أستخدم الأنظمة الرقمية بصفة يومية في عملي	/	/	/	22	7	4,24	0,435	تأثير مرتفع جداً
	/	/	/	75,9	24,1			
يعتمد البنك على أنظمة رقمية حديثة في تسيير أعماله	/	1	2	22	4	4,00	0,598	تأثير مرتفع
	/	3,4	6,9	75,9	13,8			
	/	/	/	17	12	4,41	0,501	

أصبح التحول الرقمي لتحسين أداء البنك	/	/	/	58,6	41,4		تأثير مرتفع جدا
يتم استخدام برامج الكيتونية لمعالجة ملفات الموظفين	1	5	3	17	3	3,55	تأثير مرتفع
توفر الإدارة تكويننا مستمرا حول استخدام الأدوات الرقمية	3,4	17,2	10,3	58,6	10,3	1,021	تأثير مرتفع
يوفر البنك منصات رقمية لتسهيل التواصل الداخلي	/	1	6	2	3	3,52	تأثير مرتفع
	/	3,4	20,7	6,9	58,6	10,3	تأثير مرتفع
	/	3,4	10,3	65,5	20,7	4,03	تأثير مرتفع
المجموع						3,96	تأثير مرتفع
						0,72	تأثير مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نسخة SPSS.

تشير نتائج الجدول على أن أفراد العينة لديهم اتجاه إيجابي نحو استخدام الأنظمة الرقمية داخل البنك، فقد سجلت العبارة الأولى متوسطا حسابيا قدره 4,24 وانحرافا معياريا بلغ 0,435 وهو ما يعكس اعتمادا واضحا على الوسائل الرقمية في أداء المهام اليومية، كما أظهرت نتائج العبارة الثانية متوسطا حسابيا قدره 4,00 وانحرافا معياريا 0,598 وتشير النتائج إلى أن أفراد العينة يرون أن البنك يعتمد بدرجة معتبرة على أنظمة رقمية حديثة في تسيير أعماله.

3- أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية:

يهدف تحديد أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية تم تحليل استجابات أفراد العينة لمجموعة من العبارات وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التأثير كما يبين الجدول التالي:

الجدول (11-III): تقييم أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
التكرار								
النسبة المئوية (%)								
ساهم التحول الرقمي في تسريع إجراءات التوظيف	1	7	5	13	3	3,34	1,078	تأثير متوسط
	3,4	24,1	17,2	44,8	10,3			
أدى استخدام الأنظمة الرقمية إلى تقليل الأخطاء الإدارية	1	7	2	17	2	3,41	1,053	تأثير مرتفع
	3,4	24,1	6,9	58,6	6,9			
ساهم التحول الرقمي في تحسين عملية حفظ وأرشفة المعلومات	/	1	4	20	4	3,93	0,651	تأثير مرتفع
	/	3,4	13,8	69,0	13,8			
عزز التحول الرقمي شفافية عمليات التسيير	/	3	5	19	2	3,69	0,761	تأثير مرتفع
	/	10,3	17,2	65,5	6,9			
حسن التحول الرقمي جودة الخدمات المقدمة للموظفين	/	1	5	18	5	3,93	0,704	تأثير مرتفع
	/	3,4	17,2	62,1	17,2			
ساهم التحول الرقمي في تحسين عملية تقييم الأداء	/	6	10	9	4	3,38	0,979	تأثير متوسط
	/	20,7	34,5	31,0	13,8			
المجموع								
تأثير مرتفع						3,6	0,871	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نسخة SPSS.

من خلال الجدول تبين أن أفراد العينة يرون أن التحول الرقمي أثر إيجابيا على تسيير الموارد البشرية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3,34 و 3,93 وهو ما يعكس مستوى تأثير يتراوح بين المتوسط والمرتفع، وقد سجلت العبارة الأولى أدنى متوسط حسابي قدره 3,34 وانحراف قدره 1,078، أما العبارة الثانية فقد سجلت متوسطا قدره 3,41 وهو ما يدل على وجود مساهمة ملحوظة للأنظمة الرقمية في الحد من الأخطاء، وسجلت

العبارة الثالثة متوسط حسابي قدره 3,93 وانحراف معياري 0,651 مما يدل على أن الرقمنة ساهمت بشكل واضح في تنظيم المعلومات وحفظها وتسهيل الوصول إليها، في حين بلغ متوسط العبارة الرابعة 3,69 بانحراف معياري 0,761 بما يشير إلى مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الشفافية داخل الإدارة، كما جاءت العبارة الخامسة بمتوسط قدره 3,93 وانحراف قدره 0,704 وهو ما يؤكد مساهمة التحول الرقمي في الرفع من مستوى الخدمات الموجهة للموظفين، أما العبارة الأخيرة فقد سجلت متوسطا قدره 3,38 وانحراف 0,871. يمكن القول أن التحول الرقمي أثر على وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة ما تعلق بحفظ المعلومات وجودة الخدمات.

4- التحديات التي تواجه التحول الرقمي:

يسمح هذا المحور بتحديد أهم الصعوبات والعوائق المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي وذلك من خلال استجابات أفراد العينة، الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (III-12): تقييم التحديات التي تواجه التحول الرقمي

العبارات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
		التكرار							
		النسبة المئوية (%)							
يواجه الموظفون صعوبة في التأقلم مع الأنظمة الرقمية	/	13	11	5	/		2,72	0,751	تأثير متوسط
	/	44,8	37,9	17,2	/				
مقاومة بعض الموظفين للتغيير تؤثر على نجاح التحول الرقمي	/	5	9	15	/		3,34	0,769	تأثير متوسط
	/	17,2	31,0	51,8	/				
نقص التكوين يشكل عائقا أمام التحول الرقمي	/	2	3	16	8		4,03	0,823	تأثير مرتفع
	/	6,9	10,3	55,2	27,6				
ضعف البنية التحتية التكنولوجية يعيق التطبيق الفعال للتحول الرقمي للبنك	/	1	6	15	7		3,97	0,778	تأثير مرتفع
	/	3,4	20,7	51,7	24,1				
توجد مخاوف متعلقة أمن المعلومات والبيانات الرقمية	1	3	6	11	8		3,76	1,091	تأثير مرتفع
	3,4	10,3	20,7	37,9	27,6				
مجموع									
							3,564	0,8424	تأثير مرتفع

تكشف نتائج الجدول عن تفاوت واضح في درجة اتفاق أفراد العينة مع العبارات المتعلقة بتقييم تحديات التي تواجه التحول الرقمي، ويظهر هذا التفاوت بشكل أكبر من خلال المتوسطات الحسابية والتي تراوحت بين 2,72 و4,03، مما يشير أن بعض التحديات تعد أكثر حضوراً في المؤسسة محل الدراسة، وقد سجلت العبارة المتعلقة بنقص التكوين بشكل عائق أمام التحول الرقمي أعلى متوسط حسابي بلغ 4,03، مع اتجاه غالبية الإجابات نحو الموافقة وهو ما يجعلها من أبر العوامل التي قد تحد من فعالية التحول الرقمي. كما جاءت عبارة ضعف البنية التحتية التي تعيق التطبيق الفعال للتحول الرقمي داخل البنك بمتوسط مرتفع نسبياً قدره 3,97 الأمر الذي يعكس أهمية الجانب التقني في ضمان نجاح عملية التحول، حصلت عبارة مقاومة بعض الموظفين للتغيير تؤثر على نجاح التحول الرقمي على متوسط حسابي قدره 3,34، بينما بلغ متوسط عبارة وجود صعوبة في التوافق مع الأنظمة الرقمية 2,72، أما العبارة المتعلقة بوجود مخاوف متعلقة بأمن المعلومات والبيانات الرقمية فقد سجلت متوسطاً قدره 3,76 ما يدل على أن هذا الجانب حاضر لدى أفراد العينة ولكن بدرجة أقل مقارنة بالتكوين والبنية التحتية.

وعليه، يمكن القول إن النتائج تشير إلى أبرز ما يواجه عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة يرتبط أساساً بالعنصر البشري من جهة والجانب التقني من جهة أخرى، خاصة ما تعلق بنقص التكوين وضعف البنية التحتية، وهذا يعني أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على الأنظمة والتقنيات بل يتطلب أيضاً تأهيل الموظفين وتوفير الظروف التقنية المناسبة لاستخدامها بكفاءة.

5- تحليل السؤال الاختياري:

يتضح من خلال نتائج السؤال أن 12 فرداً من أفراد العينة يرون أن التحول الرقمي ناجح داخل البنك لأنه ساهم في ربح الوقت والمجهود، وسمح بتنظيم العمل، وتطوير مناهج وطرق العمل، القضاء على الكثير من البيروقراطية، السحب والدفع الفوري في أي مكان، ساهم كذلك في تسريع العمليات وتحسين الشفافية، هكذا كانت تبريرات الأفراد الذين أجابوا بأنه ناجح، في حين اعتبره 7 أفراد ناجحاً نسبياً إلى حد الآن لأنه بحاجة إلى المزيد من التطور، بسبب ضعف البنية الرقمية، نقص التكوين وتجديد المهارات. بينما لم يقدم بعض الموظفين أي إجابة وقد يرجع ذلك إلى عدم امتلاكهم تصوراً واضحاً حول الموضوع أو عدم رغبتهم في إبداء الرأي. الجدول الآتي يمثل التكرارات:

الجدول (III-13): تقييم إجابات الموظفين من خلال السؤال الاختياري

التحول الرقمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ناجح	12	41,38
ناجح نسبياً	7	24,14
دون إجابة	10	34,48
المجموع	29	100

6- التأكد من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي:

لضمان دقة النتائج المتوصل إليها تم أولاً التأكد من صلاحية البيانات المتحصل عليها لإجراء التحليل الإحصائي وذلك من خلال الاختبارات القياسية الآتية:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (Normal-Distribution Test):

للتحقق من طبيعة توزيع البيانات ومدى ملائمتها لإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة تم اختبار التوزيع الطبيعي، الجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (III-14): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	Shapiro-Wilk
	Sig
التحول الرقمي	0,464
إدارة الموارد البشرية	0,275

المصدر: من إعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

من خلال الجدول اتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة أظهرت أن قيمة Sig لمتغير التحول الرقمي بلغت 0,464، في حين بلغت 0,275 بالنسبة لمتغير إدارة الموارد البشرية، بما أن القيمتين أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (5%)، يدل ذلك على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن التوزيع الطبيعي، أي أن بيانات المتغيرين تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعملية في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء (Autocorrelation):

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من استقلالية الأخطاء والتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بينها بما يدعم سلامة نتائج التحليل الإحصائي، الجدول التالي يبين أهم النتائج:

الجدول (III-15): نتائج اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء (Dubrin-Watson)

النموذج	R	R-Square	Adjusted R-Square	Std, Error of the Estimate	Durbin-Watson
01	0,430	0,185	0,154	0,40652	1,470

المصدر: من إعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

بلغت قيمة Dubrin-Watson والتي قدرت ب (1,470)، وهي قيمة تقع ضمن المجال المقبول، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي جوهري بين أخطاء نموذج الانحدار، وبالتالي قبول الفرضية المتعلقة باستقلالية الأخطاء.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

استناداً إلى النتائج المتحصل عليها يتم في هذا الجزء تفسير أهم النتائج ومناقشتها بما يتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها.

1- اختبار الفرضيات:

بعد عرض النتائج وتحليلها سيتم الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة وذلك للتحقق من مدى صحتها في ضوء النتائج الإحصائية المتحصل عليها.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

للتحقق من صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن البنك الوطني الجزائري يتبنى تقنيات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بصفة تدريجية، وذلك باستخدام اختبار T، الجدول الموالي يمثل اختبار الفرضية من خلال مجموعة من الأساليب:

الجدول (III-16): اختبار الفرضية الأولى T-Test

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	Sig
التحول الرقمي	29	3,9598	0,44467	11,623	28	0,000

المصدر من إعداد الطالبة اعتماداً على نسخة SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي بلغ (3,9598)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي، كما بلغت قيمة T المحسوبة (11,623) بدرجات حرية 28، في حين سجلت قيمة مستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

وعليه، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي، وهو ما يدل على وجود تبني لتقنيات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

يسهل التحول الرقمي العمل الإداري ويجعل الإجراءات أسرع ويقلل الأخطاء ويحسن دقة معلومات الموظفين، الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (III-17): اختبار الفرضية الثانية T-Test

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	Sig
أثر التحول الرقمي	29	3,6149	0,57408	5,768	28	0,000

المصدر من إعداد الطالبة اعتماداً على نسخة SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي بلغ 3,6149، وهو متوسط يشير إلى موافقة أفراد العينة على أن التحول الرقمي يساهم في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء، وتحسين دقة معلومات الموظفين، كما بلغ الانحراف المعياري 0,57408، ما يدل على تقارب إجابات أفراد العينة وعدم وجود تشتت كبير بينهم، كما بلغت قيمة T 5,768، وبمستوى دلالة (0,000)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

للتحقق من مدى مواجهة إدارة الموارد البشرية لتحديات تقنية تعيق تطبيق التحول الرقمي تم اختبار الفرضية المتعلقة بهذا الجانب بالاعتماد على النتائج الإحصائية المتحصل عليها من إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف معرفة مدى وجود هذه التحديات وتأثيرها على عملية التحول الرقمي في البنك الوطني الجزائري، الجدول التالي يضمن أهم نتائج التي توصلت إليها الفرضية:

الجدول (III-18): اختبار الفرضية الثالثة T-Test

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	Sig
التحديات التي تعيق تطبيق التحول الرقمي	29	3,5655	0,57587	5,288	28	0,000

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على نسخة SPSS.

توضح نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي بلغ 3,6555 بانحراف معياري قدره 0,57587، كما بلغت قيمة T المحسوبة 5,288 عند مستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود دلالة إحصائية أي قبول الفرضية. وعليه وبالتالي إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات تعيق تطبيق التحول الرقمي بالبنك الوطني الجزائري.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في الفصل التطبيقي إلى الدراسة الميدانية في البنك الوطني الجزائري-مستغانم- من خلال تقديم عام للمؤسسة، ومن أجل معرفة أثر التحول الرقمي على تحديث تسيير الموارد البشرية، تم إعداد استمارة الاستبيان من أجل التعرف على آرائهم حول واقع التحول الرقمي وأثره على ممارسات تسيير الموارد البشرية، ومدى مساهمته في تحسين الأداء وتسهيل الإجراءات الإدارية وتقليل الأخطاء، كما تم الوقوف على أهم التحديات التي تعيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية، وقد تم معالجة البيانات باستعمال برنامج SPSS، ومن خلال النتائج المتحصل إليها اتضح أنه يوجد أثر للتحول الرقمي في تحديث تسيير الموارد البشرية.

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر التحول الرقمي لتحديث تسيير الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري، تم التوصل إلى أن التحول الرقمي أصبح من المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات البنكية إلى تبنيها من أجل تحسين الأداء الإداري، ورفع كفاءة الموارد البشرية.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: تم قبول الفرضية والتي مفادها البنك الوطني الجزائري يتبنى تقنيات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بصفة تدريجية. من خلال نتائج T-Test بلغ المتوسط الحسابي قيمة أكبر، مما يشير إلى وجود تبني قوي للتحول الرقمي من طرف المؤسسة.

الفرضية الثانية: تم قبول الفرضية التي مفادها أن التحول الرقمي يسهل العمل الإداري ويجعل الإجراءات أسرع ويقلل الأخطاء ويحسن دقة معلومات الموظفين، وهذا من خلال نتائج T-Test بلغ المتوسط الحسابي قيمة أكبر من 3.

الفرضية الثالثة: تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات تقنية، تنظيمية وقانونية تعيق تطبيق التحول الرقمي بكفاءة بالبنك الوطني الجزائري. عبر تحليل T-Test تم إثبات أن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات تعيق تطبيق التحول الرقمي، وبالتالي قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة:

- 1- اتضح أن البنك الوطني الجزائري يتبنى تقنيات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بصفة تدريجية.
- 2- تبين أن التحول الرقمي يسهل العمل الإداري ويجعل الإجراءات أسرع ويقلل الأخطاء ويحسن دقة معلومات الموظفين.
- 3- تبين أن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات تقنية، تنظيمية وقانونية تعيق تطبيق التحول الرقمي بكفاءة بالبنك الوطني الجزائري.

بناءً على النتائج المتحصل عليها، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات أهمها:

- 1- تطوير سياسات تدريب رقمية مستمرة لتأهيل الموارد البشرية على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة، وتحفيز ثقافة التعلم مدى الحياة.
- 2- تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتحسين أنظمة المعلومات.
- 3- تشجيع ثقافة الابتكار والتطوير داخل المؤسسة.
- 4- دمج التحول الرقمي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية ليصبح جزءاً لا يتجزأ من التخطيط المؤسسي، بدلاً من اعتباره أداة تقنية فقط.
- 5- خلق بيئة رقمية تشاركية من خلال إشراك الموظفين في مراحل تصميم وتطبيق البرامج الرقمية، لتعزيز التقبل والفاعلية.
- 6- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات التي تعيق تطبيق التحول الرقمي.

حدود الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى بعض البيانات والمعلومات المتعلقة بالتحول الرقمي وتسيير الموارد البشرية.

الافاق المستقبلية:

- دراسة أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.
- التوسع في دراسة التحول الرقمي في مؤسسات وقطاعات أخرى للمقارنة بين النتائج.
- البحث في المعوقات التنظيمية والتقنية التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات.
- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات البنكية.

قائمة المراجع

الكتب:

- سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022.
- عبد الله موسى محمد السلحوت، التحول الرقمي بين إمكانية الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2025.
- قسول سفيان، حمول طارق، النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2022.
- معاوية فهد داود القواسمي، التحول الرقمي في المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في دولة فلسطين، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2025.
- مها رضوان محمد مصطفى، حازم حسانين محمد، التحول الرقمي والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحقيق وتعميم التنمية المستدامة في البلدان العربية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2025.

المقالات:

- بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، "التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات-دراسة حالة-"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025، ص ص 501-512.
- الحريري عبد العزيز الشعلان حسين، " دور التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة في المؤسسات الحكومية السعودية"، مجلة إدارة الأعمال والإدارة العامة، المجلد 23، العدد 1، ص ص 45-46.
- خبال حميد، شول بن شهرة، "الإدارة المتكاملة: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية والذكاء- الأسباب والدوافع-، المجلة الجزائرية للأمن السيبراني"، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص ص 241-242.
- زافياالوفا، بوردونوس، "المنهج الاستراتيجي لقياس رقمنة أنظمة إدارة الموارد البشرية"، مجلة علم النفس الاجتماعي والمجتمع، المجلد 15، العدد 2، 2024، ص ص 164-178.
- عبد الحميد بشير، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، 2022-2023.
- عزام عبد العزيز والسويدي فاطمة، "متطلبات تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية للأدبيات"، مجلة الإدارة والاقتصاد المتكامل، المجلد 8، العدد 14، 2021، ص ص 29-31.
- عمر مهدي، "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل"، المجلد 11، العدد 1، 2021، ص ص 154-166.

- عمر الأحمدي، بندر عمر، " دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة"، مجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، المجلد 6، العدد 68، 2024، 399-428.
- ميلود عبد الهادي، " أثر التقنيات الرقمية على إدارة الموارد البشرية: تعزيز الفعالية والتنمية المؤسسية-دراسة حالة شركة جوجل-"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 108، العدد 01، 2025، ص 25-39.
- ياسر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2019، ص 207-219.

الرسائل الجامعية:

- أحمد إبراهيم محمد الدباس، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني رسالة أعدت كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، 2022.
- زوقار وفاء، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية دراسة حالة شركة الفتح، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023-2024.
- سائر علي، تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسات التربوية السورية(دراسة حالة المدارس الحكومية في دمشق)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الثقافة PM TM، 2023.
- عبيدة سعاد، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء إدارة الموارد البشرية-دراسة حالة وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا ورقمنة، أطروحة دكتوراه ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة البليدة 02، لونسي علي، 2020.
- فغول جنات، إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، 2019.
- مسعود علي، استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية-دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التربوية(ابتدائي، متوسط، ثانوي)، أطروحة دكتوراه في علم النفس، 2023.
- معيوف كمال، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة الابداع في المنظمة المتعلمة-دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021.

القوانين والمراسيم:

- القانون رقم 66-178، المؤرخ في 13 جوان 1966، المتضمن إحداث البنك الوطني الجزائري وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51.

- القانون رقم 09-23، المؤرخ في 21 يونيو 2023، المتضمن القانون النقدي والمصرفي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43.

مراجع أخرى:

- وثائق مقدمة من طرف مؤسسة التريص.

مواقع الأنترنت:

- موقع البنك الوطني الجزائري <https://www.bna>

الملاحق:

ملحق 01: استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم –

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان حول:

"التحول الرقمي كمدخل لتحديث تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري (مستغانم)"
يندرج هذا الاستبيان في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، ويهدف إلى دراسة أثر التحول الرقمي في تحديث تسيير الموارد البشرية.

تستعمل المعلومات المقدمة لأغراض أكاديمية فقط مع ضمان السرية التامة للبيانات.
نشكركم مقدما على تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إنجاز هذا العمل الأكاديمي.

أولا: البيانات العامة للمشاركة

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة ☐ بين 30 و40 سنة ☐ بين 40 و50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

☐ ليسانيس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐ آخر:

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ بين 5 و10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

5. المنصب الوظيفي:

☐ موظف ☐ رئيس مصلحة ☐ مدير فرع ☐ آخر:

6. المصلحة التي ينتمي لها الموظف:

.....

ثانيا: واقع التحول الرقمي في البنك

1. أستخدم الأنظمة الرقمية بصفة يومية في عملي.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

2. يعتمد البنك على أنظمة رقمية حديثة في تسيير أعماله.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

3. أصبح التحول الرقمي-ضرورة لتحسين أداء البنك.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

4. يتم استخدام برامج الكترونية لمعالجة ملفات الموظفين.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

5. توفر الإدارة تكويناً مستمراً حول استخدام الأدوات الرقمية.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

6. يوفر البنك منصات رقمية لتسهيل التواصل الداخلي.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

ثالثاً: أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية

1. ساهم التحول الرقمي في تسريع إجراءات التوظيف.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

2. أدى استخدام الأنظمة الرقمية إلى تقليل الأخطاء الإدارية.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

3. ساهم التحول الرقمي في تحسين عملية حفظ وأرشفة المعلومات.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

4. عزز التحول الرقمي شفافية عمليات التسيير.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

5. حسن التحول الرقمي جودة الخدمات المقدمة للموظفين.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

6. ساهم التحول الرقمي في تحسين عملية تقييم الأداء.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

رابعاً: التحديات التي تواجه التحول الرقمي

1. يواجه الموظفون صعوبة في التأقلم مع الأنظمة الجديدة.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

2. مقاومة بعض الموظفين للتغيير تؤثر على نجاح التحول الرقمي.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

3. نقص التكوين يشكل عائقاً أمام التحول الرقمي.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

4. ضعف البنية التحتية التكنولوجية يعيق التطبيق الفعال للتحول الرقمي داخل البنك.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

5. توجد مخاوف متعلقة أمن المعلومات الشخصية والبيانات الرقمية.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

سؤال اختياري

في رأيك، هل تعتبر تجربة التحول الرقمي في البنك الوطني الجزائري ناجحة إلى حد الآن؟ ولماذا؟

.....

شكرا لكم على تعاونكم ودعمكم، ونسأل الله لكم دوام التوفيق والنجاح.

المصدر: من إعداد الطالبة

ملحق 02: الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال -مستغانم -

الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال لمديرية مستغانم - 1981



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة التريص.