

جامعة غليزان
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التسيير
مذكرة مقدمة ضمن
متطلبات نيل شهادة
ماستر أكاديمي في العلوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
واقع تسيير الموارد البشرية في ظل تطبيق الرقمنة - دراسة حالة
أورسيم
عنوان المذكرة باللغة الإنجليزية

*The reality of human resources management in
light of the application of digitization*

تحت إشراف
د.لكحل محمد

من إعداد الطالبتين :
بلغالي عائشة
مداني فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر أ	د.بن عدة أمحمد
مشرفا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر ب	د.لكحل محمد
مناقشا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر ب	د.مبرك إبراهيم

السنة الجامعية: 2024/2023

التقدير

أولا قبل كل شئى نشكر المولى جل شأنه على نعمه وتنويره لنا بفضيلة العلم ونعمة العقل وعلى العزيمة والصبر الذى منحني إياهما وكما قال نبينا محمد صلى الله عليه وسلم ("من لم يشكر الناس لم يشكر الله")

اقدم شكري لأستاذي الفاضل 'لكحل محمد' ومامنحني من وقته في توجيهي وإرشادي

لن انسى أكيد من ساهمو في نجاحي وتحقيقي اهدافي اساتذتي و الطاقم التعليم والإداري
شكرا خاص لكن جعلني الله ممن أدبت الامانة.

الإهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسير طريقنا الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات. أهدي هذا العمل

إلى من كان سبب وجودي، إلى أمي، ما قد الحملة المشوار الذي لا طالما تمنيت بلوغه وأتممته.

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من وضع كامل تفته أبي الغالي

إلى من كان له الفضل وخير عون لي أستاذي الفاضل الدكتور " لكحل محمد"

كما أتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة قسم إدارة الاعمال جامعة غليزان دون استثناء.

مداني فاطمة

الإهداء

الحمد لله الذي أنشأ وبارك وخلق الماء والثرى وأبدع كل شيء ودرى الرحمان على العرش إستوى وصلاة وسلام على من بعث في أم القرى صلى الله على الحبيب المصطفى اما بعد انما طلبنا العلم لوجه الله تعالى ولم نرد بذلك إلى وجه الله وذلك فضل من الله يأتيه ميثاء وقد قال تعالى ("يرفع الله الذين آمنو منكم و الذين يتون العلم درجات") وقد رفعنا الله تعالى بذلك ونسأله ان يرفع قيمتنا في الأخرة كما رفعه

في الدنيا

أهدي فرحة تخرجي الى من كلكه الله بالهيبه والوقار الى من علمني القضاء بدون إنتظار الى من أحمل اسمه بكل إفتخار والدي عزيزي اما انتي يا قره عيني أمي الغالية التي كنت سندي ومسندي التي لجأة إليها في أصعب ظروف في بعد الله يامن لم ترد لي طلباتي لكي مني كل الحب والوفاء وفي سبيل ذكر من كان ينتضر نجاحي لا أنسى اخي ومن كنت اعتبره ابي الثاني رحمك الله وأدخلك الفردوس الأعلى نسأل الله ان يغفر له ولنا ذنوبنا ويكرمنا الجنة إخواني يا من تشاركت معي دربي في حزني وفرحي جزاكم الله عني خير جزاء زميلتي قدر الله مجهوداتك الصادقة 'مدني فاطمة' لكي ترفعي لواء العلم امام ظلمات

الجهل

كانت معكم طالبتكم وأختكم وزميلتكم 'بلغالي عائشة' لن يغرنكم نجاحي فإني جاهدت في تحقيقه لكن فرحتي الان تنسي كل مامضى بإذن الله تعالى

بلغالي عائشة

. الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تسيير الموارد البشرية بمؤسسة أورسيم، حيث تم الإعتماد على منهج الوصفي والتحليلي ، ومن خلال الدراسة تم التطرق إلى أهم المتغيرات المرتبطة المتمثلة في الرقمنة، الموارد البشرية و تحديد العلاقة بينهما من حيث التحول الرقمي، كما تم تشخيص وضعية الرقمية في الجزائر، وتوصلت الدراسة بأن مؤسسة محل الدراسة تستخدم تطبيقات ونماذج مرتبطة بالموارد البشرية.
الكلمات المفتاحية : رقمنة ، موارد بشرية، مؤسسة اورسيم، تحول رقمي، تطبيقات ونماذج

ABSTRACT

The study aimed to identify the reality of human resources management in Orsim, where the descriptive and analytical approach was adopted, and through the study, the most important variables related to digitisation and human resources were addressed and the relationship between them in terms of digital transformation, and the state of digitisation in Algeria was diagnosed, and the study concluded that the institution under study uses applications and models related to human resources

Keywords: *digitisation, human resources, human resources, Orsim, digital transformation, applications and models*

فهرس المحتويات

أ الشكر والتقدير
ب الإهداء
ج الملخص:
د فهرس المحتويات
هـ قائمة الجداول:
و قائمة الأشكال:
ز فهرس الأشكال
ز قائمة الاختصارات
 قائمة الملاحق

Error! Bookmark not defined......

الفصل الأول: مقدمة عامة

2 1. مقدمة:
3 2. صياغة الإشكالية:
3 3. الأسئلة الفرعية:
3 4. صياغة الفرضيات:
3 5. أهداف الدراسة:
4 6. أهمية الدراسة:
4 7. أسباب ودافع اختيار الموضوع:
4 8. حدود الدراسة:
5 10. محددات الدراسة:
5 9. منهج الدراسة:

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

7 1. تمهيد
7 2. إدارة الموارد البشرية
7 1.2. مفهوم الموارد البشرية وخصائص
8 2.2. أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
9 3.2. وظائف إدارة الموارد البشرية:
10 4.2. تحديات إدارة الموارد البشرية:
11 3. الرقمنة
11 1.3. مفاهيم ومتطلبات الرقمنة

12.....	2.3. أهداف الرقمنة:
13.....	3.3. العوائد وصعوبات الرقمنة:
14.....	4.3. الإدارة الالكترونية:
16.....	5.3. الحوكمة الالكترونية:
17.....	6.3. الحكومة الالكترونية :
19.....	4. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطبيق الرقمنة.
19.....	1.4. رقمنة الموارد البشرية وأبعادها.
21.....	2.4. الرقمنة في الجزائر.....
29.....	5. الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية.
29.....	1.5. الدراسات السابقة.
31.....	2.5. تميز الدراسة الحالية.
32.....	6. خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات

37.....	1. تمهيد:
37.....	2. منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)
Error! Bookmark not defined.	3. نتائج الدراسة
37.....	1.3. لمحة تاريخية للمؤسسة ORSIM
43.....	2.3. علاقة الموارد البشرية بنظام معلومات الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية
52.....	4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
53.....	5. خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الخاتمة العامة

57.....	1. الخاتمة:
57.....	2. نتائج الدراسة:
57.....	3. مقترحات الدراسة:
58.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الفصل – رقم الجدول
25	تشخيص الوضع التكنولوجي عبر نموذج swot	الجدول رقم (1.2)
38	خصائص مؤسسة orsim	الجدول رقم (2.3)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الفصل – رقم الشكل
29	نموذج تجميل موقع بروغراس	الشكل رقم (1.2)
31	التسجيل الالكتروني لطالب	الشكل رقم (2.2)
37	التطور التاريخي التاريخي لمؤسسة orsim	الشكل رقم (3.3)
46	نظام معالجة كشوف رواتب الاجور	الشكل رقم (4.3)
47	نظام سيلوغ (SILOG)	الشكل رقم (5.3)
49	واجهة Pc- epaie	الشكل رقم (6.3)
50	برنامج الحضور الالكتروني	الشكل رقم (7.3)
51	المرحلة الثانية من برنامج الحضور الالكتروني	الشكل رقم (8.3)

قائمة الاختصارات

المصاح بالغة الإنجليزية	المصاح بالغة العربية	الاختصار
oued rhiou soc ite industriel mécanique	مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولوآحقها واد رهيو	orsim

الفصل الأول

مقدمة عامة

1. مقدمة:

يعرف العالم تطور متسارع الوتيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات مما يدفع بالمؤسسات إلى محاولة مواكبة هذا التطور وتوظيفه في شتى المجالات والوظائف التي تؤديها، خاصة في مجال الإدارة حيث تسعى إلى الاستفادة من التقنيات المبتكرة لتعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق أهدافها في أحسن الظروف وبأقل التكاليف والحصول على أفضل النتائج.

بالنظر لمكانة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إذ أنها تهتم بأهم مورد فيها، ألا وهو المورد البشري. يتحتم التطوير المستمر لها وتحديثها باستمرار بما يجعلها تسير التطور الرقمي وتتماشى مع متطلبات العصر.

تعتبر الرقمنة أداة فعالة في تحسين الحوكمة والإدارة داخل المؤسسات، من خلال تطبيق التقنيات تمكن للإدارات تحسين عملياتها الداخلية، تعزيز الشفافية، تقليل البيروقراطية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فعالية، كما تساعد الرقمنة في تحقيق الحوكمة الرشيدة من خلال توفير أدوات للمراقبة والتقييم المستمرين الإدارة الموظفين والإدارات.

إن التحول نحو الحكومة الإلكترونية جزءاً أساسياً من استراتيجية الرقمنة على مستوى القطاع العام، تسعى الحكومات إلى استخدام التقنيات الرقمنة لتحسين خدماتها للمواطنين والشركات من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية، الحكومة الإلكترونية تعزز المشتركة المدنية، تساهم في تقليل التكلفة والوقت اللازمين لإنجاز المعاملات الحكومية.

يمثل التوجه نحو الرقمنة في إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات بالإضافة إلى التحول نحو الحوكمة الرقمنة والحكومة الإلكترونية، خطوة حيوية نحو تعزيز الكفاءة والانتاجية والشفافية في المؤسسات العامة والخاصة، هذه التحولات التقنية تساهم في خلق بيئة عمل مرنة وتفاعلية تدعم الابتكار وتلبي احتياجات المستقبل.

2. صياغة الإشكالية

تهدف المؤسسة إلى السير الأمل لمختلف الوظائف التي تقوم بها، وعلى الخصوص إدارة الموارد البشرية. فتسعى جاهدة لتطبيق الرقمنة على وظائفها قصد الاستفادة من جوانبها الإيجابية، ومن هنا نتطرق إلى طرح الإشكالية التالية

''ما مدى فعالية تطبيق الرقمنة في تحسين تسيير ادارة الموارد البشرية بمؤسسة أورسيم

''؟

3. الأسئلة الفرعية

1. فيما تتمثل أهم المتطلبات والصعوبات التي تواجهها مؤسسة orsim عند تطبيق الرقمنة؟

2. ما موقع وظائف المؤسسة في ظل النماذج المرتبطة بالرقمنة بمؤسسة orsim ؟

3. ما القيمة المحققة من تطبيق الرقمنة في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة orsim؟

4. صياغة الفرضيات:

- للنماذج الإلكترونية لها دور في تحقيق دقة وسرعة في تسيير العمليات الإدارية بمؤسسة محل الدراسة
- مهارات الموظفين ضمن الرقمنة تؤدي إلى زيادة كفاءة الرقمية من خلال برامج المتوفرة ضمن الإطار الإلكتروني.
- لرقمنة المطبقة في المؤسسة تعالج الأخطاء وتضمن تحقيق الكفاءة والفعالية

5. أهداف الدراسة

- التعرف على إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة
- إبراز المفاهيم العامة للرقمنة في مجال إدارة الموارد البشرية
- تحليل ودراسة أثر استخدام الرقمنة والتأهيل على أداء المورد البشري
- التعرف على مدى إستخدام الرقمنة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة orsim
- تحديد متطلبات تطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية وكيفية تحقيق استعمالها في هذا المجال
- معرفة البرنامج الادارة الكترونية المعتمد من طرف المؤسسة الإقتصادية ORSIM

6. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية وأهمية رقمنتها لتسهيل تدفق المعلومات. كما يجدر الإلمام بكل جوانب البنية التحتية لرقمنة الموارد البشرية

وضرورة فهم جوانب ومتطلبات عملية التحول الرقمي لإعطائه الإهتمام اللازم قصد تطبيقه على أرض الواقع، ومعرفة أهميو الرقمنة إنطلاقا من خلال:

- معرفة أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
- تحليل واقع استراتيجية تطبيق الرقمنة في المؤسسة وما مدى أهميتها بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة.
- تقديم دراسة حالة عن الموضوع إدارة الموارد البشرية وتطبيق الرقمنة.
- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات للشركة ORSIM لإعطاء أهمية أكثر الإستراتيجية التكوين وتأهيل مواردها.

7. أسباب ودافع اختيار الموضوع

يرجع إختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية
1- المبررات الذاتية:

- اهتمامنا بالموضوع لكونه يدخل ضمن التكنولوجيا الحديثة.
- الرغبة في تنمية وتوسيع معارفنا حول موضوع الرقمنة.

2- المبررات الموضوعية:

أهمية الموضوع خاصة مع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة الصناعية بصفة خاصة تزيد الإهتمام في الأونة الأخيرة بعملية تطبيق الرقمنة والدور الذي يلعبه في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة.

8. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم الدراسة في شركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM مقرها العربي بن مهدي وادي رهيو ولاية غليزان.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة في الفترة 2024/04/14 إلى 2024/14/04

9. منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بأداته التحليلي، لأنه المنهج المناسب للدراسة ومن خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع، كما تم الاعتماد منهج دراسة حالة في المؤسسة الاقتصادية ORSIM محل الدراسة

10. محددات الدراسة:

للإمام بالموضوع ومعالجته بطريقة واضحة ومتوازنة، تم التطرق إلى الموارد البشرية والرقمنة من منظور نظري مع توضيح العلاقة بين المتغيرين عبر الإشارة إلى المفاهيم ذات الصلة المرتبطة بالرقمنة والتكنولوجيا وبالخصوص المتغيرات الحديثة (الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية) وهذا في المبحث الأول مع الإشارة إلى العلاقة الكلية بين المتغيرين بالإشارة إلى إدارة الموارد البشرية والرقمنة، وذلك بالتركيز على حالة الجزائر من الجانب الرقمي أما المبحث الثاني تم تخصيصه للدراسة التطبيقية بالمؤسسة أورسيم، والوقوف على أهم النماذج الإلكترونية المرتبطة بالواقع الرقمي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1. تمهيد

تعد رقمنة في مجال إدارة الموارد البشرية أحد المجالات الحيوية التي تتطلب استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل متزايد. حيث سيبتيح الفرصة للإدارة للانفتاح أكثر والتواصل السهل والمباشر من خلال اتمتة العمليات واستفادة من التقنيات المبتكرة لتماشي مع متطلبات العصر وتحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية. لذا سنقوم بالتعرف على المتغيرين (تسيير الموارد البشرية والرقمنة) والعلاقة بينهما.

2. ماهية إدارة الموارد البشرية

1.2. مفهوم الموارد البشرية وخصائص

نجد مفهوم المورد البشري يستخدم مرادفا لعدة مفاهيم منها (اليد العاملة، القوى العاملة، القوى البشرية، الأفراد، العمالة وغيرها) تعرف بأنها" كل الاشخاص العاملين بأجر أو مرتب، كل الأشخاص الذين يعملون لحسابهم الخاص ؛ كل الأشخاص الذين يبحثون ،عن عمل بأجور ولو كانوا عاطلين عن العمل، وأيضا تعرف بأنها:" مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات الموارد البشرية هي تلك الفئة من الناس التي تمتلك المؤهلات والاستعدادات اللازمة وتعمل برغبة واقتناع أو تبحث عن عمل مقابل أجر ويتراوح أعمارهم ما بين 18 و60 سنة. (ساسي هدف، 2022، صفحة 243)

1.1.2. إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية تشمل جميع الأنشطة المرتبطة بتوظيف وتدريب وتحفيز وتقييم أداء الموظفين ،بهدف تحقيق اعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة. (عبد الرزاق، 2015، صفحة 140).، هي العملية التي تتضمن تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الافراد داخل المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية. (القحطاني ، 2016، صفحة 92).، كما تهتم بتطوير وتحفيز الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال استراتيجيات التوظيف، والتدريب، والتطوير المهني، وتقييم الأداء. (السلمي، 2018، صفحة 218).

بناء على ما سبق يمكن استنتاج التعريف التالي " : إدارة الموارد البشرية هي العلاقة بين المنظمة والموظفين، بما تحقق أهداف المنظمة من خلال استقطاب وتوظيف وتدريب وتحفيز وتقييم أداء الافراد بفعالية وكفاءة"

2.1.2. خصائص ادارة الموارد البشرية:

تعددت خصائص إدارة الموارد البشرية كما ذكرتها (نمر، 2018، صفحة 21). وهي:

- هي نشاط من أنشطة إدارة الاعمال وتمثل أحد فروعها.
- توفر الموارد ذات الكفاءة وتحافظ عليها وتطور قدرتها ورغبتها في العمل.

- الاستخدام الفعال للموارد البشرية هو أهم انشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية.
- تساعد الإدارات الأخرى والإدارات العليا والعاملين بتقديمها خدمات واقتراحات متعلقة بقضايا الموارد البشرية في المنظمة.
- تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.
- تتميز بظرفية نشاطها من حيث المكان والزمان.

2.2. أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

1.2.2. أهداف الوارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى الى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويرا مستمرا يلبي رغباتهم وحاجاتهم، ويحقق أهداف واحتياجات المنظمة، وينبثق عن هذا الهدف العديد من الأهداف نوردها فيما يلي: (الحريري، 2014، الصفحات 11-12)

- **الأهداف الاجتماعية:** تسعى هذه الأهداف الى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته،

وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاءتهم، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل نشاطاته، وإدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو من العمل يسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي الى رفع مستويات المعيشية، وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقتهم، والحصول على مقابل لهذا البذل، مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم.

- **الأهداف التنظيمية:** بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما في المنظمة، وتعتبر جزء من النظام الأشمل (المنظمة) فأنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى للمنظمة، وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

- **الأهداف الوظيفية:** تتحقق هذي الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية

بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقا لحاجاتهم، وإتاحة لهم فرصة التقدم والتطور، وتوفير ظروف العمل التي تمكن العاملين من العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدراتهم الإنتاجية، كما يزيد من مكافأتهم ورواتبهم.

- **الأهداف الإنسانية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على اشباع حاجاتهم

وتحقيق أهدافهم، على اعتبار أنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الإنتاج، هذا بالإضافة الى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام، أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.

2.2.2. أهمية الموارد البشرية:

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في اعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي الى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية. (يحيوي، 2009، الصفحات 4-5):

- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال اعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.
- التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال مناقشة (النشاطات) الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.
- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثر على فعالية المؤسسة.
- تساعد على كشف وتشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي والتنظيمات، ومعدلات التأخر والغيابات من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- مساعدة المديرين في صياغة ادارة التنفيذ السياسات وحول المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.

3.2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تنتم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة اذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الادارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة ان إدارة الموارد البشرية يركز اهتمامها في التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي: (نجاه، 2019-2020، الصفحات 8-9)

- **صيانة ورعاية العاملين:** وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع الضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة
- **تخطيط الموارد البشرية:** ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.
- **تقديم الخدمات للعاملين:** وتهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والاحاء وغيرها من الضوابط ذات أهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة
- **تحليل وتصنيف الوظائف:** ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

- **نظام الاختيار والتعيين:** ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار وتعيين الموظفين خلال اجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط الازمة لذلك.
- **تصميم نظام الأجور والحوافز:** ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد المادية والمعنوية على مستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة.
- **اعداد خطة التدريب:** ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التكوينية الملائمة لهم.
- **تصميم نظام تقويم الأداء:** ويتم ذلك وفق وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظيم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديهم.
- والنقل لعاملين في المنظم
- 4.2. تحديات إدارة الموارد البشرية:**
- تمثلت تحديات إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (كروش و قرون، 2020، صفحة 469)
- **التحول من المفهوم التقليدي (إدارة الأفراد) الى المفهوم العصري (إدارة الموارد البشرية):** ان النظرة التقليدية للعنصر البشري مازالت تراه مجرد سلعة أو عامل من عوامل الإنتاج يؤدي دورا معيناً، في حين أن النظرة المعاصرة للعنصر البشري ترى أنه أثن وأهم الموارد المتاحة لدى الإدارة الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، وهذا بالفعل ما أحدثته المتغيرات العالمية ومفاهيم الإدارة الجديدة، وهو ذلك التحول الهائل في ادراك المنظمات الحديثة لأهمية المورد البشري في تحقيق تكيف المنظمات مع المتغيرات وقدرتها في تحقيق أهدافها المحددة.
- **التغير التقني:** ان التقنية ووسائلها الحديثة تعد من ضمن أكبر التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في منظمات الاعمال في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة قدرة تلك الإدارات على استخدام وتبني تلك الوسائل والتقنيات وحسن التعامل معها واستثمارها لتحسين الأداء وتطوير المنتجات وتحسين الجودة.
- **إعادة هيكلة الموارد البشرية بالتحجيم:** تتجه الكثير من منظمات الاعمال في سوق المنافسة لأسلوب التحجيم أو التقليل من أجل البقاء في السوق، فلقد اضطرت كثير من منظمات الاعمال نتيجة للأزمة الاقتصادية المالية التي برزت في أوت 2007م في الولايات المتحدة الامريكية ومن ورائه بقية دول العالم المتقدم الى التخلص من الموارد البشرية ذوي كفاءات الأقل في معظم وظائف المنظمات بهدف زيادة معدلات الإنتاجية والأداء، ويتم ذلك عن طريق استبعاد أو الغاء بعض الوظائف أو تبني سياسات جديدة مثل إعادة هيكلة الأنشطة أو إعادة تصميم الوظائف أو تقليل المستويات الإدارية في المنظمات.

- **المهارات المتغيرة:** تشهدت المجتمعات في العقود الماضية تطورا ملحوظا في متطلبات أداء الأنشطة المختلفة بها، فلقد تحولت مجتمعات زراعية الى مجتمعات صناعية، حيث ساهم ذلك التحول في تطوير أساليب العمل من استخدام آلات بسيطة الى خطوط التجميع ومع هذا التحول اختلفت المهارات الفردية المطلوبة لأداء الوظائف الجديدة التي تتطلب درجة عالية من لمهارات الفنية المتخصصة، وبالتالي تغيرت المهارات المطلوبة لكل عنصر بشري.

- **الجودة الشاملة:** تستخدم منظمات الاعمال أسلوب الجودة النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه، فلم تعد الجودة ترفا تصبو اليه المنظمات الاعمال، بل أصبحت مطلبا لتحقيق أعلى معيار للأداء ومقصدا لكل المنظمات لكي تتجاوز بخدماتها ومنتجاتها كل الحدود الجغرافية، كما أن تحقيق الجودة في الأداء والمنتجات والخدمات يعتمد على كفاءة ومهارة العنصر البشري.

3. ماهية الرقمنة

1.3. مفاهيم ومتطلبات الرقمنة

1.1.3 **مفهوم الرقمنة:** لقد تعددت مفاهيم الرقمنة الى عدة مفاهيم والتي يمكن تتبعها من خلال مفاهيمه المختلفة التي سنطرحها كمايلي:

- **حسب سشلومف:** فمصطلح الرقمنة أشمل مما يقابله عند البعض الاخر وهو مصطلح المسح الضوئي Scanning، حيث ان الرقمنة لا تقتصر على المسح فقط بل تقوم بتحويل الموارد التقليدية كالصور والكتب والتسجيلات الصوتية وتسجيلات الفيديو وغيرها الى شكل مقروء بواسطة الحاسب سواء تطلب ذلك التحويل استخدام المساحات الضوئية أم لا، وحسب اليحياوي: "فإنها عملية الترميز على شكل بتات من (0-1) لكل المعلومات والاشارات المزمع ارسالها عبر الشبكة. بمعنى أن كل الإشارات (من صوت ومعطى وصورة وغيرها) تتحول الى رموز من عددي (0-1) يمكن للشبكة أن تقضمها كوحدة في البث وتستقبلها كرسالة أصلية عند الوصول ومن ناحية السياق في الحاسبات: هي تحويل البيانات الى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.. (يس، 2013، الصفحات 15-20).

- الرقمنة هي استخدام التكنولوجيا الرقمية لتبسيط وتحسين العمليات الإدارية والتعليمية من خلال تحويل المحتوى التعليمي والخدمات الإدارية الى الشكل الرقمي. (الكيلاني، 2021، صفحة 150).

وبناء على ماسبق فإن الرقمنة: "هي عمل دمج التكنولوجيا الرقمية في كافة المجالات، مما يغير بشكل أساسي في كيفية عمل القطاعات والمنظمات وكيفية تقديم الخدمات"

2.1.3 **متطلبات الرقمنة:** تتمثل احتياجات أو متطلبات الرقمنة فيما يلي: (بوخاري و يحيوي ، 2022، صفحة 459).

- **المتطلبات المالية:** تعتبر الموارد المادية من النقاط الحساسة من عمر أي مشروع، وبالأخص مشروعات التحويل الرقمي، ويمكن تقدير الاحتياجات المالية للمشروع بالنظر الى نوعية الأهداف المسطرة والمرجوة الوصول اليه وتحقيقها (موسوعة مصطلحات المكتبات والمعلومات والحسابات)، بحيث تتطلب عملية الرقمنة الدعم المالي القوي الذي يساعد في تنفيذ المشروع وتشغيله، وهذا ما يستوجب توفير ميزانية كافية لاقتناء التجهيزات والوسائل الضرورية وصيانة الأجهزة والآلات ومختلف المشكلات المحتملة.

- **المتطلبات المادية:** تتمثل المتطلبات المادية لمشروع الرقمنة في الآتي:

- **الحواسيب:** تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأدوات الفعالة لمشروع الرقمنة، كما أنه لا بد من تخصيص الحواسيب وحيازتها للاستخدام في مجال الرقمنة، ومن السمات الواجب توفيرها بالحواسيب (الذاكرة الحية، نوعية القرص الصلب، قدرة التخزين والعرض...الخ).

- **الماسحات الضوئية:** وهو عبارة عن جهاز يقوم بتحويل البيانات المتوفرة في مصادر المعلومات المصورة، والمطبوعة...الخ الى إشارات رقمية قابلة للمعالجة والتخزين في ذاكرة الحاسوب.

- **أجهزة التصوير الفوتوغرافية الرقمية:** وهي آلة إلكترونية تستخدم في التقاط الصور الفوتوغرافية وتخزينها بشكل إلكتروني بدلا من استخدام الأفلام مثل آلات التصوير التقليدية.

تقنيات التعرف الضوئي على الحروف: تقوم بالتعرف على محتويات النص حرف بحرف وكلمة بكلمة ومن ثم تحويله الى ملف نصي يتضمن على بيانات ومعلومات مرمزة.

- **المتطلبات البشرية:** يعد العنصر البشري من العناصر الهامة في قيام أي مشروع، ذلك أنه لا بد من وجود العنصر البشري مهما كانت درجة تقنية وحادثة المشروع الرقمي.

- **المتطلبات التشريعية:** يجب على المنظمة التي تتبنى الرقمنة الأخذ بعين الاعتبار حقوق الملكية الفكرية، أي وضع الترتيبات اللازمة لحفظ حقوق المؤلفين في استخدام الآلي بالمشروع والنشر على شبكات داخلية أو النشر على شبكة الانترنت، وذلك حتى لا تتعرض حقوق الملكية الفكرية الى الضياع في مجال الاستنساخ غير المشروع لأوعية المعلومات.

2.3. أهداف الرقمنة:

يوجد العديد من الأهداف التي تسعى الرقمنة الى تحقيقها على صعيد المنظمة، وقد تكون أهداف مباشرة وأخرى غير مباشرة كما يراها الباحثين وهي كالآتي: (دية، 2022، صفحة 62)

- **أهداف مباشرة تحقق مكاسب مادية:**

- انجاز العمل بسرعة بأقل وقت وتكلفة.
- احتصار ساعات العمل داخل المنظمة.
- أداء الأعمال عن بعد.

- الحد من استخدام الأوراق في العمل الإداري.
 - أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها الى مكاسب ملموسة:
 - تقليل الأخطاء المرتبطة بالعمل الإنساني.
 - زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
 - السرعة في توفير البيانات والمعلومات.
- 3.3. العوائد وصعوبات الرقمنة:**

1.3.3. عوائد الرقمنة على الدول والأفراد:

لا تقتصر عوائد ثورة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جهة بعينها، انها تشمل كل الأطراف والقطاعات، ويستطيع الجميع الاستفادة منها، وتوظيفها، حيث تحقق لهم الكثير من العوائد المادية، والمالية، والبشرية من حيث تنمية القدرات وزيادة المعارف والمعلومات "ان أكبر ثورة تكنولوجيا في العالم تحدث تحولاً في أنشطة الأعمال والحكومات، بيد أن المنافع ليست تلقائية ولا مؤكدة. يجب أن نضمن أن هناك مشاركة واسعة النطاق لمنافع التقنيات الجديدة، لاسيما للفقراء. للذين يتمتعون بالقدرات الإدراكية التي تتيح لهم اللحاق بالثورة الرقمية.

يؤدي التقدم التكنولوجي بطبيعة الحال الى خلق وظائف بشكل مباشرة في قطاع التكنولوجيا. ومع تغير اهتمامات المستهلكين بسرعة، هناك المزيد من الفرص السانحة للأشخاص لمتابعة مسيرتهم المهنية في تطوير تطبيقات الهواتف المحمولة وتصميمات الواقع الافتراضي، كم كانت أهمية هذه الأدوات والوسائل ضرورية وفعالة ومجدية خصوصاً مع جائحة كورونا لقطاعات مهمة من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والخدماتية. (حميدوش و بوزيدة، ديسمبر 2020، الصفحات 47-48)

2.3.3. صعوبات تطبيق الرقمنة:

أما صعوبات التي ستواجه تطبيق هذه الخطة نذكر ما يلي: (عباسي و حفيظي، 2022، الصفحات 180-181).

- ارتفاع تكاليف توفير مصادر المعلومات.
- الانتشار الواسع للدوريات الالكترونية وصعوبة اختيار ما يتلاءم مع احتياجات المستفيدين.
- الأطروحات الجامعية الالكترونية، وما يتصل بها من تخزين واسترجاع حقوق المؤلفين وادخالها في الشبكة ووضعها بصورة ملائمة تحت التصرف.
- ملكية مصادر المعلومات وإتاحة الوصول اليها عبر اتفاقيات الترخيص وما في حكمها.
- صعوبة مواكبة الوسائط المتعددة ذات الأهمية البالغة في التعليم والاستخدام في نقل المعلومات حتى أصبح عصرنا الحاضر يسمى بعصر الوسائط المتعددة.
- المشكلات الفنية المتعلقة بالوصول الى الواقع ذات الصلة المتاحة على الشبكات.

- مشكلة حقوق الملكية الفكرية والحقوق الأدبية وحقوق النشر، فالعديد من المؤلفين والناشرين لا يفضلون نشر نتائجهم الفكري بأشكال الكترونية خوفا من السطو على هذه النتائج من ثم ضياع حقوقهم المادية والأدبية.
- قلة الخبراء في إدارة التقنيات والأجهزة والبرامج والخدمات.
- عدم قدرة بعض المستفيد من استخدام الحاسوب والتحكم في مهارته.
- التطورات السريعة الهائلة والمتلاحقة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة والتي قد تعيق الباحث في الاستفادة من كونه يجهل آخر التطورات والمستجدات في هذه المادين.
- كثرة الوثائق الالكترونية المتاحة والمتوفرة بلغات أجنبية وخاصة اللغة الإنجليزية ومن ثمة تقتصر الفائدة منها على من يتقنون هذه اللغة، وما زال عدد الوثائق المتاحة باللغة العربية في شكلها الالكتروني قليلا نسبيا.

4.3. الإدارة الالكترونية:

1.4.3. مفهوم الإدارة الالكترونية: لقد تعددت مفاهيم الإدارة الالكترونية حيث نجدها تعرف على أنها " هي استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير، تحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.بين استخدام تقنيات المعلومات وتحقيق الأهداف واستغلال الموارد بفعالية، كما:" إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الاعمال تميل أكثر من أي وقت مضى الى تجريد واخفاء الأشياء وما يرتبط بها الى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها. (وزاع، 2017، صفحة 5)"

2.4.3. مزايا الإدارة الالكترونية: من المزايا المحتملة وراء توظيف الإدارة الالكترونية ما يلي: (أحمد مسعود، 2023، صفحة 491)

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- دعم عمل اتحادية اتخاذ القرار في نقاط العمل المختلفة في المنظمة.
- تجميع البيانات ومن مصادرها الاصلية بصورة موحدة ومركزية.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها.
- تقليل النفقات في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي وكفؤ وبناء ثقة العاملين بذلك.
- التوفير الفوري للمعلومات وحسب الطلب.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة إدارة كافة الموارد في لمنظمة.
- زيادة رصيد المنظمة في المنافسة والتميز على مستوى السوق العالمي.

3.4.3. متطلبات تطبيق إدارة الاللكترونية:

1.3.4.3. المتطلبات الادارية: وتتمثل فيما يلي: (سيساوي و سيساوي، 2015-2016، صفحة 32)

- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ الخطط لمشروع الإدارة الاللكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الاللكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

- القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، أي ان دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشلة، كما أن التزام القيادة يعتبر امرا ضروريا لدعم كل نقاط من نقاط استراتيجيات المنظمة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطوره، دون ان ننسى فناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات كافة يعتبر احد العوامل الحرجة المساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الاللكترونية.

- الهيكل التنظيمي: أصبح من الضروري تغير نموذج الهرم التقليدي للمنظمة الذي لم يعد ملائم لنماذج الاعمال الجديدة في عصر التكنولوجيا المعلومات والاعمال الاللكترونية، حيث أصبحت الهياكل التنظيمية كالمصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات أكثر ملائمة في هذا العصر. لهذا يجب اجراء تغيرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب عند تطبيق الإدارة الاللكترونية، بحيث يتناسب مع مبادئ الإدارة الاللكترونية.

- تعليم وتدريب العاملين: تتطلب الإدارة الاللكترونية احداث تغيرات في توعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحلية المواكبة لمتطلبات التحول الجديد بما في ذلك اعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة الى نوعية افراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الاللكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من المتطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الاللكترونية.

على غرار ماسبق يمكن توضيح متطلبات أخرى وتمثلت فيما يلي (أشرف سليمان و أشرف عبد العزيز، 2021، الصفحات 4-5)

2.3.4.3. متطلبات التقنية: وهي البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات التي تحتاجها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لغرض تحديثها كي يستجيب للتغيير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية وضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكة الاتصالات والمعلومات لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

3.3.4.3. متطلبات البشرية: وهي تمثل الحاجة إلى العنصر البشري الذي يعتبر من أهم العناصر في المنظمات، إذ بدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وأن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى من الكفاءة.

4.3.4.3. متطلبات المادية: وهي حاجة الإدارة الإلكترونية إلى أموال طائلة لكي نضمن لها الاستمرار والنجاح والبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار.

5.3.4.3. المتطلبات الأمنية: يجب توفير نظام أمني قوي يشمل على العديد من الأساليب والإجراءات لحماية البيانات والمعلومات الحساسة، وتشمل هذه المتطلبات تأمين الاتصالات والمعلومات لضمان سلامتها ومنع الوصول غير المصرح به.

5.3. الحوكمة الإلكترونية

تمثل الحوكمة الإلكترونية تحولاً جذرياً في كيفية تقديم الخدمات الحكومية وإدارة العمليات الإدارية، مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في مختلف جوانب الحياة، أصبحت الحكومات تسعى جاهدة لتبني حلول رقمية تسهل التفاعل مع المواطنين، وتزيد من كفاءة العمل الحكومي وتعزيز الشفافية والمساواة

1.5.3. مفهوم الحوكمة الإلكترونية:

- **حسب البنك الدولي:** الحوكمة الإلكترونية تعني "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين أداء القطاع العام من خلال زيادة الكفاءة والشفافية والمشاركة العامة". (Bank، 2016، الصفحات 76-79)

- **حسب الأمم المتحدة:** تعرف الأمم المتحدة الحوكمة الإلكترونية بأنها "تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل العلاقة مع المواطنين والشركات والجهات الحكومية الأخرى، لتحقيق تحسينات في الخدمات العامة، وتعزيز الديمقراطية، وزيادة الشفافية والمساءلة". (المتحدة، 2020، الصفحات 1-4)

- **حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:** تعني "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة الإنترنت، كأداة لتحقيق إدارة أفضل للحكومة". (الاقتصادية، 2003، الصفحات 18-22)

2.5.3. خصائص الحوكمة الإلكترونية: يلاحظ أن تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية سوف

يوفر العديد من المزايا وتتمثل في الآتي: (الزهري و القرشي، 2017، صفحة 76)

- **سرعة أداء الخدمات:** حيث أنه بإحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي، حدث تطور في تقديم الخدمة للجمهور حيث قلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء خدمة يعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي بخصوص الخدمة المطلوبة، ومن ثم يتم القيام بها في وقت محدد جدا هذا فضلا عن الإنجاز الإلكتروني. للخدمة يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء أعماله في نظام الإدارة التقليدية.

- **تخفيض التكاليف:** يلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يسهلك كميات كبيرة جدا من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية. هذا فضل على أنه يحتاج إلى العرض على أكثر من موظف وذلك للاطلاع عليه والتوقيع ما يفيد ذلك وإحالاته إلى موظف آخر. ومن شأن ذلك كله ارتفاع تكاليف أداء الخدمة، وذلك نظرا لارتفاع أثمان وأسعار المواد اللازمة لأداء الخدمة..

- **اختصار الإجراءات الإدارية:** لا شك العمل الإداري التقليدي السائد الآن يتسم بالعديد من التعقيدات الإدارية وذلك لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى موافقة أكثر من جهة إدارية على العمل المطلوب، هذا فضلا عن السمات التي تلحق بالموظف القائم بأداء الخدمة والذي قد يحصل على إجازة أو لا يتواجد في مكان عمله ومن ثم يتعطل أداء الخدمة من وللقضاء على هذه البيروقراطية فإنه إتباع طريق الحوكمة الإلكترونية يمكن تبسيط هذه الإجراءات، وإنجازها بسرعة وسهولة توفيراً للوقت والجهد والنفقات وذلك خاصة فيما يتعلق بأماكن الإدارات وأعداد العاملين.

3.5.3. مزايا الحوكمة الإلكترونية: من أهم مزايا الحوكمة الإلكترونية ما يلي: (عدمان ، 2013،

صفحة 139)

- إيجاد نماذج جديدة لحل المشاكل السياسية مثل إدارة اللقائات السياسية من خلال شبكة الانترنت.

- استخدام البريد الإلكتروني لا يجاد قنوات اتصال بين الحكومة ومنظمات الاعمال ومنظمات المجتمع المدني وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار السياسي.

- تتيح الحوكمة الإلكترونية للمواطنين التفاعل والمشاركة في تقييم الأداء الحكومي للخدمات الحكومية المقدمة عبر شبكة الانترنت.

- الشفافية التي تتيح انتاج المعلومات التفصيلية عن الأداء الحكومي على شبكة الانترنت، مما يسهم في تعظيم المحاسبة وإعطاء المواطن الحق في مساءلة الحكومة.

- توفير مصادر تمويل إضافية لمشروعات التنمية تستند على مشاركة منظمات الاعمال.

6.3. الحكومة الإلكترونية :

1.6.3. مفهوم الحوكمة الإلكترونية:

- يعرف البنك الدولي الحكومة الالكترونية على أنها: "عملية استخدام المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات (مثل شبكات المعلومات العريضة، وشبكة الانترنت، وأساليب الاتصال عبر الهاتف المحمول والتي بلها القدرة على التغيير وتحويل العلاقات ومع المواطنين ورجال الاعمال ومختلف المؤسسات الحكومية. (بكرابي، 2012، صفحة 3)، وكذلك على أنها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في انجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات المرفقية، والتواصل مع المواطنين بالمزيد من الديمقراطية. (عثماني، 2023، صفحة 687).

2.6.3. أهداف الحكومة الالكترونية: الأهداف الرئيسية لتطبيق الحكومة الالكترونية كما يلي: (بوزيان ، 2018، صفحة 103).

- تحسين استجابة الحكومة لاحتياجات المستفيدين من خلال تمكينهم من معلومات اللازمة.
- تعزيز الشفافية من خلال تقديم معلومات ذات درجة عالية من الموثوقية والالتزام بنشر تداول المعلومات.
- توفير الوقت والمال والموارد المستخدمة من قبل إدارات الحكومة في اطار علاقاتها بالمواطنين وأصحاب الاعمال والمستثمرين.
- خلق مناخ تأثير إيجابي في المجتمع من خلال ترويج وتنمية معارف والمهارات تكنولوجيا المعلومات بين أفراد المجتمع.
- تحسين جودة الخدمات العامة الحكومة المتقدمة للمستفيدين.

3.6.3. صعوبات الحكومة الالكترونية: لبناء حكومة الالكترونية في تشمل العيديد من الابعاد الأساسية نذكر أهمها:

- **البعد السياسي:** يشمل صعوبات محدودة الميزانية، غياب قانون المعاملات الالكترونية، بطء عملية اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج، البيروقراطية، قصر فترة المسؤولين المختارين شعبيا.
- **البعد الاجتماعي:** فيشمل صعوبات ضعف المستوى التعليمي والثقافي، تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الالكتروني، النقص في المهارات الازمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مدى قبول المواطنين لنماذج الحصول على الخدمة بشكل ذاتي، الخصوصية والسرية.
- **البعد التقني:** النقص في المهارات المتخصصة في مجال التقنية والاتصالات، ارتفاع تكلفة استخدام الشبكة الدولية للمعلومات، غياب المعايير الخاصة بالاتصالات واستخدام المعلومات، البرمجيات الحاسوبية والاعتماد على التقنية. (دراعو و زواري، 2017، الصفحات 537-538)

- **السداد الإلكتروني** : تعتبر بطاقات الانتماء العامل الرئيسي للسداد الإلكتروني، وهذه العملية تعتبر في حدى ذاتها عقبة أما بعض المواطنين، وهذا لعدم درايتهم بهذا التطور أو القانطين في أماكن بعيدة يجهلون استخدام هذه البطاقات.

- **غموض المفهوم**: ان الكثير من الافراد والقيادات الإدارية يجهل مصطلح الحكومة الإلكترونية مما يتطلب توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له، وبالتالي تتعد وجهت النظر المنظمات باختلاف الرؤى والعمل على توحيدده الى استراتيجيات وسياسات ثم أهداف وغايات.

- **الامن المعلومات**: يعد الأمني من أهم الصعوبات التي تواجه بناء الحكومة الإلكترونية، حيث هناك مجموعة من الأساليب لاحتراق أنظمة المعلومات، لذا يجب أن يكون نظام حماية البيانات قوى للتصدي هجمات وحماية أمن البيانات.

- **عامل الثقة**: يلعب مستوى الثقة بالحكومة ومعاملاتها أكبر الصعوبات التي تواجه بناء الحكومة الإلكترونية، ومن أجل نجاحه لابد من ترسيخ الثقة في أذهان المواطنين وأفراد المنظمات على حد سواء. (الداوي و لعمى، 2012، صفحة 69).

4. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطبيق الرقمنة.

1.4.1. رقمنة الموارد البشرية وأبعادها

1.1.4. مفهوم رقمنة الموارد البشرية:

هي التطبيق العلمي لاستراتيجيات وسياسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية. ومعنى ذلك أن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك تغير دور الافراد في المنظمة، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية. وتوصلت الدراسة في جامعة ميشيغان الى أن العوامل ذات الميزة التنافسية إدارة الموارد البشرية تتكون تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية، المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

ومن هذا المنطلق فانه عندما نتحدث عن E-HRM فهذا يعني انه يوجد نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية HRMIS، ويعرف نظم معلومات الموارد البشرية بأنها مجموعة العناصر المشتركة التي تشمل جمع وتحليل وتحزين واسترجاع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لدعم قرارات التوظيف والرقابة والتخطيط وتحسين الأداء. (البديوي، 2002).

2.1.4. تطور إدارة الموارد البشرية نحو الرقمنة: لقد مرت إدارة الموارد البشرية عبر

التاريخ بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي: (طوايبية ، 2021-2022)

- النظام الورقي: تميزت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة باقتصارها على الورق. حيث كان يتم تخزين البيانات على حاسوب مركزي بالاعتماد على الوثائق والسجلات وكان يتم اعداد التقارير بطرق بدائية، وكانت إدارة الموارد البشرية هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن هذه البيانات.

- بداية الكمبيوتر الشخصي: في هذه المرحلة ظهرت أجهزة الكمبيوتر الشخصية وتم الانتقال من النظام الورقي الى التخزين البيانات والمعطيات على الحواسيب والشبكات المحلية، ومع التقدم التكنولوجي تم انشاء قاعدة بيانات، وبالنتيجة تم تطوير أساليب كتابة التقارير وكشف الرواتب وتتبع المسار المهني للموظفين.

- نظام قواعد البيانات الالكترونية: ان هذه المرحلة هي نتيجة لظهور تكنولوجيا قواعد البيانات المترابطة التي يقصد بها تخزين البيانات مختلفة في ملفات متنوعة، بحيث يحتوي كل ملف على نوع معين من البيانات ذات خصائص مشتركة، ليتم استخدام مجموعة من المعطيات المتواجدة في ملفات مختلفة في آن واحد، أي من أماكن متعددة. امتازت هذه المرحلة بتزايد استخدام الانترنت ومع التطور التكنولوجي استغلت المنظمات هذه القواعد لأغراض التقارير المعقدة، ومن ثم زاد الترابط بين مختلف المصالح وأقسام المنظمة.

- تكنولوجيا الشبكات الانترنت: في الوقت الراهن العديد من المنظمات قد تبنت تكنولوجيا الموارد البشرية، حيث أن فوائد التشغيل الالي أصبحت معروفة على مجال الموارد البشرية والمساحات الأخرى من الاعمال، وأصبحت تركز على التحول الالي مثل باقي التحولات قصد تحقيق الكفاءة والفاعلية. كما استعملت مراكز الاتصال والمعاملات الصوتية إضافة الى التطبيقات التي تعتبر قاعدة بيانات يرجع اليها المستخدم ويمكنه الولوج اليها عن طريق كلمة السر.

3.1.4. أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية

- التوظيف (الاستقطاب) والاختيار الالكتروني: تتضمن عملية البحث عن المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة في المنظمة عدة مراحل. يبدأ قسم الموارد البشرية بالإعلان الالكتروني عن الوظائف باستخدام أجهزة الكمبيوتر كأداة للتوظيف، ثم يتم نشر الوظائف عبر الخدمة لوحة الإعلانات الالكترونية التي يمكن للمتقدمين الوصول اليها، مع انتشار الانترنت أصبحت العديد من المنظمات تعتمد على التطبيقات الالكترونية للبحث عن المترشحين، كما أصبحت الانترنت أداة أساسية لأصحاب العمل والمتقدمين على حد سواء. وفي الوقت الحالي أصبح التوظيف الالكتروني حتمية لما يقدمه من امتيازات للمنظمات أهمها:

- زيادة كفاءة التوظيف سواء للمنظمة أو المتقدمين للوظائف.
- استعمال الانترنت يسرع من عمليات الاستقطاب (البحث عن المواهب).
- الانترنت للبحث عن الموظفين المؤهلين للمناصب الشاغرة (التوظيف الداخلي).
- التعامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح لشغل الوظائف.
- توفير إمكانية ربط المصادر المعلومات الأخرى المرتبطة بعملية التوظيف (برامج التدريب و متطلبات الكفاءة). (عبد الله الطبال و طاهر عطية، 2023، الصفحات 54-55)
- **الأجور والتعويضات الاليكترونية للموارد البشرية: أنظمة التعويضات الاليكترونية**
تعمل في إدارة المستحقات والتعويضات وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المؤسسات، تعد هذه الأنظمة ذات كفاءة عالية في تحقيق أهداف المؤسسة، وتقوم أنظمة التعويضات الاليكترونية بالعديد من المهام، مثل حساب المدفوعات الخاصة بالأجور والتأمين، اصدار ايصالات الدفع الإلكترونيات، ابلاغ الموظفين بالأموال المالية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من اجراء بعض التقديرات مثل (تقدير النفقات والرقابة على الأجور). (طارق، 2032، صفحة 24).
- **التدريب الاليكترون للموارد البشرية: تراجع أهمية هذا النظام الى امكانيته في تغطية**
عدد كبير من الموظفين بغض النظر عن مواقعهم، وتبدأ معظم الشركات باستخدام التدريب الاليكتروني كطريقة أكثر فاعلية لتوزيع التدريب داخل وخارج المنظمة.
- **التقييم الاليكتروني: تقوم الكثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء الكترونية لتسهيل إدارة**
وتنفيذ عملية التقييم، وتساعد هذه الأنظمة المديرين على قياس الأداء، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين. (البدوي، 2002، صفحة 284).

2.4. الرقمنة في الجزائر

- 1.2.4. **واقع الرقمنة في الجزائر: رغم تبني الجزائر سياسية لتطوير قطاع الاتصالات في**
عام 2000 تهدف الى توفير مناخ مناسب، الا أن قوانين المؤسسات لم تسمح بخلق بيئة تنافسية والولوج الى مختلف خدمات الاتصالات، إذا لم تكن للجزائر استراتيجية واضحة لتوفير بيئة رقمية مناسبة حتى عام 2008 عندما قامت بصيغة استراتيجية أطلقت عليها "الجزائر للتحويل الرقمي والاليكتروني 2013". (بشاري، 2020، الصفحات 592-587)
- **أهم أهداف الاستراتيجية ما يلي:**

- تسريع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العمومية، المؤسسات الاقتصادية.
- تطوير البنية التحتية خاصة الاتصالات ذات التدفق العالي.
- التكوين والتطوير البحث والابتكار في هذا المجال.
- تأهيل الإطار القانوني الحاص باستعمال هذه التكنولوجيا.
- المشاريع الرئيسية لترقية الرقمنة تضمنت ما يلي:

- مشروع أسرتك

- مشروع المدينة الذكية سيدي عبد الله.

- مشروع التعلم الإلكتروني لطلبة الجامعات.

- تطور قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات كسائر دول العالم عمدت الجزائر الى تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال وضع أهداف لتطوير (توسيع الولوج الى خدمات الهاتف والانترنت، تسريع إنشاء ودعم المؤسسات الاقتصادية في القطاع، تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية) وتبلورت الأهداف في وضع استراتيجية "الجزائر الإلكترونية" في عام 2008.

- مؤشرات الولوج الى الاقتصاد الرقمي: من أجل تقييم وضعية ومكانة البلدان في الاقتصاد الرقمي، تقوم اللجان الفنية في الأمم المتحدة ومنظمات أخرى ببلورة مؤشرات مشتركة تمكنها من معرفة مدى الفجوة الرقمية في مختلف المجالات، وتساعد الدول على وضع استراتيجيات مناسبة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من بين أهم هذه المؤشرات مؤشر الجاهزية الشبكية (NRI) الذي بلوره خبراء المنتدى الاقتصادي العالمي منذ عام 2000، في عام 2019 نقل اعداد هذا المؤشر الى معهد PORTULANS في الولايات المتحدة، ويعرف أيضا باسم مؤشر الاستعداد الشبكي الرقمي، يقيم هذا المؤشر اقتصاديات الدول للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال أربعة محاور، كل منها يقيم عبر ثلاث فروع يشمل المجلد 62 مؤشرا، وتتمثل هذه المحاور والفروع في:

- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الولوج والمحتوى وتكنولوجيا المستقبل.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من طرف الحكومات وقطاع الأعمال والأفراد.

- الحكومة وبيئة الأعمال من خلال الإطار التنظيمي، الثقة والشمول.

- تأثيرات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي والتنمية المستدامة.

وفقا للتقرير السنوي الذي أصدره معهد PORTULANS لعام 2019، والذي يشمل 121 دولة، حلت الجزائر في المرتبة 98 بمجموع نقاط 35.30، هذه المرتبة المتأخرة تعكس الفجوة الرقمية التي تعاني منها الجزائر

- تشخيص الوضع التكنولوجي عبر نموذج SWOT

مما سبق نلخص نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات الخاصة بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر كما يلي:

الجدول رقم (1): تشخيص الوضع التكنولوجي عبر نموذج SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
* تطور شبكة الهاتف الثابت والنقال؛	* عدم توازن الربط الجغرافي بالإنترنت عالية التدفق؛
* زيادة حجم الخط الدولي للإنترنت؛	* عدم تطوير التطبيقات الذكية؛
* ديناميكية المشاريع الخاصة بالإدارة والصحة والتعليم الإلكتروني؛	* تأخر في رقمنة الإدارة، الصناعة، التجارة؛
* زيادة حجم الاستثمار العمومي في القطاع.	* ضعف إنتاج وتصدير سلع وخدمات عالية الجودة في مجال تكنولوجيا المعلومات الإتصالات؛
	* ارتفاع أسعار الهواتف الذكية.
الفرص	التحديات
* تصاعد ديناميكية خلق المؤسسات والمؤسسات في القطاع؛	* عدم استقرار البيئة الاقتصادية والمالية؛
* وفرة اليد العاملة المؤهلة والتكوين في القطاع؛	* ضعف وعدم ملاءمة الإطار التشريعي والتنظيمي للرقمنة؛
* زيادة الدعم التقني والمالي في مجال البحث والإبتكار؛	* ضعف مواجهة التحديات السبرانية؛
* تصاعد وتيرة استخدام مواقع التواصل الاجتماعي؛	* عدم احترام حقوق الملكية الفكرية؛
* تصاعد وتيرة استخدام منصات رقمية في مجال التجارة والمواصلات.	* حاذية سوق العمل الخارجية في مجال الرقمنة.

يعتبر مشروع الجزائر الإلكترونية من المشاريع الكبرى التي أطلقتها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال والذي شاركت فيه العديد من الأطراف من مؤسسات وإدارات عمومية ومتعاملين اقتصاديين عموميين وخواص، الجامعات ومراكز البحث، الجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال (والذين بلغ عددهم حوالي 300 شخص) ، حيث تم طرح الأفكار ومناقشتها لمدة 6 أشهر، وكانت الحصيلة 13 محوراً تحدد الأهداف المزمع إنجازها إلى غاية 2013: (سعيد و مسيردي، الصفحات 278-280)

- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.
- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى المؤسسات.
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- دفع تطور الاقتصاد المعتمد على المعرفة.
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة.
- تطوير القدرات البشرية.
- تدعيم البحث في مجال التطوير والإبداع.
- تأهيل الإطار القانوني التشريعي والتنظيمي.

- المعلومة والاتصال.

- تثمين التعاون الدولي.

- آليات التقييم والمتابعة.

- الإجراءات التنظيمية.

وكل هذه المحاور تسعى إلى تحقيق الأهداف لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013 والمتمثلة في:

- تحقيق الفعالية والجودة في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين في مختلف مجالات الحياة، والتنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.

- القضاء على البيروقراطية من خلال تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية التي يتم من خلالها الحصول على الخدمة.

- تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين المواطنين وتقريب الإدارة من المواطن.

2.2.4. تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية 2013: يتمثل برنامج تنفيذ الحكومة الإلكترونية في الجزائر فيما يلي:

- **برنامج تطوير التشريعات:** من خلال إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات القائمة.

- **برنامج تطوير البنية المالية:** يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات مالياً لتصبح أكثر مرونة.

برنامج التطوير الإداري والتنفيذي: ويشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية.

- **برنامج التطوير الفني:** يركز البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في المصالح الحكومية لتطوير القدرات اللازمة لإنجاز المشروع، إضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.

- **برنامج تنمية الكوادر البشرية:** من خلال تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الإلكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية المشاركة في مشروع الحكومة الإلكترونية.

- برنامج الإعلام والتوعية: وذلك من خلال انتهاج خطة تعرّف المجتمع بمزايا التحول الإلكتروني وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكتروني.

3.2.4. إنجازات مشروع الجزائر الإلكترونية 2013:

يمكن اجمال أهم الإنجازات التي تم تحقيقها في هذا الميدان في: (خطير، 2017، صفحة 64)

- تم انشاء مواقع على الشبكة لجميع الوزارات والهيئات الحكومية المركزية، إضافة على مواقع مختلف الوزارات بما فيها موقع رئاسة الجمهورية، ذات الصلة بالقطاع الاقتصادي موجهة خصيصا لخدمة المتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب:
- موقع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

- موقع المديرية العامة للضرائب.

- موقع المديرية العامة للجمارك.

- موقع الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الموجة لكل فئات المجتمع متعاملين اقتصاديين وغيرهم كما تمكنت الحكومة الجزائرية من توفير مستوى معين من البنية القاعدية للاتصالات، سمحت للمؤسسات بمختلف أنواعها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية... بالتواجد على الشبكة ونشر بعض أعمالها وتنفيذ الكثير من العمليات باستخدام التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، وأهمها:

- خدمة سحب الأموال من بريد الجزائر باستخدام البطاقة المغناطيسية، وربط أكثر من 3500 مركز بريدي بشبكة الانترنت.

- خدمة بطاقة الشفاء للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

- مشروع السجل التجاري الإلكتروني، على شكل شهادة رقمية دائمة على الخط، يعوض الصغية الورقية التي ستختفي بشكل نهائي.

- الانتشار الواسع الانترنت وربط الالاف من المؤسسات التربوية وجميع المؤسسات الجامعة ومعاهد التعليم - العالي ومراكز البحث بشبكة الانترنت.

- التسجيل الإلكتروني للطلبة الجدد حاملي شهادة البكالوريا، وإمكانية تقديم طلب معادلة الشهادات عن طريق الانترنت من خلال الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- استخراج صحيفة السوابق العدلية من أي محكمة على مستوى التراب الوطني.

- إمكانية التعرف على رصيد الحساب الجاري البريدي عن طريق الهاتف والانترنت،
صلاحية استخدام بطاقة الشفاء على المستوى الوطني.

- انشاء موقع: www.elmouwatin.dz ، وما يتضمنه من خدمات تفيد الكثير من المواطنين.

- إمكانية تحميل بعض نماذج الوقائع من المواقع الالكترونية للإدارات المعنية.

- وضع بعض الإدارات الحكومية لمناقصاتها ومسابقات التوظيف على المواقع الالكترونية الخاصة بها.

- تواجد الجرائد اليومية وبعض النشريات والجرائد الالكترونية على الشبكة.

3.2.4. نماذج الرقمنة في الجزائر : التعليم العالي نموذجا

- **الرقمنة في التعليم العالي:** في إطار مشروع عصرنة وتحديث قطاع التعليم العالي الذي امتد من 2017 الى 2018، حققت الساحة الجامعية تطورات مما أدى الى تحسين مكانة الطالب الجامعي في المجتمع الأكاديمي، من خلال بروقرس وهو تطبيق وطني موجود عبر موقع الأنترنت، تم اعتماده من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وذلك لإدارة الشؤون البيداغوجية والمالية والإدارية الخاصة بهذا القطاع. (حلاسي أميمة و مبارك بوشعالة، 2022-2023، الصفحات 58-67)

- **كيفية تحميل تطبيق بروقراس: تحميل تطبيق بروقراس من خلال الطرق الاتي الذكر:**

- يمكن تحميله بالدخول إلى متجر جوجل بلاي google play، في مربع البحث الموجود على التطبيق القيام بالبحث عن تطبيق بروقراس، ثم القيام بتحميله بالنقر على أيقونة التحميل ومن ثم تثبيت التطبيق على الهاتف المحمول.

- يمكن أيضا تحميل Web progrese sapk على أجهزة الكمبيوتر المختلفة التي تدعم نظام ويندوز سواء حتى وان تم استخدام جهاز كمبيوتر محدود الإمكانيات من المستطاع أيضا تحميلت طبيق بروغرس للكمبيوتر واستخدامه بكل سهولة ولكن يتطلب الأمر تحميل أحد محاكي الأندرويد حتى يتمكن التطبيق من النزول على أجهزة الكمبيوتر

الشكل رقم (1): نموذج تحميل موقع بروغراس



المصدر: مذكرة تخرج "دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي"

كيفية التسجيل في منصة بروغراس:

تختلف الحسابات في هذه المنصة أو التطبيق وهذا بين الطالب والأستاذ في الجامعة الجزائرية كما يختلف محتواه من حساب إلى آخر، وذلك حسب دور كل أستاذ في القطاع أو الطلبة عموما

- النسبة لطالب: لمعرفة خطوات التسجيل يجب اتباع النقاط التالية:

- عند الدخول الى الموقع سوف يفتح على واجهة بسيطة للغاية، وكل ما يجب فعله هو النقر على كلمة inscription للقيام بكتابة البيانات المطلوبة في الخانات الفارغة في الأمام، وهي بيانات خاصة للتسجيل في الموقع، في خانة الإسم، القيام بكتابة الإسم ثم يليها كتابة اسم العائلة، ثم كتابة الايميل الالكتروني الخاص بكل طالب وهناك خانة confirmer votre email وفيها يجب تكرار كتابة الايميل مرة أخرى للتأكيد، بعدها يأتي دور كتابة كلمة السر الخاصة بالطالب ويجب تكرارها بشكل صحيح مرة أخرى، أخيرا في هذه الخطوة القيام بالدخول إلى الموقع وكتابة رقم التسجيل ثم كتابة كلمة السر الخاصة بالطالب وبعدها على الفور الحصول على كشف نقاط البكالوريا الخاص ودرجات الطالب، عند الدخول لهذا التطبيق الحصول على صفحة مكتوب أعلاها الخاصة بالطلبة وعليها مجموعة من الأيقونات باللون الأصفر، أول إيقونة خاصة بالمجموعة والفوج التي ينتمي لها الطالب، بجانبها الجدول الزمني للامتحانات، وأيقونة لعلامات الامتحانات، وأيقونة للتقييم المستمر، بعدها أيقونة للنسب المئوية وأيقونة لكشف النقاط كذلك أيقونة للديون، وأخيرا أيقونة للعطل الأكاديمية. كل هذا يوجد في الواجهة الرئيسية، ففي الأسفل تلك الواجهة يوجد أربع أيقونات إرشادية على نوع الصفحة، إذ كانت (رئيسية، حساب الطالب) ومن خلال تسجيل الطالب في هذا التطبيق يمكن الحصول على مجموعة هائلة من الخدمات نذكر منها:

- عمل قوائم المهام وادارتها أيضا.

- متابعة جميع المحاضرات عن بعد.

- تحميل جميع المواد والمناهج الدراسية.
- إنشاء الذكريات اليومية.
- تتبع التقدم الخاص بالمشاريع الدراسية.
- تسجيل اليوميات باستمرار.
- جدولة الاجتماعات المهمة والمواعيد.
- الحصول على درجات البكالوريا.
- عرض جدول العطلات الأكاديمية الرسمية.
- التسجيل في الكثير من الجامعات.
- إمكانية تقديم مستندات التسجيل بأسعار منخفضة.
- الحصول على اعتمادات الاختبار والتقييم المستمر.
- الاطلاع على جدول الاختبارات.

الشكل رقم (2): التسجيل الإلكتروني بالنسبة لطالب

The screenshot displays the PROGRES web application interface. The top section shows a student's profile with fields for name, date of birth, and phone number. Below this is a login section with fields for 'Nom d'utilisateur' and 'Mot de passe', and a 'Se connecter' button. The bottom section, titled 'Informations Bac', shows the student's average score and a list of exam results for various subjects.

Moyenne du Bac	
Moyenne du Bac	10.91
Relevé de notes	
ANGLAIS	7
FRANCAIS	6
HISTOIRE GEOGRAPHIE	12
LITTERATURE ARABE	16.5
MATHEMATIQUE	11
PHILOSOPHIE	3.5
PHYSIQUE	0
SCIENCE ISLAMIQUE	18.5
SVT	19.5

المصدر: مذكرة تخرج " دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي "

- يضع كل أستاذ كلمة السر mot de passe الخاصة به والمرافقة لإسمه والممنوح له من طرف الجامعة في الفضاء السفلي من صفحة الدخول مقابل. ينقر بعد ذلك كل أستاذ على Se connecter من أجل الدخول إذ كان الأستاذ يستعمل جهازه الخاص في الدخول ومن الممكن حفظ هذه العملية بالنقر على Rester connecter لكي يجر في المرة المقبلة تكرار هذه الخطوة الأولى التي سجل فيها الاسم وكلمة السر. حساب الأستاذ لإدخال نقاط الامتحان والأعمال الموجهة، بمجرد دخول الأستاذ لحسابه يجد اسمه في الجهة العليا اليمنى، وفي الجهة العليا في الوسط نوع كل صفحة مختلف وذلك حسب اختلاف دور كل أستاذ، وتظهر في الجهة العليا اليسرى روابط خاصة بوضع نقاط الامتحانات Examens والأعمال الموجهة أو المراقبة المستمرة continu contrôle والصفحة الرئيسية للأستاذ. ينسب للأستاذ دور لوضع النقاط لكل سنة جامعية من الهيئة العليا (نيابة العمادة)، وهذا الدور بعدها لا يصبح في متناول الأستاذ (بعد المداولات).

5. الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية

1.5. الدراسات السابقة

1.1.5. الدراسات العربية

- دراسة الباحث محمد الصالح دشاش، دور النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية في دعم وظائف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، الدراسة تمثلت في مقال علمي منشور ضمن مجلة أبحاث ودراسات التنمية المجلد 8 العدد 2.2021، حيث هدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأنشطة الأساسية للمؤسسة الاقتصادية الخاصة بالموارد البشرية (تخطيط توظيف أجور تكوين وتطوير تقييم) ، ومن الجانب التطبيقي تم دراسة عينة من المؤسسات وذلك بواسطة الاعتماد على الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية يحقق العديد من المزايا والأهداف للمؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة

- دراسة الباحثان كروش صلاح الدين قرين ربيع، " واقع إدارة الموارد البشرية الحديثة دراسة حالة الجزائر وعينة من الدول مجلة اقتصاد المال والأعمال تمثلت في مقال علمي منشور ضمن مجال أبحاث ودراسات التنمية المجلد 05 العدد 02 ديسمبر 2020، جامعة

الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر ،تهدف هذه الدراسة إلى ، واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية الجزائرية الذي لا يزال في مرحلة إدارة الأفراد، بالمقارنة مع بعض الدول المتطورة، وما مدى مساهمة المؤسسات ومنظمات الأعمال في الجزائر الاستفادة من تجارب هذه الدول من أجل تغيير ومن جانب التطبيقي اعتمدت الدراسة من أجل تحقيق أهدافها على المنهج التحليلي الوصفي من خلال استعراض بعض الأدبيات والبحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة الحديثة للموارد البشرية، وكذا دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر وعينة من دول الأخرى توصلت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال تواجه تحديات كثيرة مع دخول الألفية الثالثة كالعولمة والتقنية المتقدمة ومتطلبات المهارات المتغيرة وإدارة الجودة الشاملة و تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية الجزائرية لا يزال في مرحلة إدارة الأفراد ولم يرق بعد إلى مرحلة إدارة الموارد .

- دراسة الباحث "ومان محمد أمين" تحت عنوان "تطور تنمية الموارد البشرية في عصر الرقمية" دراسة حالة في بسكرة، الجزائر، خلال عامي 2015-2016، دراسة عبارة عن الدكتوراه في علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية،. تهدف هذه الدراسة الى فهم كيفية تأثير البيئة الرقمية على عمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة. ومن جانب التطبيقي تم دراسة عينة مكونة من 50 فردا وتم بواسطة اعتماد على إستبيان وتوصلت الدراسة على أن هناك مستقبل واعد من أجل النهوض بالقطاع وعصرنته وإعادة هيكلته من جديدة وفق منظومة إدارية تنظيمية عصرية قوامها التقنية والتفاعل الاجتماعي الجوّاري مع المجتمع الخارجي من أجل ضمان الاستقرار والأمن للفرد والمجتمع والدولة، وهذا أدركا من العاملين والقادة أن أهمية النظم الرقمية من متطلبات التقدم العلمي والتطور الفني

- دراسة الباحثة زواوي صورية ، " أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية بسكرة"، لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع (2016) ، وهدفت الدراسة إلى تحديد تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة مدى ارتباط فعالية نظام معلومات الموارد البشرية مع البعد الأول وهو اتخاذ قرارات وظائف إدارة الموارد البشرية، والبعد الثاني اتخاذ قرارات في التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية، والبعد الثالث تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التشخيص فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بالتركيز على عينة من المؤسسات الإقتصادية وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها. مستوى فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة متوسطة، هنالك أثر متوسط لمستوى النظام معلومات

الموارد البشرية على إتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية بسبب عدم الاهتمام المؤسسات المدروسة بدرجة كبيرة بوظائف تسيير الموارد البشرية

2.1.5. الدراسات الأجنبية

دراسة الباحثين : براهيم محمد الأمين محمد ارسلان أكرم

Digital Transformation and Digital Usage: what commitment
?from Algerian companies

ضمن المجلد 6 العدد 1 2022 تضمنت الدراسة التحول الرقمي و الاقتصاد JEM دراسة عبارة عن مقال بمجلة الرقمي والتطور يتطور الذي تشهده الشركات ضمن المجال، مما يؤدي إلى تغيير المجتمع و والاقتصاد وطريقة عمل الشركات ، واهتمت الورقة البحثية بشكل أساسي بفك شفرة التحول الرقمي في الشركات الجزائرية الشركات الجزائرية. عبر دراسة حالة من خلال استبيان على عينة من الشركات من أجل تحديد مستوى التزام الشركات الجزائرية فيما يتعلق بالتحول الرقمي. دراسة الباحثين : خالد بوجلول ، خالد خلف الله

The reality of digital transformation in Algeria: an analysis of
international indicators

المجلد 10، العدد 01 2023 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي JEFR دراسة عبارة مقال بمجلة وتقنياته التي تشكل أساس التحول الرقمي وتسليط الضوء على أهميته بالإضافة إلى ذلك تم اقتراح نموذج نظري التحليل الجهود المبذولة نحو التحول الرقمي في الجزائر وتحديد وضعه الحالي استخدمت الدراسة منهجا وصفا تحليليا لتوضيح مختلف جوانب الموضوع وتحليل مجموعة من المؤشرات الدولية المتعلقة بالتحول الرقمي. 2.5. تميز الدراسة الحالية

- أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسات السابقة عن دراستنا في معالجة مشكلة البحث حيث أن كل دراسة سلطت الضوء على جانب معين من إدارة موارد البشرية في استخدام التكنولوجيا حيث تناولت الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج رئيسي واستعملت كل من المقابلة والملاحظة واستمارة الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات أما دراستنا فاعتمدت على المنهج الوصفي بأداته التحليلية ودراسة حالة في مؤسسة اقتصادية ORSIM واختلفت في النتائج والأهداف والدراسة السابقة عن دراستنا الحالية - أوجه التشابه: تناولت الدراسات السابقة ودراستنا الحالية معالجة مشكلة تطور إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل والرقمنة كمتغير تابع

6. خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم استكشاف كيف تقوم الرقمنة في مجال ادارة الموارد البشرية من خلال دمج التكنولوجيا المتقدمة في ممارسات الموارد البشرية. من حيث تسليط الضوء على أبعاد استخدام تقنيات وأدوات الرقمنة على مختلف وظائف الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وأجور الموظفين. مما تؤدي الرقمنة إلى تحسين الكفاءة، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات، وتوفير التكاليف، وتحسين تجربة الموظفين. ومع ذلك فتطبيقه يتجلا تحديات في خصوصية البيانات، وإدارة التغيير، وفجوات المهارات، وهذا ما يمكن ادارة الموارد البشرية من استخدام تقنيات من الذكاء الاصطناعي، وتقنيات العمل عن بعد، وأدوات رقمية لرفاهية الموظفين، مما يؤدي رقمنة ادارة الموارد البشرية إلى جعلها وظيفة أكثر استراتيجية.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات

1. تمهيد:

بعد الدراسة النظرية المقدمة في الفصل الاول، ستحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب التطبيقي للموضوع الدراسة كمحاولة لإسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة محل دراسة.

سنقوم من خلال هذا الفصل إلى معرفة ما مدى تطبيق الرقمنة وماهي الوظائف موارد البشرية مطبقة للنماذج الرقمنة في المؤسسة

الاقتصادية الوطنية للصناعات الميكانيكية ولواحقها Orsim غليزان وادي رهيو.

2. منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)

تم استخدام المنهج الوصفي بأدواته التحليلية لتشخيص فعالية استخدام الرقمنة في وظائف الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ORSIM، كما يساعدنا هذا المنهج في التحليل والتفسير والتقييم بغية التوصل إلى نتائج ذات معنى عن موضوع واقع تسببر الموارد البشرية في ظل تطبيق الرقمنة وبعتمادنا على الوثائق المؤسسة وتحليله.

3. نتائج الدراسة

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM:

بعدها تم تناولنا لمفاهيم وأساسيات إدارة الموارد البشرية والرقمنة والعلاقة ما بينهما في الجانب النظري، أودنا أن نعززها بدراسة تطبيقية في مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM من خلال تطرقنا للمحة عن نشأة وتطور المؤسسة ومعرفة هيكلها التنظيمي ومهامه ومدى تأقلمها مع التطورات الحاصلة على مستوى الوطن ومن أهم هذه التطورات "الرقمنة" التي تسهل عمل الموظفين وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن أجل معرفة ذلك قمنا بأجراء تربص ميداني على مستوى قسمة الموارد البشرية والامدادات للمؤسسة.

1.3. لمحة تاريخية للمؤسسة ORSIM

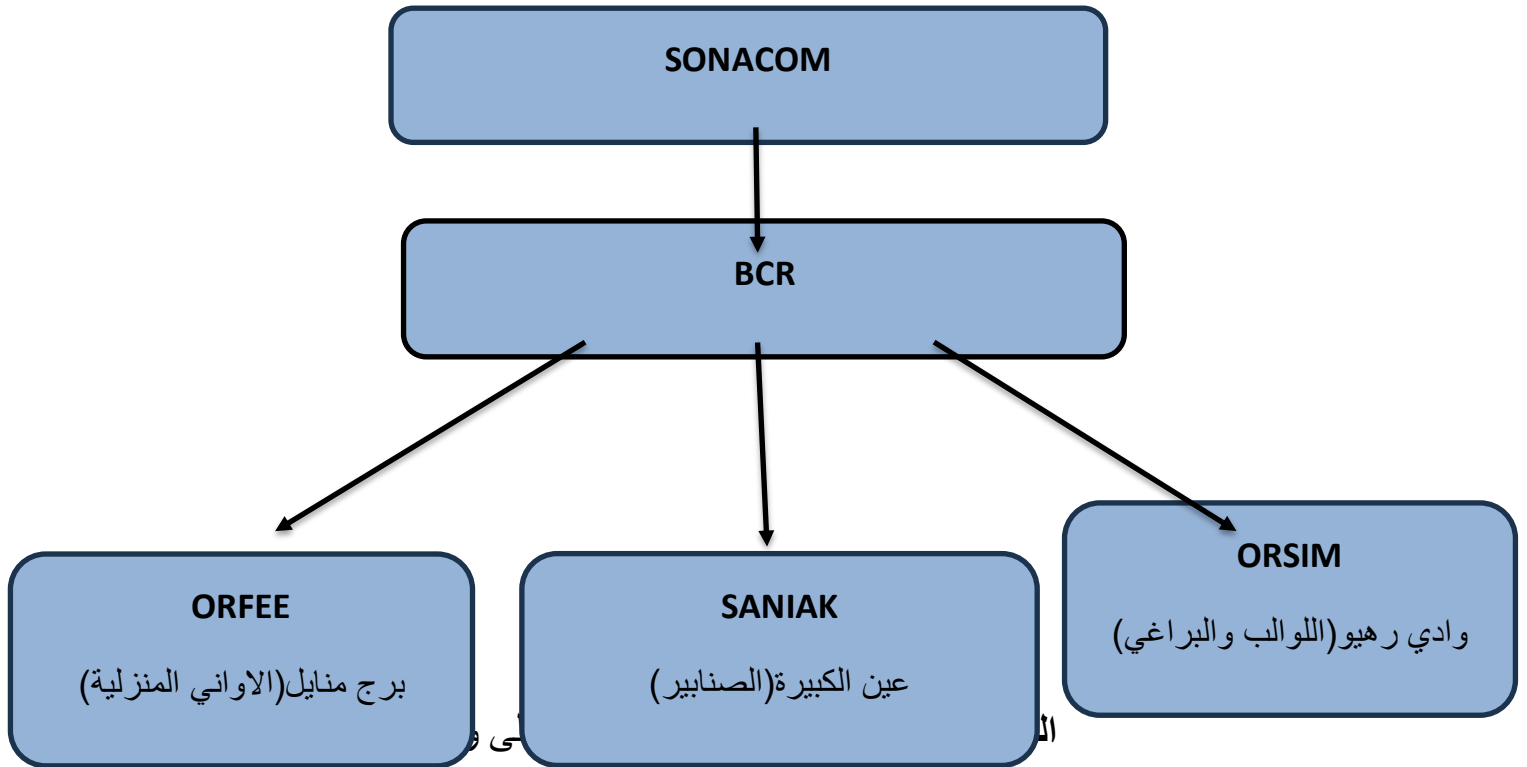
- نشأة مؤسسة ORSIM.

يعود تاريخ نشأة مؤسسة ORSIM إلى مؤسسة الأم SONACOM التي تأسست سنة 1997 لصناعات الميكانيكية لتغطية الحاجات الوطنية للألات والأجهزة والتي انبثقت عنها مؤسسة BCR سنة 1983 والتي تحتوي على ثلاث فروع هي:

- فرع: ORFEE ببرج منايل ولاية بومرداس متخصصة في الأواني المنزلية.

- فرع: SANIAK عين الكبيرة ولاية سطيف متخصصة في الصنابير.
- فرع: ORSIM وادي رهيو ولاية غليزان متخصصة في اللوالب والبراغي.
- وفي جويلية 2016 تم تحويله تحت مجمع الجزائري للميكانيك AGM.

الشكل رقم (3): التطور التاريخي لمؤسسة ORSIM



- تعريف بمؤسسة ORSIM.

هي مؤسسة وطنية عمومية متخصصة في صناعة وإنتاج اللوالب والبراغي والتي تقع على مستوى غرب الجزائري بولاية غليزان دائرة وادي رهيو بالضبط عند مدخل السيار شرق غرب الرابط بين (الجزائر- وهران).

الجدول رقم (2): خصائص مؤسسة اورسيم

تسمية المؤسسة (العربية والفرنسية)	مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM oued rhiou soc ite industriel mecanique
رأس المال مؤسسة	يقدر رأس المال المؤسسة ب: 750.000.000 دينار جزائري.

ذات أسهم وكافة أسهم تملكها الدولة ممثلة في وزارة الصناعة	الطابعة القانونية لمؤسسة
عمومية	نوع المؤسسة
انتاج وتسويق المنتجات التثبيت	نشاط المؤسسة
	رمز المؤسسة
عملتنا الغالية الزبون هو الملك اجورنا مدفوعة من طرف زبائننا	شعار المؤسسة
يقدر عدد عمال المؤسسة 283 حسب احصائيات فيفري 2023	عدد العمال المؤسسة
ISO: 9001 شهادة الجودة 41011 شهادة البيئة والمحيط 1725: شهادة الاعتماد	شهادات المؤسسة
عقد عمل غير محدد المدة: CDI يكون (من فقط) عقد عمل محدد المدة CDD: يكون محدد (من - الى) ولمدة سنة. عمل مدعم CTA: يكون لمدة 3 سنوات ويتم توقيع فيه 3 أطراف (مكتب التشغيل، العامل، المؤسسة) ويتم دفع اجوره من طرف المؤسسة ومكتب التشغيل.	أنواع عقود العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد العلاقات بين الأقسام والوظائف، ويعتمد على تنظيم هرمي يشمل الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا. يهدف هذا الهيكل إلى تحسين اتخاذ القرارات، وضمان توزيع المهام والموارد بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة، وفي دراسات سننتناول الهيكل التنظيمي للمؤسسة orsim كما هو موضح في الشكل التالي:

- **المديرية العامة:** المدير العام هو المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة بكاملها، ويشرف على جميع المديريات والاقسام الدوائر والمصالح
- **أمانة المديرية:** تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة.
- **مصلحة الامن:** مسؤولة عن وقاية وحماية أمن المؤسسة، ومراقبة أجهزة الإطفاء، وضمان احترام النظام الداخلي للمؤسسة.
- **قسم مراقبة العمليات:** مسؤول عم مراقبة البضاعة من حيث الكمية والنوعية عند الاستقبال، ومراقبة عملية الإنتاج، ويشمل ثلاثة مصالح:
 - مصلحة الاستقبال وأدوات القياس.
 - مصلحة مراقبة التصنيع.
 - المختبر.
- **قسم الموارد والامدادات:** يدير الحوار الاجتماعي ويشرف على التحضير والمفاوضات مع النقابة، ويراعي الاتفاقيات التنظيمية والتشريعية، ويعد خطط التكوين للمستخدمين بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة يتضمن دائرتين:
 - دائرة الوسائل والموارد: تدير الموارد البشرية وكل الوسائل الخاصة بالمؤسسة، وتحرص على الحفاظ على الجو الاجتماعي وتوضيح السياسة المالية للمؤسسة وتضم مصالح التالية:
 - مصلحة المستخدمين.
 - مصلحة التكوين.
 - دائرة الوسائل العامة: تشرف على ملفات التأمين وتحمل مسؤولية الحفاظ على المكاتب والوسائل الاخرى الموجودة في المؤسسة، كما تقوم بوضع قوائم الحاجيات وتسليمها للموردين لجلب المستلزمات من مكاتب الغيار.
- **قسم المشتريات:** يقوم بالإشراف على مختلف برامج السلعية والمستوردة بأقل تكلفة وفي الأوقات المحددة وبالكمية والنوعية المطلوبة. وينقسم إلى:
 - مصلحة الشراءات المحلية.
 - مصلحة الشراءات الخارجية.

- **قسم التنظيم والاعلام الالي:** يسهر على تسيير شبكة الاعلام الالي وتطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة لتسهيل العمل، البحث، والسرعة في التنفيذ يستخدم 60 برنامجا بلغات مختلفة.

المديرية الصناعية تسهر على إدارة شؤون الإنتاج والدوائر التابعة لها والمتمثلة في:

- **أمانة المديرية:** تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق رالصادرة والواردة من المديرية العامة، وتوجيه قرارات المدير الصناعي الى الدوائر والمجالات الخاصة بنشاطات العمل وتنظيم الاجتماعات لضمان السير الحسن داخل المؤسسة.

ميدان النشاط الاستراتيجي لإنتاج اللوالب.

- ميدان النشاط الاستراتيجي لمنتجات السكك الحديدية.

- المساعد الصناعي ومسؤول العلاقات: يشرف على الدوائر التالية:

- دائرة الاعداد.

- دائرة المناهج.

- دائرة الصيانة.

- دائرة الأدوات.

- **المديرية التجارية:** يعتبر الجانب الإداري أحد المقومات الأساسية للنشاط الذي تزاوله المؤسسة الحديثة، وقد أثبتت الخبرة الطويلة وواقع التجربة التطبيقية أن البعد التجاري كان دائما المحدد الرئيسي للعديد من حالات النجاح والفسل للمؤسسة، وله علاقة مباشرة مع الزبون، وتتكون هذه المديرية من:

أمانة المديرية: تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية العامة وتوجيه قرارات المدير التجاري إلى الدوائر والميادين الخاصة بنشاطات العمل والتصدير والاستيراد والتنسيق بين المدير ورؤساء المصالح وتنظيم الاجتماعات من اجل السير الحسن داخل المؤسسة.

- مسؤول التصدير.

- رئيس دائرة البيع.

- رئيس دائرة تسيير المخزون والمخازن.

- مديرية المالية ومراقبة التسيير

- دائرة مراقبة التسيير

- دائرة المالية والحاسب.

2.3. علاقة الموارد البشرية بنظام معلومات الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية

1.2.3. مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية: قبل التطرق لتعريف نظام المعلومات الموارد البشرية، سوف نحدد تعريف للنظام، البيانات، المعلومات، نظام المعلومات. (أيوب، 2021، صفحة 33)

- **النظام:** على أنه مجموعة الأجزاء أو العناصر التي تعمل مع بعضها البعض في صورة مترابطة وغير مستقلة لتحقيق هدف معين أو مجموعة من أهداف محددة.

البيانات: على أنها مجموعة من الحقائق والمشاهدات قد تكون أرقاماً أو الكلمات أو رموز أو حروفاً ويمكن أن تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة وتخزن بأسلوب معين، ويمكن أن تعبر عن حقائق حالية أو تاريخية أو مستقبلية.

- **المعلومات:** على أنها معرفة مشتقة من تنظيم وتحليل البيانات ذات المنفعة في تحقيق أهداف المنظمة.

- **نظام المعلومات:** على أنه مجموعة من الافراد والبيانات والإجراءات والماديات والبرمجيات التي تعمل مع بعضها لتحقيق هدف إدارة المعلومات.

- **تعريف نظام معلومات الموارد البشرية:** لأنه هو النظام الذي ينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها الى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب. (كسرى و ايصولاح، 2013)

نظام معلومات عو تفاعل مجموعة الموارد المختلفة من الأشخاص والبيانات والعمليات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير وتحسين أداء ودعم احتياجات متخذي القرار سواء كان للاداريين أو المستخدمين للنظام لامدادهم بالمعلومات في الوقت المناسب. (زاوي و تومي ، 2015، صفحة 227)

2.2.3. مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية: يتكون نظام المعلومات الموارد البشرية من ستة عناصر أساسية تتمثل في: المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية، الذاكرة، والتحكم. (بلاغماس، الصفحات 58-59)

- **المدخلات:** هي عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين والوظائف وتتمثل في:

- بيانات خاصة بالمواطنين.
- بيانات خاصة بالوظائف.
- بيانات إدارية
- بيانات متعلقة بسوق العمل.

- **العمليات:** بعد الحصول على البيانات وتسجيلها، يقوم النظام بمعالجتها، حيث يعمل على تحليلها وترتيبها وتنسيقها وفق متطلبات محددة حسب الاحتياجات، ثم تخزينها لاستخدامها عند الحاجة وتكون خطوات العمليات في مايلي:

- تسجيل ورصد وتخزين البيانات.

- تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات.

- تحليل وتفسير النتائج.

- **المخرجات:** هي الحصول على المعلومات بعد اجراء العمليات التحويلية عليها وعادة ما تشمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على ما يلي:

- بيانات ومعلومات عن الموظفين.

- بيانات عن أوضاع العاملين السابقة والحالية والمستقبلية.

- بيانات عن العمليات الإدارية (تخطيط، توظيف، تقويم الخ).

- **التغذية العكسية (المعلومات الراجعة):** هي معلومات تحمل رسائل وارشادات عن كيفية سير العمليات، وتتيح متابعة التغييرات السياسات وإجراءات شئون الموظفين وتكمن من معالجة المشكلات التي تعوق فاعلية استخدام النظام.

- **التحكم:** هو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها وينبه عند حدوث أي عطل أو ثغرة أو خطأ في مجريات البرنامج او في البيانات الدخلة.

- **الذاكرة:** مرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية وفقا ل Walker تتكون من خمسة عناصر رئيسية:

- قاعدة البيانات: انشاء قاعدة بيانات شاملة تختوي على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين، يجب أن تكون هذه القاعدة قادرة على انتاج تقارير ومعلومات للاستخدام الداخلي والخارجي.

- ادخال البيانات: ضمان ادخال البيانات بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب، يتطلب ذلك تحديد البيانات والجهة المسؤولة عن إدخالها مع الحفاظ على دقتها وتحديثها بانتظام وتجنب التكرار.

- استرجاع المعلومات: استرجاع البيانات والمعلومات بدقة وفي الوقت المناسب لتلبية احتياجات المستخدمين ويشير ذلك الى ضرورة مراجعة البيانات قبل الادخال وتنسيقها بحيث تتفق مع احتياجات المستخدمين.

- مراكز معلومات الموارد البشرية: يمثل مركز معلومات الموارد البشرية مجموعة الافراد المكلفين بأنشطة وعمليات نظام المعلومات الموارد البشرية ولالات والأدوات والوسائل ونظم وإجراءات العمل الواجب توفرها حتى يحقق النظام أهدافه.

- جودة المعلومات: يعد التأكد من جودة المعلومات أحد المرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية ويقصد بها توثيق البيانات وضمان أمن وسلامة البيانات، اذ يجب أن يحدد مستوى معين من الدقة والوقت والموضوعية والمعالجة والملائمة والجداثة.

3.2.3. أهداف نظام معلومات الموارد البشرية: لقد تعددت أهداف هذا النظام نذكر من بينها مايلي: (الشكير و مسراتي، 2021، صفحة 32)

- قيادة الموارد البشرية تماشياً مع الاستراتيجيات العامة للقطاع الصحي.
- تقليص المهام الإدارية اليدوية وجعلها آلية (الاتمة).
- بسيط وتوحيد العمليات المكتبية.
- تزويد المنظمات بالكوادر ذات الكفاءة عالية بالعدد والنوعية.
- ضمان تسيير فعال للمسار المهني للموظفين.
- توليد جداول لوجة القيادة الاجتماعية لضمان تسيير فعال للموارد البشرية على المستوى الولائي والوطني.

4.2.3. النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية:

1.4.2.3. نظام معلومات التوظيف: يقوم ب:

- استقطاب ومتابعة المترشحين للوظائف: تفيد متابعة المتقدمين للوظائف المختلفة بالمنظمة في تأمين المعلومات الضرورية عن شاغر الوظائف وتحديد الافراد المناسبين لشغلها. يتضمن هذا النظام ما يلي:
- استرجاع كافة المعلومات المتقدمين للوظائف مثل: الاسم، المؤهل، السن، الخبرة، الخ...

- احتواء كل الاحداث التي تضمنتها عملية التوظيف كالمقابلات، الاختبارات.
- المساهمة في المفاضلة بين المتقدمين من خلال المعايير المناسبة مثل المهارات والخبرة.

- تكافؤ فرص العمل: تقوم الاعدارة باعداد تقارير عن العاملين تشمل بيانات عنهم تقدمها للأجهزة الحكومية المختصة.

- انشاء قاعدة بيانات العاملين الأساسية قاعدة البيانات: هي مجموعة من ملفات والبيانات أو الموضوعات التي يحتوي عليها النظام معلومات الموارد البشرية، وتكون

مكونة من ملفات وسجلات العاملين، ويتم استخدام هذه القاعدة في العديد من الأغراض، (إدارة الأجور، الترقية والتقلات، إدارة المسارات الوظيفية...).

- استخدام بيانات التوظيف في اتخاذ القرارات: تساعد المعلومات المتوفرة من بيانات التوظيف الإدارة على تحسين فعالية وانتاجية إجراءات التوظيف، كتقييم مدى فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة والتعرف على المصدر التي تساعد على تفير أفضل الكفاءات للعمل في المنظمة

2.4.2.3. نظام معلومات التعويضات: تهتم بأهم التطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في هذا المجال:

- أعداد قوائم الأجور والمترنات.
- تقييم الوظائف وتحديد الأجور التي تناسبها.
- مسح الأجور للتعرف على الأجور والمكافآت بالمقارنة مع المنافسين لنفس الوظيفة في منظمات أخرى.

- تحديد التغيرات المتوقعة من الرواتب نتيجة للترقية والتميز في الأداء. (زاوي و تومي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، 2010)

3.4.2.3. نظام معلومات التخطيط الموارد البشرية: يساعد هذا النظام الإدارة بتحديد كل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الافراد من مختلف المستويات، خاصة الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية التعلم والتدريب ويشمل هذا النظام نوعين من البيانات:

- **بيانات تنظيمية:** تضم هذه البيانات في المنظمة كل من الهيكا التنظيمي، الأنشطة المستقبلية التي يتوقع القيام بها، التغيرات في القوانين والتشريعات، بيانات حجم الإنتاج، تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

- **بيانات المحزون من الموارد البشرية:** تشمل هذه البيانات على بيانات التكوين، المهارات، والخبرات الحالية والمكتسبة، مستوى الأداء القابلية للترقية، تحمل المسؤولية، التدرج الوظيفي.

4.4.2.3. النظام معلومات للتكوين وتطوير الكفاءات: يعتبر برنامج التكوين من أهم البرامج في العملية التدريبية والتنظيمية، حيث استفادت عملية التكوين من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية، فهناك العديد من البرامج والتطبيقات بهدف تنمية قدرات العاملين مثلا Wares Management Dagnosis، متخصص في القيادة وتحديد الأهداف وإدارة الوقت، توسيع دائرة المعارف ، الخبرات وتبادلها بين العمال، تلقى برامج تكوينية ودروس عن بعد، الاستفادة من خبرات الآخرين. (دشاش، 2021، الصفحات 274-275)

الحالة التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة، إتضح أن المؤسسة تستخدم مجموعة من التطبيقات القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومن بينها النماذج التالية:

الشكل رقم (4): نظام معالجة كشوف رواتب الاجور ب orsim

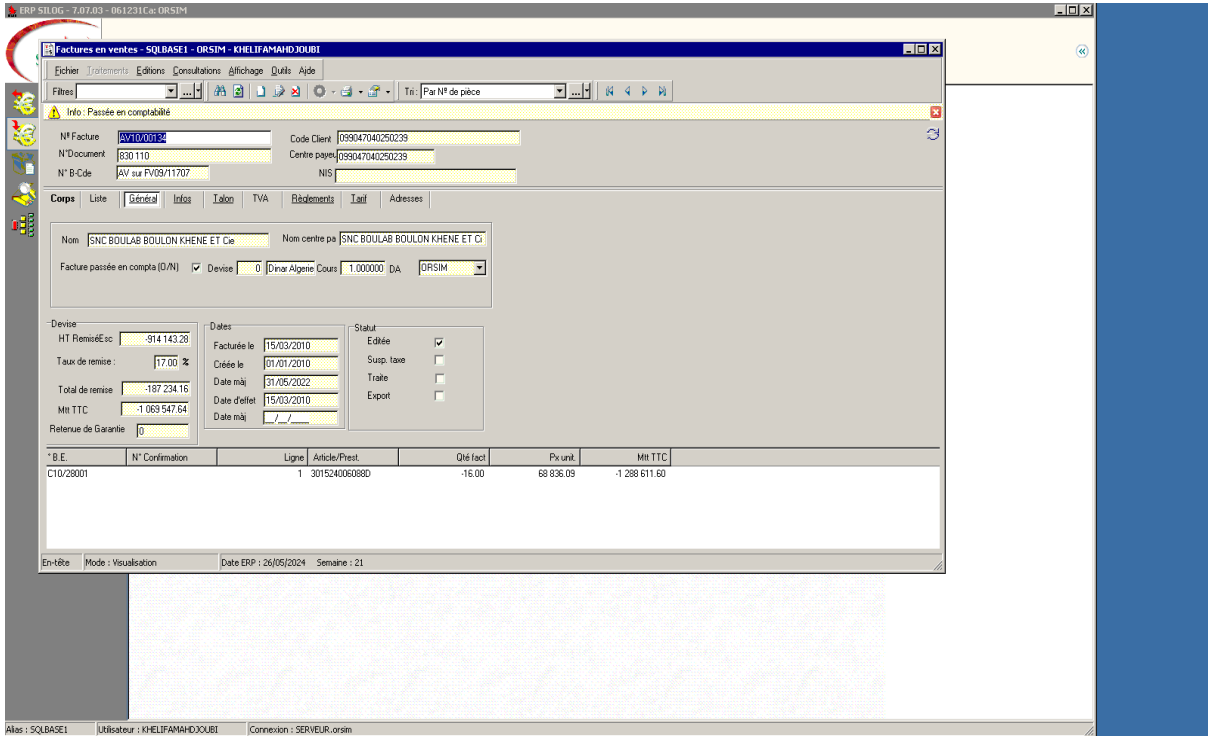
The screenshot displays the orsim payroll software interface. The top section shows a list of employees with columns for STAT, MATRICULE, NOM, PRENOM, ADRESSE, ADRESSE2, SIT-FAM, DATE NAJ LIEU DE NAISSANCE, and NOMA. The second section, titled '001 - MALKI - Mohamed', shows a detailed payroll calculation. It includes a table for 'Récap paies' with columns for CODE, LIBELLE, and VALEUR. The calculation table below shows various components like 'SALAIRE DE BASE', 'I.E.P.', 'NUISANCE', 'P.R.I.', and 'RESPONSABILITE (BASE)' with their respective values and percentages. The final 'Net à payer' is 51 464.75.

المصدر: وثائق المؤسسة

التحليل: الوثيقة المرفقة هي لقطة شاشة لنظام معالجة كشوف الرواتب الذي يعمل على أتمتة وتبسيط عملية حساب الرواتب بفعالية وكفاءة. يبدأ النظام بإدخال البيانات الشخصية للموظفين (الاسم، العنوان، الحالة الاجتماعية، رغم الموظف، تاريخ الميلاد... الخ)، ثم تحديد الرواتب من خلال تحديد الراتب الاساسي لكل موظف بناء على وظيفته ومستواه الوظيفي، تحديد العلاوات التي يستحقها الموظف مثل (علاوة المسؤولية، علاوة العمل الاضافي... الخ)، ثم حساب الاستقطاعات المختلفة مثل (الضريبة على الدخل، التأمينات الاجتماعية). بعد ذلك يقوم النظام بحساب الراتب الاجمالي وهو مجموع الراتب الاساسي والعلاوات قبل الخصومات، والراتب الصافي وهو الراتب الذي يحصل عليه الموظف بعد خصم جميع الاستقطاعات لكل موظف، إصدار كشف الراتب الشهري الذي يتضمن التفاصيل المالية (الراتب الاساسي، العلاوات، الاستقطاعات، الراتب الصافي) بحيث يرسل كشف الراتب الى الموظف عبر البريد الالكتروني أو يتم طبعه وتوزيعه. يوفر النظام تقارير دورية للإدارة لتحليل تكاليف الرواتب والمراجعة، مما يضمن الدقة، السرعة في الحسابات والشفافية في تقديم التفاصيل للموظفين، مع تعزيز الكفاءة والامان في ادارة البيانات المالية.

استخدام النظام الالكتروني يقلل من الاخطاء اليدوية، ويسرع العملية ويوفر حماية البيانات الشخصية والمالية للموظفين.

الشكل رقم (5): نظام سيلوغ (SILOG)



المصدر: وثائق المؤسسة

التحليل نظام: سيلوغ (SILOG)

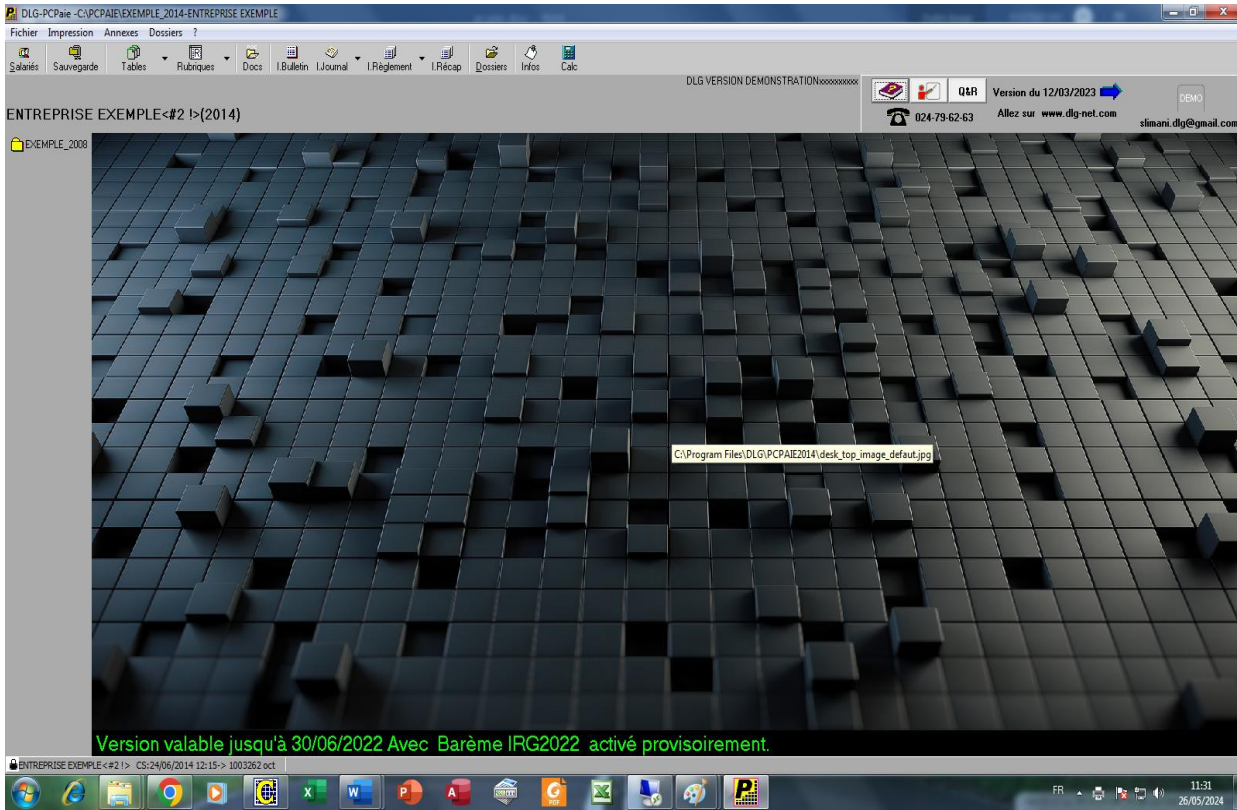
نظام "سيلوج" (SILOG) هو واجهة برمجية متخصصة في إدارة الموارد المالية والفواتير. يتميز بشريط قوائم يحتوي على خيارات مثل "إدخال"، "حذف"، "تعديل"، و"بحث". يتضمن النظام معلومات الفاتورة مثل رقم الفاتورة (مثل "11/07/20")، كود المورد، مركز التكلفة، ورقم التسجيل الضريبي. كما يعرض تواريخ الفاتورة مثل تاريخ الإصدار، تاريخ الاستحقاق، وتاريخ الانتهاء. يتيح النظام إدخال تفاصيل مالية تشمل المبلغ الإجمالي قبل الضريبة، مقدار الضريبة، والمبلغ الإجمالي بعد الضريبة. يحتوي أيضاً على تفاصيل الفاتورة، بما في ذلك الوصف، الكمية، والسعر لكل وحدة من البضائع أو الخدمات.

كيفية عمل النظام:

- إدخال البيانات : المستخدم يدخل بيانات الفاتورة والمورد والتواريخ والمبالغ المالية.
- حساب الضرائب والمبالغ النهائية : النظام يحسب الضرائب والمبلغ النهائي بعد الضريبة.

- تخزين البيانات: حفظ البيانات في قاعدة بيانات مركزية.
- استخراج التقارير : توليد تقارير مالية وفواتير مفصلة.
- أهداف النظام
- إدارة الفواتير : إدارة وإصدار الفواتير بكفاءة.
- متابعة الحسابات : تتبع المستحقات والمبالغ المدفوعة للموردين.
- تحسين الكفاءة : تقليل الأخطاء البشرية وزيادة الدقة.
- توفير الوقت : أتمتة العمليات المالية واستخراج التقارير بسرعة.

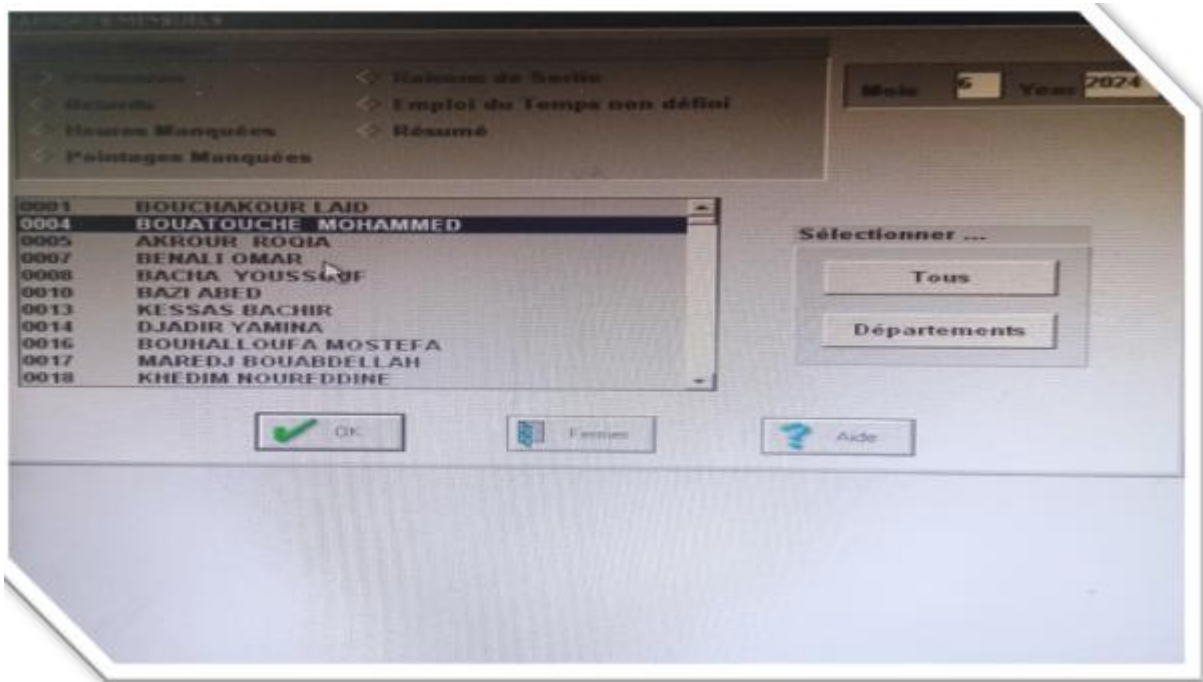
الشكل رقم (6): واجهة PC- epaie



المصدر: وثائق المؤسسة

التحليل: برنامج «Paie PC» هو نظام لإدارة الرواتب يُستخدم في العديد من الشركات لتسهيل عمليات حساب الرواتب وإدارتها بدقة وكفاءة. يحتوي على واجهة رئيسية تسهل الوصول إلى مختلف الوظائف، مثل إنشاء الملفات وحفظها والطباعة. يتطلب إعداد البيانات الأولية إدخال بيانات الموظفين والهيكل التنظيمي. يتم تحديد الرواتب الأساسية والعلاوات والخصومات، ويقوم البرنامج بحساب الرواتب الشهرية والإضافية تلقائيًا. يوفر البرنامج أيضًا إعداد التقارير الشهرية والطباعة، بالإضافة إلى حفظ واسترجاع البيانات بأمان. يشمل البرنامج ميزات إضافية مثل تأمين البيانات والتكامل مع أنظمة أخرى، مما يجعله أداة قوية لإدارة الرواتب في الشركات، حيث يسهل العديد من العمليات المعقدة ويوفر الوقت والجهد على موظفي إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (7): برنامج الحضور الالكتروني

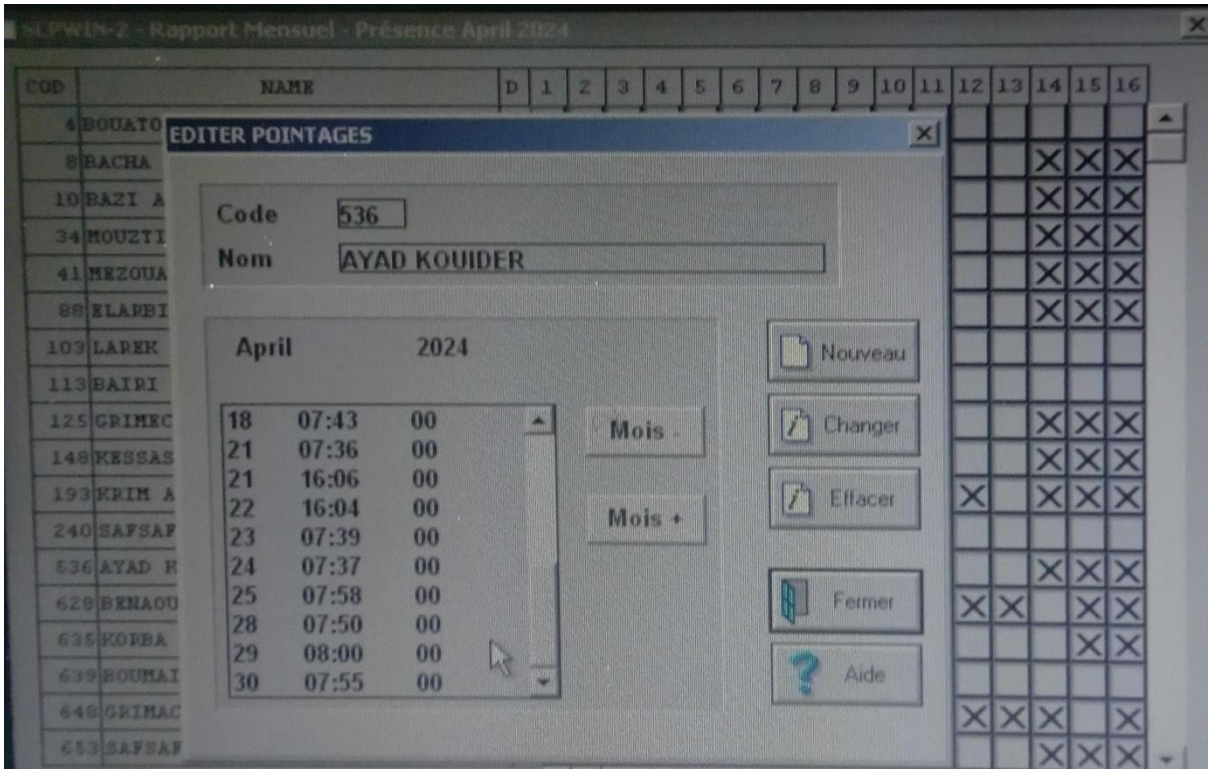


المصدر: وثائق المؤسسة

التحليل: تظهر الصورة شاشة من برنامج لإدارة الموارد البشرية أو نظام إدارة الحضور والانصراف، حيث تتضمن هذه الشاشة قائمة بأسماء الموظفين ورموزهم الوظيفية مع عدة خيارات لتوليد تقارير شهرية مختلفة مثل الحضور، التأخيرات، الساعات المفقودة،

والغياب. في الجزء العلوي، توجد خيارات لتحديد نوع التقرير المطلوب، مثل "Présences" للحضور و"Retards" للتأخيرات و"Heures Manquées" للساعات المفقودة و"Pointages Manquées" للتوقيعات المفقودة. الجزء الأيسر يعرض قائمة بأسماء الموظفين وأرقامهم الوظيفية، بينما الجزء الأيمن يحتوي على خيارات لعرض جميع الأقسام أو قسم معين لتوليد التقرير. كما توجد أزرار للتحقق والإغلاق وطلب المساعدة. ان هذا النظام مفيداً لإدارة الحضور والانصراف بشكل فعال، مما يساعد في مراقبة الحضور وإدارة التأخيرات والغيابات بدقة ومنهجية.

الشكل رقم (8): المرحلة الثانية من برنامج الحضور الالكتروني



المصدر: وثائق المؤسسة

التحليل: نلاحظ من وثيقة تقرير شهري للحضور لشهر افريل 2024 من البرنامج لإدارة الحضور الموظفين في الشركة orsim. بحيث تتضمن هذه الوثيقة معلومات حول موظف وحضوره اليومي مثل (رمز الموظف (536)، اسم الموظف (عياد قويدر)، الشهر و

السنة (أفريل 2024))، وكذلك قائمة بالايام وأوقات الحضور على حسب المثال(اليوم 18 أفريل تم دخوله على الساعة 7: 43، وفي اليوم 21 أفريل تما دخوله على الساعة 7: 36 وفي يوم 22 أفريل تم تسجيل خروجه على الساعة 16: 02)، وهذا البرنامج يمكن من ادخال البيانات وتعديلها وحذفها مما يسهل متابعة ادارة الحضور وزيادة الانضباط الوظيفي.

4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

- للنماذج الإلكترونية لها دور في تحقيق دقة وسرعة في تسير العمليات الإدارية بمؤسسة محل الدراسة

من خلال هذه الفرضية المتضمنة تبيان النماذج الإلكترونية المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة والتي تتمثل في Silog epaie والحضور الإلكتروني ، يتضح أنها توفر الدقة والسرعة في تنفيذ العمليات الإدارية وبالتالي ضمان كفاءة إدارية قائمة على الرقمنة ، بالإضافة إلى ذلك نجد أن النماذج السالفة ذكر تضمن تحقيق البعد المتعلق بالتكلفة والعائد ، وبالتالي نستنتج أن الفرضية صحيحة.

- مهارات الموظفين ضمن الرقمنة تؤدي إلى زيادة كفاءة الرقمية من خلال برامج المتوفرة ضمن الإطار الإلكتروني.

إن الموظفين ضمن المؤسسة محل الدراسة لها طابع إلكتروني أثناء عملهم وهذا بفضل الرقمنة لكونها آلية مساعدة في توفير البرامج المرتبطة بالرقمنة وهذا ما يحقق كفاءة رقمية لدى الأفراد، وبالتالي تتحصل المؤسسة على أفراد قائمة على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ضمن التطبيقات، وبالتالي نثبت الفرضية بأنها صحيحة

- الرقمنة المطبقة في المؤسسة تعالج الأخطاء وتضمن تحقيق الكفاءة والفعالية

تركز مؤسسة orsim على استخدام النماذج الرقمية لإدارة الرواتب مما يساهم في دقة وسرعة معالجة الرواتب وتقليل الأخطاء المحتملة في حساب الرواتب وتوزيعها، مايسمح بتحسين الجودة وتقليل التكاليف وتعزيز الاداء العام، ما يؤدي الى تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة، وبالتالي نستنتج ان الفرضية صحيحة.

5. خلاصة الفصل

تناولت هذه الدراسة واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة ORSIM مع التركيز على تأثير تطبيق ملامح الرقمنة. بحيث أظهرت النتائج أن استخدام التقنيات الرقمية قد أسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وزيادة دقة البيانات، مما أدى إلى تحسين وتطوير مستوى أداء القدرات البشرية. من خلال تبني تقنيات رقمية لتسهيل عمليات وظائف الموارد البشرية، مما أدى إلى نتائج إيجابية لتبني استراتيجيات رقمية شاملة ومستدامة لضمان استمرارية التطوير والابتكار في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة ORSIM.

الفصل الرابع

الخاتمة العامة

1. الخاتمة:

في الختام، أدى دمج الرقمنة في إدارة الموارد البشرية إلى تحويل كبير في طرق إدارة القوى العاملة في المنظمات. لقد حسّنت الرقمنة من دقة وفعالية عمليات الموارد البشرية من خلال تطبيق الأنظمة الإلكترونية لإدارة السجلات، والرواتب، وتقييم الأداء. أدى هذا التحول إلى تقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بالإجراءات اليدوية، مما أتاح لموظفي الموارد البشرية التركيز على المهام الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، عززت الرقمنة الشفافية وسهلت الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي، مما يساعد في اتخاذ قرارات أسرع وأكثر استنارة. على الرغم من الفوائد العديدة، تظل هناك تحديات مثل الحاجة إلى تدريب كافٍ للموظفين وضمان أمن البيانات. بشكل عام، يعد تبني الرقمنة أمراً ضرورياً لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق التميز في إدارة الموارد البشرية.

2. نتائج الدراسة:

من مظاهر تطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة orsim رقمنة نظام الأجور حيث تلعب الرقمنة هنا دوراً في الحد من الأخطاء المرتكبة في عملية حساب الأجور.

- تساعد استخدام برنامج حضور الكتروني على تبسيط العمليات و تحسين الشفافية وتعزيز بيئة عمل أكثر إنتاجية و كفاءة.

التوصيات: بعد إتمام الدراسة التطبيقية، نقترح مجموعة من التوصيات

- ينبغي تعميم الرقمنة على كل وظائف إدارة الموارد البشرية وعدم حصرها في حساب الأجور و حضور الكتروني.

- على المؤسسة القيام بتوظيف عاملين متخصصين في إدارة الموارد البشرية رقمياً.

- إقتراح منصة رقمية لتقييم أداء الموظفين يسهل من متابعتهم.

- ينبغي تكوين العمال في مجال الرقمنة لتسهيل تعميمها في المؤسسة..

- من أفضل استخدام منصة رقمية خاصة بعملية التوظيف في مؤسسة orsim.

3. مقترحات الدراسة:

- تحليل أثر الرقمنة على عملية التوظيف في الجزائر.

- استراتيجيات التحول الرقمي في الموارد البشرية بناء على تجارب دولية.

- تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة الأداء الرقمي في الجزائر

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. أحمد عبد الرزاق. (2015). دور ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي. مجلة الادارة العامة، 55(2)، 137-160.
2. أسامة أحمد مسعود. (2023). فعالية الادارة الالكترونية في تطوير منظمات الاعمال دراسة ميدانية على بعض الشركات الخاصة - ولاية البليدة. مجلة التنمية وادارة المواد البشرية - بحوث ودراسات، 10(01)، 489-506.
3. الامم المتحدة. (2020). الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة. نيويورك: الامم المتحدة.
4. الصوفي أشرف سليمان، و سلامة أشرف عبد العزيز. (13 نوفمبر، 2021). متطلبات تطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية كمدخل لتحقيق الابداع الاداري دراسة تطبيقية على شركات الادوية الفلسطينية. مجلة دفاتر اقتصادية، 12(02)، 01-18.
5. أيوب الشكير ، و خولة مسراتي. (2021). أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف ادارة الموارد البشرية للادارة العمومية "دراسة حالة وزارة الصحة والسكان واصلاح المستشفيات". مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الاعمال، 02(02)، 23-46.
6. بركة بلاغماس. (بلا تاريخ). نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف ادارة الوارد البشرية. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، 01(9)، 48-66.
7. جلييلة طوايبية . (2021-2022). دور الرقمنة في ادارة الموارد البشرية. مستغانم، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- قسم علوم التسيير- تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
8. حنان أبو دية. (31 ديسمبر، 2022). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية - الحالة الدراسية (Call center). مجلة ادارة، 29(02)، 53-84.
9. خديجة سعدي، و سيد أحمد مسيردي. (بلا تاريخ). مشروع الجزائر الالكترونية - واقع وتحديات. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات(04)، 259-286.
10. خيرة الداوي، و أحمد لعمى. (2012). مراحل ومعوقات تطبيق الحكومة الالكترونية. دراسات الاقتصادية، 01(01)، 55-70.

11. د. نعيمة يحيوي. (بلا تاريخ). سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر - باتنة. باتنة، الجزائر.
12. دريهام صابر صالح البدوي. (2002). دور ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. *المجلة العربية للإدارة*، 42(4)، 281-294.
13. دنجلأ أحمد يس. (2013). *الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية*. القاهرة: العربي.
14. رافدة الحريري. (2014). *اتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية*. مجموعة الكتب الالكترونية جامعة نجران: دار اليازوري.
15. رحمانى جمال بوزيان . (2018). تطبيقات الحكومة الالكترونية في الجزائر. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 01(18)، 97-112.
16. رشا حلاسي أميمة، و وسام مبارك بوشعالة. (2022-2023). دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي - منصة بروغرس نموذجاً. الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و علم المكتبات، جامعة 8 ماي 1945.
17. سلمى بشاري. (2020). تطوير الرقمنة في الجزائر كآلية مابعد جائحة كورونا (كوفيد 19). *مجلة دفاتر*، 36(03)، 577-612.
18. سلمى سيساوي، و سالمة سيساوي. (2015-2016). مدى توفر نتطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مشاريع الجماعات المحلية - دراسة ميدانية في بلديات ودوائر ولاية قالمة. *مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر* ، 32. الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم التسيير تخصص: ادارة مشاريع.
19. صلاح الدين كروش، و ربيع قرون. (2020). واقع ادارة الموارد البشرية الحديثة دراسة حالة الجزائر وعينة من الدول. *مجلة إقتصاد المال والأعمال* ، 05(02)، 465-476.
20. صورية زاوي، و ميلود تومي . (جوان، 2015). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية. *مجلة أبحاث اقتصادية وادارية*، 17، 226-242.

21. سورية زاوي، و ميلود تومي. (1 جوان, 2010). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة كلية الاداب و العلوم الانسانية والاجتماعية، 3(7)، 369-391.
22. طلال ناظم الزهيري، و فاضل عبدعلي القرشي. (2017). الحكومة الالكترونية في المؤسسات الاكاديمية: المفاهيم واليات التطبيق. مجلة الاقتصاد الحيوي والسياسات البيئية الحيوية، 3(1)، 74-87.
23. عبد الله بكر اوي. (2012). واقع الحكومة الالكترونية في الجزائر في ظل المجتمع الالكتروني وتكنولوجيا الرقمية. واقع الادارة الالكترونية بالجزائر (الصفحات 1- 8). أدرار - الجزائر - : جامعة الافريقية العقيد أحمد دراية كلية الآداب والعلوم الانسانية قسم: علوم التسيير.
24. عبد الله عبد الله الطبال، و سماء طاهر عطية. (مارس, 2023). ادارة الموارد البشرية الالكترونية كأحد اتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية: دراسة نظرية. مجلة البحوث الادارية والمالية والكمية، 03(01)، 40-70.
25. عز الدين دراغو، و فرحات سليمان زواري. (ديسمبر, 2017). استراتيجية اقامة حكومة الالكترونية في الجزائر: من الفكرة الى التطبيق. مجلة العلوم الادارية والمالية، 01(01)، 523-540.
26. علي حميدوش، و حميد بوزيدة. (ديسمبر 2020). اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية- "دروس وعبر". المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، 8(1)، 041-060.
27. عمر الفاروق طارق. (مارس, 2032). دور اترراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف ادارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث الجالية والادارية، 15(01)، 1-46.
28. فداء يوسف نمر. (13, 11, 2018). تطبيقات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية (NGOs) في فلسطين "دراسة مقارنة". خليل - فلسطين: جامعة خليل كلية الدراسات العليا برنامج ادارة الاعمال.
29. فهد القحطاني . (2016). استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وأثرها على الاداء المؤسسي. مجلة الاقتصاد والادارة، 24(1)، 89-112.
30. محمد الصالح دشاش. (2021). دور النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية في دعم وظائف ادارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة

- على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية". مجلة ابحاث ودراسات التنمية، 08(02)، 271-291.
31. محمد الكيلاني. (2021). التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 35(3)، 145-167.
32. محمد وزاع. (أكتوبر، 2017). الادارة الالكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة شركة موبليس للاتصالات. مجلة الدراسات الاعلامية والاجتماعية للابحاث التخصصية، 03(03)، 02-24.
33. مريزق عدمان . (بلا تاريخ). الحوكمة الالكترونية مدخل لتنمية الادارة العمومية في الجزائر. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 137-149.
34. مسعود كسرى، و زهية ايصولاح. (2013). تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 04(28)، 189-202.
35. مصطفى عثمانى. (31 مارس، 2023). ادارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين أداء الحكومة الالكترونية. مجلة اقتصاد المال والاعمال، 8(1)، 685-698.
36. مليكة بوخاري، و سمير يحيوي . (2022). متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في أداء الادارة المحلية دراسة حالة الشباك الالكتروني لبلدية البويرة. دراسات اقتصادية- ISSN 2602- 7925، 16(03)، 457-471.
37. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. (2003). الضرورية الحكومية الالكترونية. باريس: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.
38. ناصر السلمي. (2018). دور ادارة الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسسي. مجلة العلوم الادارية، 27(3)، 215-240.
39. نجاة ساسي هدايف. (10 جوان، 2022). ادارة وتسيير الموارد البشرية في البيئة الرقمية تحديات وافاق. مجلة علوم الانسان والمجتمع، 11(02)، 241-260.
40. نصر الدين شريفي، و ربيع سعيداني. (2018-2019). تسيير الموارد البشرية ودورها في تفعيل الادارة الالكترونية - دراسة ميدانية بمقر بلدية بئر العاتر-

- . تبسة، جامعة العربي التبسي تبسة - الجزائر- : كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علوم الاجتماعية تخصص: تنظيم وعمل.
41. نعيمة خطير. (2017). واقع الحكومة الالكترونية في الجزائر - بين الطموح
والتحديات- .مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية(01)، 58- 69.
42. يزيد عباسي، و سليمة حفيظي. (أفريل, 2022). الرقمنة كمطلب استراتيجي
لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات،
05(02)، 164-184.
43. يوسفى نجاه. (2020- 2019). دور استراتيجية التكوين والتأهيل في تنمية
الموارد البشرية دراسة حالة لمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها - بوادي رهيو-
ORSIM . مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي. جامعة
عبد الحميد بن باديس - مستغانم- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم
التجارية.
44. World Bank. (2016). Digital dividends: world development
report 2016. Washington: Bank World.



