

دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

عمر مهدي*

الإرسال: 2020/12/31

القبول: 2022/02/06

النشر: 2022/05/09

الملخص: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على الدور الذي أصبح يلعبه التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة و الخدمية بشكل خاص. في هذا الإطار ارتأينا أن نجري دراسة تمحورت إشكالياتها في توضيح دور هذا التحول على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا لهذه الإشكالية. توصلنا في ختام دراستنا هذه إلى جملة من النتائج كان من أهمها أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الوكالة و هذا ما بينته النتائج و التي أثبتت أن هناك تغيرا في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، الصندوق الوطني للتقاعد.

تصنيف JEL: M12, L63

The role of digital transformation in improving human resource management practices

Abstract: This research paper aims to shed light on the role that digital transformation has played in improving the performance of human resource management practices in economic enterprises in general and service organizations in particular. In this context, we decided to conduct a study whose problem centered on clarifying the role of this transformation at the level of the National Retirement Fund Agency of Saida department, using the descriptive and analytical approach in our study of this problem. At the conclusion of our study, we reached a set of results, the most important of which was that digital transformation has greatly contributed to improving human resource management practices in this agency, and this is what the results showed, which proved that there is a change in human resource management practices due to digital transformation from the impact of new information and communication technologies.

* أستاذ محاضر "ب"، الدكتور مولاي الطاهر-جامعة سعيدة، مخبر إدارة و تقييم أداء المؤسسات: omar.mehdi@univ-saida.dz

Keywords: digital transformation, Human Resources Management, National Retirement Fund Agency.

JEL Classification : L63, M12

مقدمة:

إن المعلومات و المعرفة أثبتت أنها تشكل موردا اقتصاديا يفوق في أهميته الموارد الطبيعية، ففي ظل الاقتصاد المبني على المعرفة أصبحت المعلومات و المعرفة ميزة تنافسية بين المنظمات، حيث تتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم المعلومات و المعارف المخزنة و التقنيات المختلفة و نتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب، اختيار و تطوير و الحفاظ على مواردها البشرية التي تمكنها من قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي التي تولي اهتماما كبيرا بمواردها البشرية و بحاجاتهم و رغباتهم و تستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة و مواكبتها و هذا نتيجة لما تتمتع به الموارد البشرية من مميزات و قدرات هي التي تصنع التحدد و النجاح المستمر بمبتكراتها و آلياتها المتبعة في إدارة العملية الإنتاجية بانسيابية وسلاسة و إتاحة الفرصة لتلك المبتكرات للخروج إلى حيز التنفيذ. و مع ظهور التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و تطور استعمالها و ظهور الأنترنت كرسد وضا جديدا فرض على المؤسسات تحديات جديدة شكلا و محتوى، أين أصبح لهذه التكنولوجيات أهمية بالغة و دورا كبيرا في المؤسسات بشكل عام و في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث أصبحت التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال عنوانا للمنظمات المعاصرة و جزءا لا يتجزأ من نسيج إدارتها و موردا أساسيا تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية و تدعيم القرارات و الاستغلال الأفضل للمعلومة، بما ينجر عنها من سرعة تأدية المهام و توفير الوقت، لذلك فإن التحديات أصبحت مضاعفة بالنظر للدور المنوط الذي يجب أن تؤديه التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال في إحداث التحول الرقمي المنشود في المنظمات . في إطار كل هذه المستجدات جاء عملنا هذا لتسليط الضوء على الأهمية و الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في واحد من أهم جوانب الأعمال التي تعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسات الاقتصادية ألا و هو جانب إدارة الموارد البشرية.

تبعاً لهذه الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال و الآثار العميقة التي أفرزتها تطبيقاتها على العالم المعاصر هذا من جهة و أهمية تحسين الأداء من جهة أخرى تظهر معالم إشكالية هذه الورقة البحثية كما يلي و التي اخترنا فيها وكالة الصندوق الوطني للتقاعد الكائن مقرها بولاية سعيدة لدراسة هذه الإشكالية في جانبها التطبيقي و ذلك وفق التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة؟

يتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة يمكن صياغتها كما يلي:

- ما هي مستويات (أو واقع) التحول الرقمي في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و إدارة الموارد البشرية في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة؟

من أجل الإجابة على هذه الإشكالية فإن هذا البحث يتضمن فرضيتين رئيسيتين هما:

- الفرضية الرئيسية الأولى H₀: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بشكل عام و إدارة الموارد البشرية في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد.
 - الفرضية الرئيسية الثانية H₁: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى من مستويات التحول الرقمي و بين مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة.
- سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث، فلقد اتبعنا المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد استعملنا المنهج التحليلي لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية. و سيتم معالجة هذا الموضوع من خلال محورين اثنين أساسيين هما كما يلي:
- **المحور الأول:** و نتناول فيه الإطار النظري للدراسة و يحتوي على ثلاثة عناصر أساسية هي:
 - أساسيات حول التحول الرقمي؛
 - أساسيات حول إدارة الموارد البشرية؛
 - طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي و إدارة الموارد البشرية.
 - **المحور الثاني:** و نتناول فيه الإطار التطبيقي للدراسة و يحتوي على عنصرين اثنين هما:
 - التعريف بوكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة و تقديم منهجية الدراسة؛
 - عرض و تحليل نتائج الدراسة.

2. المحور الأول: الإطار النظري للدراسة: أساسيات حول التحول الرقمي و إدارة الموارد البشرية.

2.1. أساسيات حول التحول الرقمي:

2.1.1. تعريف التحول الرقمي:

يعرف **التحول الرقمي للموارد البشرية** بأنه: " ذلك التطبيق المتميز للتقنيات المعتمدة على الويب، لكافة النظم التي تتعلق بالموارد البشرية، وماله من أثر بارز في سهولة الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية." (طويهي، 2015، ص: 45)

كما يُعرف **التحول الرقمي** بأنه: "عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها". (البار، 2018)

يرى **هوبكنز و ماركهام** أن تنفيذ التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية بالشكل الإلكتروني الناجح يجب أن يراعي النقط أو الشروط التالية (هوبكنز و ماركهام، 2007 ص: 36):

✓ تقديم خدمات ذات جودة للموارد البشرية؛

✓ إجراء المعاملات للموارد البشرية إلكترونياً؛

✓ مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية؛

✓ تحويل الأسلوب التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

لعل أشمل تعريف للتحول الرقمي حسب **هوبكنز ماركهام** هو: "أنه مجموعة الطرق و التقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين و رفع أدائه و هو يضم مجموعة الأجهزة التي تعنى بمعالجة المعلومات و تداولها مثل الحواسيب و البرامج و معدات الحفظ و الاسترجاع و النقل الإلكتروني السلوكي و اللاسلكي عبر وسائل الاتصال بكل

أشكالها و أنواعها سواء المكتوبة أو المسموعة أو المرئية و غايتها الأساسية تسهيل التواصل الثنائي و الجماعي عبر الشبكات المغلقة و المفتوحة". (هوبكنز و ماركهام، 2007، ص:36).

2.1.2. خطوات و فوائد التحول الرقمي: للتحول الرقمي عدة خطوات و فوائد يمكن ذكرها كما يلي (البار.ع،، 2018، ص.3):

- بناء استراتيجية رقمية و إجراءات التحسين؛
- قياس الامكانيات الرقمية الحالية؛
- تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي؛
- تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار؛
- تحديد عوائق التكامل الرقمي؛
- إدارة التغيير للتحول الرقمي.

أما فوائد التحول الرقمي فهي عديدة و متنوعة ليس فقط للعملاء و الجمهور و لكن للمؤسسات أيضا و يمكن ذكرها كما يلي (البار.ع،، 2017، ص.3):

- يوفر التحول الرقمي التكلفة و الجهد بشكل كبير؛
- يحسن الكفاءة التشغيلية و ينظمها؛
- يعمل على تحسين الجودة و تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين؛
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة و إبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛
- يساعد التحول الرقمي المؤسسات و الشركات على التوسع و الانتشار في نطاق أوسع للوصول إلى شريحة أكبر من العملاء و الجمهور.

2.2. أساسيات حول إدارة الموارد البشرية:

يعرف سيكولا إدارة الموارد البشرية بأنها: « استخدام القوى العاملة بالمنشأة و يشتمل ذلك على: عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و بحوث الافراد". و شيرمان يرون بأنها: تشمل على عمليات أساسية يجب أدائها و قواعد يجب اتباعها، و المهمة الرئيسية لمدير الافراد هي مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجونه من رأى و مشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر". (عزام، 2014، ص.25).

أما willy et eldridge فيعرفانها على أنها: "الطريقة التي تدير بها المنظمة العاملين لديها وتساعدهم في النمو والتطور.... وهي تهتم بالتحديد بكيفية تصرف الناس في موقف العمل الرسمي، وتعطي اهتماما ضئيلا للناس خارج العمل أو الناس العاملين في موقف غير رسمي". (حزيم، 2013، ص.19).

2.2.2. مراحل تطور إدارة الموارد البشرية: حدد الكاتب Robbins المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية بأربع مراحل أساسية هي (حزيم، 2013، ص.ص.21-24):

المرحلة الأولى و هي مرحلة التشكيل: بدأت هذه المرحلة مع بداية الثورة الصناعية، و قيام العالم آدم سميث بتطوير المفهوم الهام و المعروف "التخصص و تقسيم العمل" حيث نشأت المنظمات الصناعية العديدة و توسعت و تنوعت نشاطاتها، و استخدام أنظمة الإنتاج و تزايد المشكلات الإدارية و التنظيمية.

المرحلة الثانية و هي مرحلة النمو والتطور: ظهرت أواخر القرن التاسع عشر وحتى منتصف الأربعينيات من القرن العشرين. شهدت تلك الفترة بداية تطور الفكر الإداري وظهور المدرسة/ النظرية التقليدية /الكلاسيكية في الإدارة التي اشتملت على الحركة العلمية في الإدارة ومن أشهر روادها فردريك تايلور، و نظرية المبادئ الإدارية وصاحبها هنري فايول و النظرية البيروقراطية لرائدها تعزى للعالم ماكس فيبر.

المرحلة الثالثة و هي مرحلة بداية النضوج: من الاربعينيات الى الثمانينيات من القرن العشرين تعكس تسمية هذه المرحلة بهذا الاسم فهما إيجابيا لدور إدارة الموارد البشرية وتعزز هذا الفهم بشكل عملي مباشر من خلال إقرار التشريعات الملزمة للقطاعين العام والخاص وعدم ترك الأمور المتصلة بالتعامل مع العاملين لعامل المنافسة بين منظمات الاعمال، ومن المجالات التي شهدت تطورا كبيرا في نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي مجال العلاقات الإنسانية.

المرحلة الرابعة و هي مرحلة المدخل / النظري الاستراتيجية للموارد البشرية: ابتداء من ثمانينات القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر. شهدت المنظمات في هذه المرحلة، ولا تزال تسارع التطورات والتحويلات والتغيرات الهائلة في شتى المجالات في ثورة تقنية وثورة معلوماتية والاقتصاد المعرفي، والمجتمع المعرفي في المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ظاهرة العولمة والبيئة الديناميكية وإدارة الجودة الشاملة.

أما عن وظائف إدارة الموارد البشرية فهي تحتوي إدارة الموارد البشرية على ثلاثة وظائف رئيسية يمكن تقديمها كالآتي: (طارق، 2016)

الوظيفة الأولى و هي استقطاب الموارد البشرية: ان جوهر عملية الاستقطاب البحث عن المتقدمين للعمل لدى المنظمة و جذبهم لتعبئة الشواغر الوظيفية فيها و ذلك بالعدد و النوعية المطلوبة و المرغوبة و في الوقت المناسب و المكان المناسب. (حزيم، 2013، ص.20).

الوظيفة الثانية و هي تعويضات الموارد البشرية: وتقسم إلى:

- **التعويض المباشر:** يمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويض النقدي الذي يتقاضاه العاملون في المنظمة لقاء كمية وجودة الإنتاج الذي يقدمه العامل للمنظمة خلال عمله لدعمها ويدفع إما على أساس الزمن أو على أساس كمية الإنتاج.

- **التعويضات غير المباشرة:** هي خدمات اجتماعية تتخذ أشكالا متعددة كبرامج الحماية العامة و الخاصة التي تستهدف مساعدة الفرد العامل و عائلته في حالة توقف أجره أو راتبه كما تستهدف التخفيف من أعباء النفقات الصحية كخطط الضمان الاجتماعي و خطط الراتب التقاعدي (بوخوش، 2013، ص.150).

الوظيفة الثالثة و هي تنمية الموارد البشرية: تنمية الموارد البشرية هي تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمة محددة و متفهمة لظروف و قواعد و أساليب الأداء المطلوب و إمكانياته و القدرة على تطبيق تلك القواعد و الأساليب و الرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات و مهارات. تتضمن هذه الوظيفة بالأساس التكوين و الحوافز و تنمية و تقييم الكفاءات و الأداء و الترقية (السلمي، 2012، ص.213).

3.2 التحول الرقمي كاتجاه حديث لإدارة الموارد البشرية: ساهمت العديد من العوامل في ظهور التحول الرقمي كاتجاه حديث في إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة حيث يمكن حصرها في عاملين أساسيين يمكن ذكرهما كما يلي:

✓ زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال؛

✓ ظهور أنظمة المعلومات للموارد البشرية.

1.3.2. زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال: و ذلك أن التطورات التكنولوجية و استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال أصبحت تشكل قيادا على إدارة الموارد البشرية ، فالتغيرات الحاصلة في التكنولوجيات الالكترونية سوف تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاجها المؤسسة و سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب و التكوين و التنمية و التخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب و تلبية احتياجات هذه التغيرات، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيات الاستغناء عن بعض العاملين و البحث عن فرص العمل الأخرى لهم ، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من سياساتها اتجاه العمال للتماشي مع التكنولوجيات الحديثة (Dayan, 1999, p.136) .

2.3.2. خصائص التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال: تتميز تكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال بالخصائص التالية (العتيبي، 2010، ص-ص.21-22) :

- 1) تقليص الوقت: فالتكنولوجيات تجعل كل الأماكن الكترونيا متجاورة؛
- 2) تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول اليها بسرعة وسهولة؛
- 3) اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام؛
- 4) قليلة الكلفة والسرعة في الوقت معا: و تلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال؛
- 5) الذكاء الاصطناعي: أهم ما يميز تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال هو تطوير المعرفة و تقوية فرص تدريب المستخدمين من اجل الشمولية و التحكم في عملية الإنتاج؛
- 6) تدريب شبكات الاتصال: توجد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال من اجل تشكيل شبكة الاتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين؛
- 7) التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيات يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- 8) الجماهيرية: بمعنى ان الرسالة الاتصالية يمكن ان تتوجه الى فرد واحدا او الى جماعة معينة وهي أيضا درجة تحكم في نظام الاتصال بحيث تصل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة الى مستهلكها
- 9) اللاتزامنية: و تعني إمكانية إرسال الرسائل و استقبالها في الوقت المناسب للفرد المستخدم و لا تتطلب من المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه.
- 10) قابلية التحويل: يمكن تحويل الرسالة المسموعة إلى مطبوعة أو العكس.
- 11) قابلية التحريك والتحرك: هناك وسائل اتصالية كثيرة يمكن لمستخدمها الاستفادة منها في الاتصال من أي مكان إلى آخر أثناء حركته.
- 12) قابلية التوصيل: بمعنى إمكانية توصيل الأجهزة الاتصالية بتنويعة كبرى من أجهزة أخرى بغض النظر عن الشركة الصانعة لها او البلد الذي تم به الصنع ؛
- 13) الشبوع والانتشار: ويعني الانتشار المنهجي لنظام وسائل الاتصال حول العالم وفي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع ؛
- 13) اللامركزية: هي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال ؛

16) التيسير والسيولة: لان المعلومة لديها القدرة على التشكل في صورة قوائم وأشكال بيانية و رسوم وأصوات (الأحرس، 2008، ص.77).

3.3.2. ظهور أنظمة معلومات الموارد البشرية: حيث أن نظم المعلومات هي أهم الركائز التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بطريقة أفضل و ذات فعالية فإنها تحتاج إلى نظم المعلومات الحديثة و تشمل كل البيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم نصائح للإدارة و ذلك بعد توفر إدارة الموارد البشرية قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي و حتى المنظمة المتوسطة الحجم يمكنها الاستفادة من الخدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم المنشأة الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة (Bounfour, 1999).

4.2. دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية:

لقد أصبح تحسين أداء الموارد البشرية يحظى بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد لأي مؤسسة للبقاء هو العمل على تحسين و تطوير كفاءاته البشرية المتاحة و الكامنة داخله، و في هذا المجال ساهمت التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال مساهمة فعالة في إحداث التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية هي درجة الإتاحة و التحكم في هذه التكنولوجيات. و يظهر دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات تسيير الموارد البشرية كما يلي (هوبكنز و ماركهام، 2007، ص.58):

أ. دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة إنتاجية مكاتب العمل: إن أهم دور يناط إلى التحول الرقمي هو رفع الإنتاجية عن طريق عدة آليات منها (Aubert, 1997, p.87):

- الحفظ المعلوماتي الذي يسمح بإعادة استعمال نفس المعلومات و يمكن إعادة نسخها عدة مرات بتكلفة قليلة جدا مما يجعلها عامل لنمو الإنتاجية بالمكاتب؛
- الحفظ المهيكل للمعلومات، و هو ما يسمح بالوصول إلى كمية كبيرة من بيانات مع ربح الوقت؛
- المعالجة المعلوماتية للملفات و الوثائق التي تتم بسرعة أكبر و بأكثر دقة من المعالجة الفردية؛
- القدرة على إجراء الحسابات المعقدة، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات، ومنه فإن التطبيقات المعلوماتية تؤدي إلى ربح الوقت و المكان و إلى تخفيض تكلفة إنجاز المهام.

ب. دور الشبكات الداخلية و الانترنت في تطوير الاتصال الرقمي: تتمثل تأثيرات الشبكة الداخلية في توفير السهل للوثائق المختلفة والمتنوعة، مما يسمح بالوصول لذاكرة المؤسسة والتقليل من استنساخ الوثائق والأرشفيف وانخفاض تكاليف الإرسال؛ تحسين الاتصال على مستوى المؤسسة وتحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ 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 إلكترونيا عن طريق التحاور الإلكتروني و تجنب التحاور الحضوري جنبا إلى جنب... الخ، حيث تزايد الوظائف المنجزة جماعيا وانحصار العمل الفردي وهذا يساعد على تحسين وتنمية الكفاءات البشرية؛ إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين، حيث يزدادون في ارتباطهم بالمؤسسة و تقليص قنوات الاتصال بما يساعد على سرعة التفاعل و التجارب للاحتياجات؛ خلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جدا. (Nadège, 2002,

ج. الإدارة الإلكترونية للوثائق: خلال سنوات الخمسينيات إلى غاية نهاية التسعينيات من القرن الماضي كانت الوثائق تعالج يدويا ولكن حاليا أصبحت الوثائق تنتقل بواسطة حامل معلوماتي أو من خلال تبادلها عبر الرسائل الإلكترونية التي تشكل حلا اقتصاديا بالإضافة إلى الطاقة التخزينية الضخمة، بعد رقمتها و ترتيبها مما يمكن من الاطلاع ببساطة تامة على الوثائق المطلوبة لكل شخص و بسرعة عالية بما يفهم الأشخاص البعيدة عن الأرشيف، فالإدارة الإلكترونية للوثائق تشمل على مجموع التقنيات التي تمكن من تسهيل الاطلاع على كميات هامة من المعلومات ذات الطابع الإداري أو التقني و إدارة الأرشيف. يهدف مشروع نظام الإدارة الإلكترونية للوثائق إلى ضبط تسيير الوثائق و كذلك خفض كمية الورق المستعمل؛ حل مشكل الأرشيف عن طريق وضع برنامج يؤمن هذه الوظيفة؛ تقليص معالجة الملفات في الأرشيف؛ تقليص تكلفة الأداء مما يؤثر إيجابيا على زيادة الإنتاجية.

3. المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة: تأثير التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة.

1.3. تقديم الصندوق الوطني للتقاعد قرع ولاية سعيدة و منهجية الدراسة:

1.1.3. تقديم الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة: تم إنشاء وكالة الصندوق الوطني للتقاعد-فرع سعيدة- سنة 1987، و تتربع على مساحة قدرها 3947م² أما المساحة المبنية فتبلغ 2400م²، واستغرق مدة إنجازها 24 شهرا بتكلفة بلغت 6 مليار سنتيم (60مليون دج). يبلغ عدد عمالها 53 عامل مقسمين كالاتي: - مدير (01)؛ - إدارات سامية: 03؛ - إدارات: 12؛ - تقنيين: 26؛ - منفيدين: 11.

أما عن هيكل و أقسام الوكالة:

تشمل المؤسسة أربعة مصالح: المديرية، مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة الإدارة العامة، المديرية الفرعية للمعاشات كل مصلحة تشمل منهم على مصالح تتكفل بهم هذه الأخيرة أي المصلحة العامة. و يمكن تقديمها كما يلي (من وثائق وكالة الصندوق الوطني للتقاعد، فرع ولاية سعيدة، 2020):

- المديرية: تشمل أمانة المديرية، مصلحة المنازعات، الإعلام الآلي، الأرشيف.

- أما مصلحة المالية و المحاسبة فتشمل: الأمانة العامة، مصلحة العمليات المالية، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المالية، مصلحة الحوالات، مصلحة المنح العائلية.

- مصلحة الإدارة العامة و تتضمن: أمانة المديرية، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة المستخدمين، و فرع النظافة و الأمن.

- أما المديرية الفرعية للمعاشات فتتفرع منها: أمانة المديرية، مصلحة التصفية، مصلحة الاستقبال و التوجيه، مصلحة المسارات المهنية، مصلحة التصفية و المراجعة، مصلحة المراقبة.

2.1.3. فرضيات الدراسة: يجب التذكير هنا أن هذا البحث يتضمن فرضيتين رئيسيتين هما:

• الفرضية الرئيسية الأولى H₀: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بشكل عام و إدارة الموارد البشرية في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد.

• الفرضية الرئيسية الثانية H₁: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى من مستويات التحول الرقمي و بين مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة.

3.1.3. تقديم منهجية الدراسة:

أ. **التعريف بأداة الدراسة:** تم استعمال أداة الاستمارة من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالبحث، وبعد إجراء التصحيحات اللازمة قسمت الاستمارة إلى محورين أساسيين يتمثلان في الآتي:

المحور الأول: و يضم عبارات خاصة بأبعاد التحول الرقمي؛

المحور الثاني: و يضم عبارات خاصة بتأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية.

ب. **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من كل عمال وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة و البالغ عددهم 53 عامل موزعين على مختلف مصالح هذه الوكالة. تم اختيار عينة عشوائية متمثلة في 50 عامل من جميع المستويات الإدارية، استرد منها 40 استمارة استبيان أي ما يمثل 80% من مجتمع الدراسة وزعت عليها الاستمارة بطريقة المقابلة المباشرة.

ج. **أساليب المعالجة الإحصائية:** من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v23 كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في التحليل:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لعرض خصائص العينة ومعرفة درجة موافقة أفرادها على العبارات.

- الوسط الحسابي من أجل معرفة درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة على حدى و درجة الموافقة على المحور ككل.

- الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

و قبل إجراء واختبار الفرضيات فإنه لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس:

الجدول (01): درجة ثبات أداة القياس

درجة ثبات أداة القياس	
Alpha de Cronbach	عدد المحاور
Alpha de Cronbach	2
,805	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. v.23

• نستنتج من مخرجات الجدول أن قيمة ألفا قد بلغ 0.8 وهي أكبر من 0.6 و هذا يعني أن الدراسة تتميز بالثبات و الدقة مما يدل على أن درجة الاتساق الداخلي للأسئلة و التي بلغت 23 سؤال مقبول.

4. **استعراض و تفسير نتائج الدراسة:** سنستعرض ضمن هذه المطلب النتائج الخاصة بالمحورين الثاني و الثالث فقط و التي كانت كما يلي:

1.4. عرض نتائج المحور الثاني (المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التحول الرقمي):

يتم تقديم فيما يلي نتائج أسئلة المحور الأول الخاص بأبعاد التحول الرقمي في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية سعيدة حيث الإجابات كما يلي:

الجدول 02: المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمحور التحول الرقمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإجابة
1	1	0	موافق
2	1,23	0,62	موافق
3	1,28	0,679	موافق

موافق	0,441	1,1	4
موافق	0,463	1,12	5
موافق	0,158	1,03	6
موافق	0	1	7
موافق	0,7	1,35	8
موافق	0,564	1,2	9
موافق	0,427	1,15	10
موافق	0,404	1,12	11

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.v.23

- نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لأسئلة المحور الأول: التحول الرقمي تراوحت ما بين 1 و 1.35 انحراف معياري ما بين 0 و 0.7، هذا يبين أن هناك نسبة كبيرة من العمال ترى على أن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وأنها تتوفر على أجهزة وشبكات تعتبر كافية لتطبيق مشروع التحول الرقمي (الإدارة الإلكترونية).

2.4. عرض نتائج المحور الثالث (المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية): يتم تقديم فيما يلي نتائج أسئلة المحور الثاني الخاصة بتأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية فكانت الإجابات كما يلي:

الجدول 03: المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمحور تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإجابة
12	1,2	0,564	موافق
13	1,55	0,846	غير موافق
14	1,37	0,628	موافق
15	1,23	0,577	موافق
16	1,4	0,744	موافق
17	1,35	0,622	موافق
18	1,43	0,747	موافق
19	1,3	0,516	موافق
20	1,23	0,577	موافق
21	1,08	0,35	موافق
22	1,35	0,622	موافق
23	1,43	0,712	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.v.23

- نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لأسئلة المحور الثاني: تأثير التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية تراوح ما بين 1.08 و 1.43 و انحراف معياري ما بين 0.267 و 0.747 فمن خلال هذا نلاحظ

أن التحول الرقمي يؤثر على إدارة الموارد البشرية. من خلال الجدول السابق أيضا نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة يقدر بـ 1.55 و بانحراف معياري قدر بـ 0.846 وهو يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت والتي تعبر عن درجة "عدم الموافقة" وبالتالي فإنه وحسب إجابات مفردات العينة فإن مسؤولوا وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع سعيدة ليس لديهم دراية كافية عن طبيعة الاحتياجات من المعلومات الخاصة بالموارد البشرية و هذا ما تعبر عنه الإجابات المتعلقة بأسئلة نظام معلومات الموارد البشرية لهذه الوكالة.

3.4. اختبار فرضيات تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية: تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية) فكانت النتائج كما يلي:

الجدول 04: اختبار فرضيات تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية

Variables introduites/supprimées ^a						
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode			
1	axe1 ^b	.	Entrée			
a. Variable dépendante : axe3						
b. Toutes variables requises saisies.						
Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	,433 ^a	,188	,166	,26686		
a. Valeurs prédites : (constantes), axe2						
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,626	1	,626	8,788	,005 ^b
	Résidu	2,706	38	,071		
	Total	3,332	39			
a. Variable dépendante : axe3						
b. Valeurs prédites : (constantes), axe2						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.v.23

- نلاحظ من خلال الجدول ANOVA بأن قيمة F بلغت 8.788 عند مستوى الدلالة 0.005 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 اذن نرفض H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية (نموذج الانحدار غير معنوي) و نقبل H1: نموذج الانحدار معنوي، و هذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء إدارة الموارد البشرية (نموذج الانحدار معنوي)، كما بلغت قيمة (t) 2.964 و هي بمستوى دلالة قدره 0.005 و هي ما تشير إليه قيمة معامل B التي تعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل التكنولوجيا بوحدة واحدة يقابله تغيير مقداره 0.498 في المتغير التابع إدارة الموارد البشرية، و هذا المتغير المستقل يفسره حسب معامل التحديد R² المقدر بـ 0.188 من التباين في

المتغير التابع، أي أن 18.8% من التغيرات الحاصلة على مستوى إدارة الموارد البشرية سببها التغير الحاصل في التكنولوجيا، و عليه يمكن القول : أن التكنولوجيا تؤثر على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

5. خلاصة:

كان هدف هذا البحث هو التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، و ذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

- ما هو دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ؟
- بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية و التطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها على المستوى النظري:
- التطور السريع للتكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال تمكن المنظمات من الحصول على المعلومات بسرعة ودقة مما و يساعدها على إحداث التحول الرقمي المنشود مما يساعدها على التفوق و التميز في مجال عملها؛
- توفير درجة عالية من الدقة لا يمكن توفيرها بالطرق اليدوية؛
- تحسين الأداء في الإدارة و قراراتها و نتائجها بناء على ما يتوفر من بيانات صحيحة، خاصة ما يتعلق باختيار و تعيين و تدريب العاملين و تقييم أدائهم.
- إن امتلاك المنظمات للأجهزة و الوسائل و الشبكات و استخدامها في أنشطتها من طرف الموارد البشرية الكفؤة يمكنها من تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية من خلال التحول الرقمي .
- إن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تحسين و رفع أداء العاملين و يؤدي إلى التسيير الفعال للموارد البشرية .

أما في الجانب التطبيقي فقد كانت مجمل النتائج كما يلي:

- بينت النتائج أن مصلحة الموارد البشرية لوكالة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ولاية سعيدة تعتمد بدرجة كبيرة و مكثفة على التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال و هذا ما بينته نتائج المحور الأول من الاستبيان؛
- بينت النتائج أيضا أن مسئولو هذه الوكالة ليسوا على دراية كافية فيما يتعلق باحتياجاتهم من المعلومات فيما يتعلق بإقامة نظام معلومات فعال للموارد البشرية و هذا ما كشفته الدراسة التي بينت عن حجم تباين كبير بين معلومات الوضع العادي و المعلومات المتعلقة بإدارة أزمة طارئة (نتائج المحور الأول)؛
- كما بينت النتائج أن التحول الرقمي الذي تطبقه هذه الوكالة ساهم إلى حد كبير في تحسين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع سعيدة و هذا ما بينته نتائج المحور الثاني من الاستبيان، و هذا ما بينته أيضا نتائج التأكد من صحة الفرضية الثانية و التي أثبتت أن هناك تغيرا حاصلا في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل تأثير التحول الرقمي.

قائمة المصادر و المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم الأخرس. (2008)، الآثار الاقتصادية و الاجتماعية لثورة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات على الدول العربية. ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ص. 77 .
2. البار، ع. (2018). تقنيات التحول الرقمي، على: <http://ambar.kau.edu.sa>
3. برايان هوبكنز، و جيمس ماركهام. (2007). الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، القاهرة.

4. حسين حزيم. (2013). *إدارة الموارد البشرية*، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان .
5. عزيزة عبد الرحمن العتيبي. (2010). *أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية*، جامعة أستراليا المفتوحة.
6. علي السلمي. (2012). *إدارة الموارد البشرية*، دار غريب للنشر، القاهرة.
7. علي جماز طارق. (2016). *إدارة الموارد البشرية*، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمرك.
8. علي عزام. (2014). *إدارة الموارد البشرية و تنميتها*، دار البلدية ناشرون و موزعون، عمان.
9. فاطمة طويهري. (2015). *أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 02، الجزائر .
10. مديحة بوخوش. (2013). *دور استراتيجيات التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية*، مجلة الباحث، 12(12)، ص.ص 149-158.
11. وثائق وكالة الصندوق الوطني للتقاعد، فرع ولاية سعيدة. (أكتوبر، 2020). *الهيكلة التنظيمية للوكالة*. سعيدة، الجزائر.

Bibliographie :

12. Aubert, B. (1997). *les technologies de l'information et l'organisation*. Québec.
13. Bounfour, A. (1999). *le management des ressources immaterielles, maitrise les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*. Dunod. Paris.
14. Dayan, A. (1999). *Manuel de gestion*. Ellipse Edition.
15. Nadège, G. (2002). *la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, impacts des nouvelles technologies de l'information et de la communication*. Thèse de Doctorat, **Université de Toulouse**, Toulouse, France.