



جامعة: عمار ثليجي الأغواط

كلية: الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية



مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص إدارة الموارد البشرية

أثر التحول الرقمي على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط

إشراف الأستاذ الدكتور:

سالم شرماط

إعداد الطالب:

■ بن سعد جمال

لجنة المناقشة

الأستاذ	الدرجة والجامعة	الصفة
د. خليفي رايح	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	رئيس
د. سالم شرماط	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	مقرر
د. مراد احمد	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	عضو

السنة الدراسية: 2025/2024

رَبِّدَاه

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: {وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا}

إلى أعظم عاطفة في الوجود إلى بهجة القلب وصفاء الحب والورود

إلى هبة الرب المعبود، علمتني الاجتهاد والصبر إلى أقصى الحدود

إلى الاسم الذي يخفي حقيقة نجاحي، إلى من لا معنى للحياة بدونها الغالية

أمي أطال الله في عمرها

إلى من تعب من أجل راحتي وإسعادي أيي الغالي

إلى كل من أخوتي

إليكم أنتم طلبة العلم أهدي لكم عملي هذا المتواضع

كلمة شكر و تقدير

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

نحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره شكرا يليق بجلاله وعظيم شأنه أنه اتم علينا بنعمته ووفقنا إلى ما

نحن عليه، وبعد:

أتقدم بالشكر الجزيل إلى من حمل أقدس الرسالة في الحياة المؤطر سالم شرماط الذي مد لي

يد العون وكان له الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل

فهرس المحتويات

	إهداء	
	كلمة شكر	
	مقدمة	أ،ب،ج
الفصل الاول: التحول الرقمي		
14	تمهيد	
15	المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي	1.
15	المطلب الاول: مفهوم التحول الرقمي.	2.
17	المطلب الثاني: خصائص عملية التحول الرقمي.	3.
19	المطلب الثالث: متطلبات ومقومات تحقيق التحول الرقمي.	4.
23	المبحث الثاني: أبعاد ونماذج التحول الرقمي.	5.
23	المطلب الاول: أبعاد التحول الرقمي.	6.
26	المطلب الثاني: نماذج التحول الرقمي.	7.
28	المبحث الثالث: التحول الرقمي في التعليم العالي	8.
28	المطلب الاول: مفهوم وأهمية التحول الرقمي في التعليم العالي.	9.
32	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق التحول الرقمي في التعليم العالي ومعيقاته.	10.
35	المطلب الثالث: مظاهر التحول الرقمي في التعليم العالي.	11.
44	خلاصة الفصل.	12.
الفصل الثاني: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.		
46	تمهيد	
47	المبحث الاول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	1.
47	المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	2.
51	المطلب الثاني: خصائص التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	3.
52	المطلب الثالث: أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهدافه	4.

فهرس المحتويات

56	المبحث الثاني: متطلبات وإشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ومعوقاته.	5.
56	المطلب الاول: المتطلبات الأساسية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.	6.
57	المطلب الثاني: إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.	7.
62	المطلب الثالث: مميزات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ومعوقاته.	8.
65	خلاصة الفصل.	9.
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية		
67	تمهيد	
68	التعريف بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة عمار ثلجي الأغواط.	1.
69	الهيكل التنظيمي للكلية.	2.
70	عرض وتحليل نتائج الدراسة.	3.
87	تحليل نتائج الدراسة.	4.
89	خاتمة الدراسة.	
قائمة المراجع		
الملاحق		

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1.	جدول رقم(01) يبين رؤية الجامعة في تحديد احتياجات تطوير كفاءات الموظفين.	68
2.	جدول رقم(02) يبين توافق استراتيجية التحول الرقمي مع أهداف الجامعة.	69
3.	جدول رقم(03) يبين سياسة الجامعة في تحديد الدورات التدريبية اللازمة.	70
4.	جدول رقم(04) يبين مساهمة التقييم المستمر لخطة التحول الرقمي.	71
5.	جدول رقم(05) يبين مدى توافق خطط الجامعة للتحول الرقمي.	72
6.	جدول رقم(06) يبين مدى تشجع الجامعة ثقافة التطور المستمر بين الموظفين.	73
7.	جدول رقم(07) يبين مدى امتلاك الجامعة أنظمة رقمية تزيد من كفاءة الموظفين.	74
8.	جدول رقم(08) يبين تسريع استخدام الأنظمة الرقمية في مهام الموارد البشرية.	75
9.	جدول رقم(09) يبين مدى مساهمة التدريب في تحسين إلى أداء الموظفين.	76
10.	جدول رقم(10) يبين دور البنية التحتية التقنية في تسريع الإجراءات الخاصة بالموظفين.	77
11.	جدول رقم(11) يبين الدعم الفني وكفاءة المهام الإدارية الخاصة بالموظفين.	78
12.	جدول رقم(12) يبين مدى توفير الجامعة لقواعد قانونية تضمن حماية بيانات الموظفين.	79

قائمة الجداول

80	جدول رقم(13) يبين مدى إشراك الموظفين في برامج التحول الرقمي.	13.
81	جدول رقم(14) يبين دعم إدارة الجامعة للتحول الرقمي.	14.
82	جدول رقم(15) يبين توفير الجامعة دورات توعوية حول أهمية التحول الرقمي للموظفين.	15.
83	جدول رقم(16) يبين امكانية الجامعة تنظيم لقاءات وورش عمل تمكن الموظفين من تبادل المعارف والخبرات الرقمية.	16.
84	جدول رقم(17) يبين مدى تخصص الجامعة ميزانية كافية لتدريب الموظفين على التحول الرقمي.	17.
85	جدول رقم(18) يبين مدى تطبيق الجامعة لنظام حوافز ومكافآت يتناسب مع طبيعة الوظائف المتأثرة بالتحول.	18.

ملخص الدراسة

لقد سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة عمار ثليجي الأغواط، وذلك من خلال إطار نظري شامل ودراسة ميدانية تحليلية، بناء على ما تم عرضه في الفصول السابقة، وخاصة تحليل النتائج المستخلصة من الدراسة التطبيقية، يمكننا أن نؤكد على أن التحول الرقمي لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها التطورات العالمية المتسارعة، وقد أظهرت جائحة كوفيد-19 بوضوح أهمية هذا التحول وضرورة تبنيه في كافة المؤسسات، لا سيما التعليمية منها، فالجامعات، كغيرها من المنظمات في القطاعين العام والخاص، تتأثر بشكل كبير بالتحول الرقمي في جوانبها المالية، الإنتاجية، والتسويقية، وينعكس هذا جلياً في معايير التصنيف العالمية للجامعات التي تولي أهمية متزايدة للرقمنة، مما يؤكد التأثير الواسع لهذا التحول على جميع القطاعات،

الكلمات المفتاحية :

التحول الرقمي، فعالية التسيير الاستراتيجي ، الموارد البشرية

Abstract

This study sought to explore the impact of digital transformation on the strategic management of resources

Humanity at Amar Thliji University of Laghouat, through a comprehensive theoretical framework and an analytical field study, based on what was presented in the previous chapters, especially the analysis of the results extracted from the applied study, we can confirm that digital transformation is no longer an option, but rather an inevitable necessity imposed by rapid global developments. The Covid-19 pandemic has clearly demonstrated the importance of this transformation and the necessity of adopting it in all institutions, especially educational ones, as universities, Like other organizations in the public and private sectors, it is greatly affected by digital transformation in its financial, production, and marketing aspects, and this is clearly reflected in the global ranking standards for universities that attach increasing importance to digitization, which confirms the broad impact of this transformation on all sectors

Keywords :

Digital transformation, strategic management effectiveness, human resources



المقدمة



مقدمة:

لقد أفرزت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة تغيرات جذرية على المستوى العالمي، لتطال كافة مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، في صميم هذه التحولات، يبرز مفهوم "الرقمنة" والتحول الرقمي كقوة دافعة لإعادة تشكيل الوظائف والأعمال الإدارية، على نحو يهدف إلى تحقيق كفاءة أعلى وابتكار مستمر، تسعى الدول حول العالم، على اختلاف أنظمتها وتوجهاتها، إلى تبني هذا التوجه واعتباره ضرورة حتمية في الممارسة الإدارية المعاصرة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل في التكنولوجيات الحديثة والناشئة، يهدف هذا الاستثمار إلى تطوير وتحسين أداء المنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة، لتلبية المتطلبات المتزايدة لجمهور المستفيدين.

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بمفهوم "التحول الرقمي (Digital Transformation – DT)"، والذي يقوم على دمج التكنولوجيا الرقمية في كافة جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، هذا الدمج يستهدف تحقيق الكفاءة والابتكار، وتحسين العمليات، وتطوير الأداء العام للمنظمات، في عالمنا المعاصر، الذي يتسم بالسرعة والتغير المستمر بفعل التطور التكنولوجي، أصبح التحول الرقمي للمنظمات، لا سيما تلك التابعة للقطاع العمومي، ركيزة أساسية للحكومة الرشيدة وتقديم الخدمات المتميزة للمواطنين.

تتجلى أبرز اهتمامات الدول اليوم في النهوض بالقطاع العمومي، الذي واجه في الفترات الماضية تحديات عديدة أثرت على مستوى التنمية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، لا يمكن إغفال الأهمية الحيوية للقطاع العمومي في ضمان استمرارية الخدمات الأساسية وتحسينها، فهو يمثل الواجهة الرئيسية للدولة، ومن خلاله يتحدد مدى تطور وازدهار حياة المواطن وجودة الخدمات المقدمة له، ومن هذا المنطلق، تبنت منظمات

القطاع الحكومي، بشكل متزايد، المبادرات الرامية إلى التحول الرقمي، تهدف هذه المبادرات إلى تعزيز قدرتها على خدمة المواطنين بشكل أفضل، وتحسين عملياتها الداخلية، والبقاء على صلة وثيقة بالعصر الرقمي ومتطلباته المتغيرة.

تشمل هذه المبادرات الرقمية مجموعة واسعة من المجالات، تمتد من الحوكمة الرقمية وتطوير الخدمات الرقمية، إلى تحليل البيانات، واستخدام الذكاء الاصطناعي، وتأمين الأنظمة عبر الأمن السيبراني، وصولاً إلى تطبيقات الحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات الحديثة، إن هذا التنوع في مجالات التحول الرقمي يعكس الشمولية التي تسعى إليها الحكومات لتحقيق قفزة نوعية في الأداء العام للقطاع العمومي،

أحد المحركات الرئيسية التي تدفع التحول الرقمي في القطاع العمومي هو الحاجة الملحة لمواكبة التوقعات المتغيرة لجمهور المستخدمين، ففي عصرنا الرقمي الحالي، أصبح الجمهور يتوقع أن تكون الخدمات متاحة عبر الإنترنت على مدار الساعة، وطوال أيام الأسبوع، وبشكل يلبي احتياجاتهم الفورية، يلعب التحول الرقمي دوراً محورياً في تمكين منظمات القطاع العمومي من تلبية هذه التوقعات، وذلك من خلال توفير حلول مبتكرة وفعالة تساهم في تحسين تقديم الخدمات، علاوة على ذلك، يتيح التحول الرقمي فرصاً غير مسبوقة لمنظمات القطاع العمومي لتبسيط عملياتها الداخلية، وتعزيز عملية اتخاذ القرار من خلال الاستفادة من الرؤى المستندة إلى البيانات الضخمة، ومعالجة التحديات التنظيمية بشكل أكثر فعالية وكفاءة، لتتمكن منظمات القطاع العمومي من تحقيق أقصى استفادة من رحلة التحول الرقمي، يتطلب الأمر اعتماد نهج استراتيجي شامل، هذا النهج يجب أن يتضمن تخطيطاً دقيقاً، وقيادة فعالة وملهمة، ومشاركة قوية وفعالة من قبل كافة أصحاب المصلحة المعنيين، قد يشمل هذا النهج تطوير استراتيجية رقمية متكاملة وشاملة، والاستثمار الضروري في البنية التحتية التكنولوجية والتقنية، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية والعمليات التشغيلية لتتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، كما يتطلب رفع مهارات الموظفين

والقوى العاملة وتزويدهم بالمعرفة اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة، وضمان تطبيق تدابير قوية ومتطورة للأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات الحساسة.

في سياق تحسين أداء المنظمات العمومية بشكل عام، فإن هذا الجانب يشكل محورا أساسيا في جهودها لتقديم خدمات متميزة لجمهور العملاء، وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفاعلية، يتضمن ذلك الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومواجهة التوقعات المتزايدة باستمرار لتحسين الأداء وتقديم مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة، إن سعي منظمات القطاع العمومي لتحقيق هذه الأهداف ينعكس إيجابا على ثقة المواطنين في الخدمات الحكومية وقدرتها على تلبية احتياجاتهم المتطورة.

تتضمن جهود تحسين الأداء في القطاع العمومي مقاربة منهجية ومتكاملة، تركز على المراقبة والتقييم الاستراتيجي لتعزيز الأداء عبر أبعاد مختلفة، تشمل هذه الأبعاد جودة الخدمة المقدمة، والكفاءة التشغيلية، والفعالية في تحقيق الأهداف، والاستجابة لمتطلبات المستفيدين، والابتكار والإبداع في تقديم الحلول، تعتمد هذه الجهود على مجموعة واسعة من الأنماط والمنهجيات، مثل قياس الأداء المعتمد على مؤشرات واضحة، وتحسين العمليات التشغيلية لتقليل الهدر وزيادة الفعالية، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات والتحليلات الدقيقة، بالإضافة إلى إصدار تقارير أداء دورية لتقييم التقدم المحرز.

لقد تبنت منظمات القطاع العمومي أساليب ومنهجيات متنوعة لتحسين الأداء، مثل "لين سيكس سيجما" (Lean Six Sigma)، وبطاقة الأداء المتوازن، وإدارة الجودة الشاملة، وغيرها من الأطر الحديثة، يساهم تحسين الأداء في منظمات القطاع العمومي بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات، وزيادة الكفاءة والفعالية في تقديمها، كما يعزز من قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات بناء على بيانات وأدلة موثوقة، مما يزيد من الشفافية والمساءلة في العمليات، هذا التحسين يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويزيد من ثقة أصحاب

المصلحة، ويحسن الأداء التشغيلي العام، ومع ذلك، فإن تحسين الأداء في القطاع العمومي لا يخلو من التحديات، بما في ذلك تعقيد الهياكل التنظيمية القائمة، وتضارب مصالح أصحاب المصلحة، والأولويات المتنافسة، والموارد المحدودة، ومقاومة التغيير من قبل الأفراد، لذلك، يتطلب الأمر قيادة قوية وحكيمة، وفعالية في التنفيذ، ومشاركة واسعة من أصحاب المصلحة، وتبني ثقافة التحسين المستمر للتغلب على هذه التحديات وتحقيق تحسينات مستدامة في الأداء على المدى الطويل.

في الجزائر تسعى الحكومة بشكل حثيث إلى تحسين أداء المنظمات العمومية، وذلك من خلال برامج ومشاريع إصلاح وعصرنة شاملة تستهدف جميع القطاعات، أحد الأهداف الأساسية لهذه البرامج هو التوجه نحو الرقمنة وتبني التحول الرقمي في كافة المستويات، يتمثل الهدف الأسمى من هذا التوجه في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتخفيض التكاليف التشغيلية، وزيادة الكفاءة العامة، وخلق قطاع عمومي يتميز بمساءلة أكبر وشفافية أعلى، إن استخدام التكنولوجيات الرقمية الحديثة، مثل الحوسبة السحابية، وتطبيقات الأجهزة المحمولة، ووسائل التواصل الاجتماعي، يمتلك القدرة على إحداث ثورة حقيقية في طريقة عمل المنظمات العمومية في الجزائر.

تتيح المنظمات الرقمية طرقاً أكثر كفاءة وفعالية للتواصل وتبادل المعلومات بين القطاعات العمومية الحكومية، وكذلك مع المواطنين، مما يساهم بشكل مباشر في تبسيط العمليات وتقليل البيروقراطية، وتحسين عملية صنع القرار، بالإضافة إلى ذلك، يمكن التحول الرقمي للمنظمات العمومية في الجزائر من جمع البيانات وتحليلها بشكل أكثر فعالية، مما يساعدها على اكتشاف رؤى قيمة حول احتياجات وتوقعات المواطنين وجمهور المستخدمين بشكل عام، وبالتالي تحسين الخدمات بما يتوافق مع هذه التوقعات، ومع ذلك، هناك أيضاً تحديات مرتبطة بالتحول الرقمي في القطاع العمومي في الجزائر، تتمثل إحدى التحديات الرئيسية في الافتقار إلى الخبرة الفنية المتخصصة وغياب القادة الرقميين المؤهلين، فبقدر

أهمية تنفيذ برامج ومشاريع التحول نحو الرقمنة، هناك أيضاً تحدٍ يتمثل في محدودية الموارد والبنية التحتية اللازمة لدعم التكنولوجيات الحديثة، بالإضافة إلى نقص التأهيل والتدريب اللازمين للتعامل مع تعقيدات هذه التكنولوجيات، هذا يمكن أن يؤدي إلى تأخير في التنفيذ وزيادة في التكاليف، التحدي الآخر هو الحاجة الملحة لتطبيق تدابير قوية وفعالة للأمن السيبراني، مع الاعتماد المتزايد على التكنولوجيات الرقمية واستغلال كفاءة الإنترنت، تحتاج المنظمات العمومية في الجزائر إلى استثمار كبير في البنية التحتية للأمن السيبراني لحماية البيانات الحساسة وضمان سلامة أنظمتها من التهديدات السيبرانية المتزايدة،

وفي هذا السياق تبرز الحاجة إلى دراسة أثر التحول الرقمي على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وبالتحديد في جامعة عمار ثليجي الأغواط، فكما هو الحال في القطاعات الأخرى، تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات وفرصاً فريدة في مسيرة التحول الرقمي، إن إدارة الموارد البشرية تعد عنصراً حيوياً في أي منظمة، وبخاصة في البيئة الأكاديمية، حيث يعتمد نجاح الجامعة على كفاءة وتأهيل أعضائها من أساتذة وإداريين وموظفين، لذا، فإن فهم كيف يمكن للتحول الرقمي أن يؤثر على هذه الوظيفة المحورية هو أمر بالغ الأهمية لضمان التكيف والنمو المستدام للجامعة في عصر التكنولوجيا المتسارعة، تهدف هذه المذكرة إلى استكشاف هذه العلاقة المعقدة، وتقديم رؤية عملية يمكن أن تساهم في تعزيز فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل التوجه نحو الرقمنة، مما يعود بالنفع على الأداء العام للجامعة، وجودة التعليم والبحث العلمي الذي تقدمه.

1. الإشكالية:

كان ولا يزال التحول الرقمي محل اهتمام وبحث دائمين، وخاصة فيما يتعلق بكيفية استغلاله والاستفادة من مختلف أدواته المتنوعة في دعم وتحسين أداء المؤسسات، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، وعلى الرغم من الفرص الهائلة التي يقدمها، فإنه بالمقابل يمثل تحديا حقيقيا بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، فهي، وعلى الرغم من خصائصها وميزاتها المعتمدة أساسا على موارد مالية قد تكون قليلة مقارنة بالقطاعات الأخرى، مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالتكيف معه والعمل على استغلاله واستخدامه بما يضمن لها تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، كما يهدف التحول الرقمي في هذا السياق إلى تحسين جودة الطلبة الخريجين، والاستجابة بفعالية لمتطلبات مواردها البشرية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وكافة المتعاملين معها من طلاب وباحثين، ومن ثم تحسين مستوى أدائها الكلي والشامل، فرغم وجود الإرادة السياسية الواضحة للتوجه نحو الرقمنة والتحول الرقمي، التي تتجلى في الخطابات الرسمية والمشاريع القطاعية لكل الوزارات والهيئات في الجزائر، إلا أن تحديات عديدة ومتعددة حالت دون بلوغ الأهداف المسطرة بالكامل، النتيجة المباشرة لذلك هي أن القطاع العمومي، بما في ذلك قطاع التعليم العالي، بقي يرهق كاهل الخزينة العمومية ويستنزف مواردها بشكل متزايد، فرغم وجود الإرادة السياسية الواضحة للتوجه نحو الرقمنة والتحول الرقمي، التي تتجلى في الخطابات الرسمية والمشاريع القطاعية لكل الوزارات والهيئات في الجزائر، إلا أن تحديات عديدة ومتعددة حالت دون بلوغ الأهداف المسطرة بالكامل، مما أسهم في استمرار الضغط على الخزينة العمومية واستنزاف مواردها، دون أن يقابله تحسن ملموس في جودة الخدمات المقدمة، بما في ذلك تلك الخاصة بقطاع التعليم العالي.

وفي ظل هذا الواقع، تزداد الحاجة إلى البحث في كفاءات تفعيل التحول الرقمي بشكل فعال ومستدام، وخاصة من زاوية أثره المباشر على أداء المؤسسات العمومية، من هنا تبرز

إشكالية بحثية محورية تتعلق بدور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، ليس فقط على مستوى ترشيد التكاليف وزيادة الكفاءة، وإنما أيضاً في تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي تطلعات مختلف المتعاملين، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وباعتبار أن دراستنا استنباطية بطبيعتها، فإننا نسعى للبحث عن الدور الذي يمكن أن يلعبه التحول الرقمي في تحسين أداء منظمات القطاع محل الدراسة، وهي جامعة عمار ثليجي الأغواط في هذا السياق، ستعتمد المنهجية المتبعة على الأسلوب الوصفي والتحليلي، بهدف الحصول على صورة واضحة ومفصلة للموضوع من خلال جمع وتحليل البيانات بطريقة منهجية، بناء على ما تقدم، تتبلور إشكالية دراستنا الرئيسية في السؤال التالي:

كيف يؤثر التحول الرقمي في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة عمار ثليجي الأغواط؟

2. فرضية الدراسة:

الفرضية العامة:

– يساهم التحول الرقمي بفاعلية في تعزيز عمليات التخطيط الاستراتيجي وتطوير الكفاءات للموارد البشرية بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

الفرضية الأولى:

– يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفعالية عمليات تخطيط وتطوير الموارد البشرية في جامعة عمار ثليجي الأغواط.

الفرضية الثانية:

– يؤدي التحول الرقمي إلى زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية للموارد البشرية في جامعة عمار ثليجي الأغواط.

الفرضية الثالثة:

– يساهم التحول الرقمي في تمكين وتحفيز الموارد البشرية وتحسين رضاهم الوظيفي في جامعة عمار ثليجي الأغواط.

3-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تسعى إلى إثراء الفهم حول الهدف الرئيسي لهذه في التأكيد على الأهمية البالغة للتحول الرقمي لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، من خلال إبراز الأثر المتبادل والعلاقة بين التحول الرقمي والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء هذه المؤسسات، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية المحددة التي يمكن إيجازها في الآتي:

– التعمق في الإطار النظري للمفاهيم الأساسية: تهدف الدراسة إلى بناء خلفية نظرية شاملة ومتينة لمفهوم التحول الرقمي والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء، وذلك من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. هذا الهدف يسعى إلى توفير فهم معمق للمفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدراسة، وتحديد أبعادها ومؤثراتها.

– تقييم مستوى تبني التحول الرقمي وأثره على الأداء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: تسعى الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بشكل عام، وجامعة عمار ثليجي الأغواط بشكل خاص، بتبني التحول الرقمي وتأثيره على أداء الموارد البشرية، يهدف هذا إلى قياس مستوى الإدراك والتطبيق لمبادرات التحول الرقمي وتقييم انعكاساتها على كفاءة وفعالية الموارد البشرية.

– تحديد التحديات التي تواجه التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية: تهدف الدراسة إلى الكشف عن أبرز التحديات والعوائق التي تحول دون تحقيق التحول الرقمي الشامل

والفعال، وبالتالي تؤثر على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، هذا يشمل التحديات التكنولوجية، التنظيمية، البشرية، والثقافية.

4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها الجوهرية من المكانة المحورية التي تحتلها المؤسسات العمومية في الجزائر، والتي تتجلى بوضوح في دور مؤسسات التعليم العالي، هذه المؤسسات لا تعد فقط صروحا للعلم والمعرفة، بل هي قاطرة حقيقية للتنمية الشاملة والمستدامة للمجتمع ككل. إن قدرة هذه المؤسسات على إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والمثقفة، وتزويدها بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة متطلبات العصر، هو ما يضمن الارتقاء بالمجتمع ونموه وتطوره، وليس العكس، ويمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

تغطي هذه الدراسة بأهمية بالغة كونها توفر إطارا نظريا معمقا حول متغيرات الدراسة الرئيسية، والتي تتمثل في أهمية التحول الرقمي ومدى تأثيره المباشر على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، إن هذا الاهتمام المتزايد من قبل الدولة والوزارة الوصية بالتحول الرقمي ليس مجرد توجه عابر، بل هو دليل قاطع على الحرص على الارتقاء بتجربة الطالب، سواء في اكتساب المعارف المتطورة أو في تطوير المهارات التي تؤهله للاندماج الفعال في سوق العمل المتغير، كما يعكس هذا التوجه مدى حرص الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على تقديم خدمات تعليمية وبحثية ذات جودة عالية للطلاب والمجتمع، مما يصب في النهاية في مصلحة الرقي بالمجتمع ككل.

تناولت دراستنا موضوعين شديدي الأهمية والارتباط، وهما التحول الرقمي والأداء، اللذان حظيا باهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين على مدى العقود الماضية، فبات من المسلم به أن التحول الرقمي يمثل تمخضا فعلا يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين جودة المنتجات والخدمات في مختلف القطاعات. وفي سياق الموارد البشرية، يعد التحول

الرقمي عاملاً أساسياً في رفع مستوى أداء الموارد البشرية بشكل جذري، فالموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي مطالبة اليوم بأهم وظيفة مجتمعية على الإطلاق، وهي إعداد وإخراج طاقات مثقفة وذات كفاءة عالية، هذه الكفاءات هي التي تسهم بشكل مباشر وفعال في رقي المجتمع ونموه وازدهاره وتقدمه، مما يجعل دراسة كيفية تعزيز أدائها من خلال التحول الرقمي أمراً لا غنى عنه.

إن هذه الدراسة ستسهم في سد فجوة بحثية قائمة، من خلال تسليط الضوء على كيفية استفادة جامعة عمار ثليجي الأغواط من التحول الرقمي في تعزيز تسييرها الاستراتيجي للموارد البشرية، هذا الفهم سيساعد في تحديد أفضل الممارسات والتحديات التي تواجه الجامعة في هذا المسار، مما يمكنها من تحسين كفاءة عمليات التوظيف، التدريب، التطوير، وإدارة الأداء، في نهاية المطاف، سيعزز ذلك قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتقديم تعليم متميز، وإسهام فعال في التنمية الوطنية.

5-أسباب اختيار الموضوع:

تعد عملية اختيار موضوع البحث خطوة محورية في المسار الأكاديمي، وتستند إلى مجموعة من المبررات العلمية والموضوعية التي تضيف على الدراسة أهميتها وقيمتها المضافة، وفي سياق هذه الدراسة التي تتناول "أثر التحول الرقمي على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بجامعة عمار ثليجي الأغواط"، يمكن إيجاز أسباب هذا الاختيار في النقاط التالية:

– حادثة الموضوع وندرة الدراسات المتخصصة: يعتبر موضوع التحول الرقمي في سياق إدارة الموارد البشرية، لا سيما في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، من الموضوعات الحديثة نسبياً. ونظراً للطبيعة المتسارعة للتطورات التكنولوجية، فإن الدراسات الأكاديمية التي تتناول هذا التأثير بشكل مباشر ومفصل لا تزال محدودة. هذا النقص يخلق فجوة

بحثة تستدعي المزيد من الاستكشاف والتحليل العلمي الرصين، مما يضيف على هذه الدراسة طابع الأصالة والإضافة المعرفية.

– الفجوة البحثية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على الأداء في التعليم العالي: على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية التحول الرقمي في مختلف القطاعات، إلا أن الدراسات التي تتناول أثره على أداء الموارد البشرية تحديداً في مؤسسات التعليم العالي، ومن منظور أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها، لا تزال غير كافية. هذه الدراسة تسعى لسد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل معمق للعلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية في بيئة أكاديمية، مما يوفر رؤية قيمة لهذه الفئة المهمة من العاملين.

– إثراء الحقل المعرفي ودعم الدراسات المستقبلية: يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إثراء الحقل المعرفي المتعلق بإدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، لا سيما في السياق الجزائري. كما تطمح الدراسة إلى أن تكون مرجعاً ودعامة للدراسات المستقبلية في هذا المجال، من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي يمكن البناء عليه، وبالتالي تعزيز تراكم المعرفة وتوجيه الأبحاث القادمة نحو مسارات أكثر تخصصاً وعمقاً.

– تقديم قيمة مضافة للقطاع التعليمي وصناع القرار: تتطلع الدراسة إلى تقديم قيمة مضافة ملموسة لمسؤولي قطاع التعليم العالي في الجزائر. فالنتائج والتوصيات المستخلصة منها يمكن أن تسهم في صياغة استراتيجيات وسياسات فعالة لتبني التحول الرقمي في جامعاتنا، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة. كما تهدف إلى توعية صناع القرار بأهمية التحول الرقمي كرافعة أساسية للتطوير والارتقاء.

– المساهمة في تطوير نموذج نظري وتطبيقي للتحول الرقمي: تسعى الدراسة إلى محاولة اقتراح نموذج نظري يربط بين أبعاد التحول الرقمي والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وتقديم إمكانية لتطبيقه ليس فقط في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، بل وتوسيع

نطاق الاستفادة منه ليشمل الجامعات العربية والأجنبية التي تواجه تحديات مماثلة في مسيرة التحول الرقمي.

– القناعة العلمية والشخصية بأهمية الموضوع: تتبع دوافع الباحث لاختيار هذا الموضوع من قناعاته الراسخة بأهمية التحول الرقمي كعنصر فعال وحاسم في رفع مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. هذه القناعة مدعومة بميولاته الشخصية نحو استكشاف إمكانات التحول الرقمي وأدواته المتنوعة، وفهم كيف يمكن تسخيرها لتحقيق أفضل النتائج في مجال إدارة الموارد البشرية وتطويرها بشكل استراتيجي.

إن هذه المبررات مجتمعة تؤكد على أهمية البحث وجدواه العلمية والتطبيقية، مما يعزز من مكانة هذه الدراسة في سياق الجهود المبذولة لتحديث وتطوير مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

6-منهج الدراسة:

منهج الدراسة: بغية الإجابة عن التساؤل الرئيسي وأسئلة الدراسة الفرعية، وتحليل الفرضيات المقترحة، اعتمدت هذه الدراسة على منهج بحثي متكامل يجمع بين المقاربتين الوصفية والتحليلية، يهدف هذا الدمج المنهجي إلى توفير فهم شامل وعميق لأثر التحول الرقمي على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة عمار ثليجي الأغواط.

المنهج الوصفي: يعتبر المنهج الوصفي الركيزة الأساسية للجزء النظري من هذه الدراسة، حيث يهدف إلى جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها لتقديم صورة واضحة ومفصلة عن ظاهرة التحول الرقمي ومفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. وقد تم ذلك من خلال:

المسح المكتبي وتحليل الأدبيات: تم استيعاب الإطار النظري للموضوع، وفهم عناصره الأساسية، وتحليل أبعاده المختلفة عبر الاطلاع على مجموعة واسعة من المراجع العربية

مقدمة الدراسة

والأجنبية. شمل ذلك الكتب المتخصصة، أطروحات الدكتوراه والماجستير، المقالات العلمية المحكمة، والدراسات السابقة التي تناولت ظاهرة التحول الرقمي، وأداء الموارد البشرية، والتسيير الاستراتيجي، وخاصة في سياق مؤسسات التعليم العالي. هذا الجهد سمح ببناء إطار مفاهيمي قوي للدراسة.

وصف واقع التحول الرقمي في القطاع محل الدراسة: سيتم وصف واقع التحول الرقمي في جامعة عمار ثليجي الأغواط، وتحديد أبرز التحديات التي تواجهها في هذا المسار بناء على البيانات المجمعة.

المنهج التحليلي: يستخدم المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من الدراسة بهدف تفسير العلاقات بين المتغيرات وتحديد أثر التحول الرقمي على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة. سيتم ذلك من خلال:

دراسة الحالة: تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، حيث تم إسقاط المفاهيم والإطار النظري الذي تم التطرق إليه على جامعة عمار ثليجي الأغواط. هذا يسمح بتحليل معمق للظاهرة في سياقها المحدد.

7-أداة الدراسة:

الاستبيان كأداة لجمع البيانات: تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من المبحوثين (أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين). تم تصميم الاستبيان بعناية ليتضمن أسئلة تغطي أبعاد التحول الرقمي وأثره على مختلف جوانب التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

التحليل الإحصائي للبيانات: بعد جمع البيانات، سيتم استخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة (مثل الإحصاء الوصفي والاستدلالي) لتحليل النتائج المتوصل إليها.

مقدمة الدراسة

هذا التحليل سيساعد على فهم العلاقة الموجودة بين المتغيرات، واختبار صحة الفرضيات، وتقديم استنتاجات قائمة على الأدلة تسهم في تطوير واقع المؤسسة محل الدراسة.

إن هذا المنهج المزدوج يضمن الحصول على فهم شامل للظاهرة المدروسة، بدءاً من التأصيل النظري وصولاً إلى التحليل التطبيقي للبيانات الميدانية، مما يعزز من مصداقية النتائج وقيمتها العلمية.

8-حدود الدراسة:

تتسم كل دراسة علمية بوجود حدود محددة تضبط نطاقها وتوجه مسارها البحثي، وتتضمن هذه الحدود المتغيرات المختلفة التي تحكمها، والمتمثلة في الحدود البشرية، المكانية، والزمانية. وفي سياق دراستنا هذه حول "أثر التحول الرقمي على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بجامعة عمار ثليجي الأغواط"، يمكن تحديد هذه الحدود على النحو التالي:

الحدود البشرية: شملت الدراسة كل موظفي قطاع التعليم (اساتذة واداريين) بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في جامعة عمار ثليجي الأغواط.

الحدود الزمانية: الدراسة النظرية بدأت في شهر فيفري الى غاية شهر ماي 2025، أما الدراسة الميدانية فكانت انطلاقاً من شهر ماي من سنة 2023 إلى غاية شهر جوان من نفس السنة.

9-تقسيم الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة، تم تنظيم هذه المذكرة وفق هيكل منهجي يضمن التدرج في عرض المفاهيم وتحليل البيانات. تنقسم الدراسة إلى جزء

تمهيدي يضم المقدمة الشاملة والجوانب المنهجية، يليه ثلاثة فصول رئيسية متخصصة في الجانبين النظري والتطبيقي، وتنتهي بخاتمة عامة تلخص النتائج وتقدم التوصيات.

يخصص الفصلان الأول والثاني للإطار النظري؛ حيث يستعرض الفصل الأول بعمق مفهوم التحول الرقمي وأبعاده وتطبيقاته، مع التركيز على أهميته في التعليم العالي، أما الفصل الثاني، فيتناول الجوانب الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، بدءاً من ماهيتها وصولاً إلى أدوارها ومساهماتها في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعنى الفصل الثالث بالدراسة الميدانية، حيث يقدم الإطار المنهجي للبحث، ويعرض ويحلل النتائج المستخلصة من الاستبيان المطبق على جامعة عمار ثليجي الأغواط، ليختتم بمناقشة شاملة للنتائج واختبار الفرضيات.

تختتم الدراسة بخاتمة عامة تقدم ملخصاً لأبرز النتائج المتوصل إليها، وتؤكد على صحة الفرضيات، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تعزيز دور التحول الرقمي في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة، واقتراح مسارات بحثية مستقبلية.



الفصل الأول

التحول الرقمي



تمهيد:

شهد العالم تطورات متسارعة وجذرية منذ بداية الألفية الثالثة بسبب التطور التكنولوجي الهائل في عصر الثورة الصناعية الرابعة، التي تختلف في شدتها وتعقيدها واتساع نطاقها عن غيرها من الثورات الصناعية السابقة، حيث استندت في جوهرها إلى ظاهرة تكنولوجية جديدة "محت التحول الرقمي، حيث اجتاحت التكنولوجيات الرقمية مختلف الميادين، وحدث اندماج وتغلغل سريع لهذه التكنولوجيات في البيئة التحتية للمنظمات والهيئات، وتشمل هذه التكنولوجيات أنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة، الطباعة ثلاثية الأبعاد، والذكاء الاصطناعي، هذا ما جعل الكثير من الدول والحكومات والمنظمات تتنافس على تبنيها وإدراجها في مختلف المجالات، وقد فرض التحول الرقمي على المنظمات ضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل، وقدرة على التجديد والابتكار، وهذه السمات تتمكن من مواكبة العصر وموائمة الاحتياجات المتجددة بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها والسير نحو النجاح.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي.
- المبحث الثاني: أبعاد ونماذج التحول الرقمي.
- المبحث الثالث: التحول الرقمي في التعليم العالي.

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

أحدثت الثورة الصناعية الرابعة تسارعاً في حجم التغييرات التي أصابت النظم المالية والاقتصادية إلى جانب النظم السياسية والاجتماعية، وامتد تأثيرها كذلك إلى الأبعاد الثقافية والمعرفية، وذلك عبر انتشار واستخدام تقنيات هذه الثورة، والتي تحركها عدة محفزات، أهمها التحول الرقمي في المنتجات والخدمات، وتطوير نماذج أعمال رقمية للوصول إلى العملاء، ويوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة عبر تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستخدمين.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي.

تعرف مفهوم التحول الرقمي تزامناً مع الثورة الصناعية الرابعة (4.0 Industry) التي تختلف في شدتها وتعقيدها واتساع نطاقها عن غيرها من الثورات الصناعية السابقة، حيث استخدمت الثورة الصناعية الأولى المكنة والطاقة البخار، واستخدمت الثورة الصناعية الثانية الإنتاج الضخم من خلال خطوط تجميع الكهرباء، وركزت الثورة الصناعية الثالثة على الإلكترونيات من أجهزة الحاسب الآلي والإنترنت، بينما استندت الثورة الصناعية الرابعة إلى ظاهرة جديدة سميت بالتحول الرقمي، أي اندماج التكنولوجيات الرقمية وتغلغلها السريع في البنية التحتية للمنظمات، وتشمل تلك التكنولوجيات إنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، وتكمن أهمية الثورة التكنولوجية في تأثيرها الكبير على المجتمعات من خلال قدرتها على إنتاج كميات هائلة من البيانات الجديدة، وتحسين نقل المعلومات والمعرفة.

تعرفه شركة "ACCENTURE" يتطلب نجاح الأعمال اليوم تحولاً رقمياً يركز على العميل ويبدأ بإعطاء الأولوية لتجربة العملاء الممتازة وحشد المؤسسات والعمليات والتكنولوجيات لتنسيق ذلك.

أما البنك الدولي فعرف التحول الرقمي على أنه: "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل زيادة كفاءة وفعالية ومرونة ودينامية وملاءمة في ما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمعه، وتمكينهم من المعلومات مما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في مراحل عمل السياسية والقرارات المتعلقة بما والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة"¹.

كما يعرف التحول الرقمي على أنه: "عملية تحويل نموذج أعمال المؤسسات الحكومية أو شركات القطاع الخاص إلى نموذج يعتمد على التكنولوجيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية، حيث ترصد الشركات الكثير من الاستثمارات والموارد لتحقيق أهدافها المتعلقة بالتحول الرقمي والتكنولوجي، لكنها لا زالت تواجه صعوبات وتحديات كبيرة في إنجاح هذه العملية رغم قناعة أغلب الشركات بأن التحول الرقمي مسألة حيوية، والمهمة الأصعب عند عدد من الشركات غير القدرة مما في قدرتها على النجاح في هذا التحول، ويظن معظم المسؤولين أن شركاتهم أو مؤسساتهم لا تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق طموحها الرقمي"².

ومنه نستنتج أن التحول الرقمي هو ذلك التحول بشكل جزئي أو كلي للإجراءات الإدارية والممارسات سواء في القطاعات الحكومية أو منظمات الأعمال أو إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، حيث تتحول تلك الإجراءات أو الممارسات إلى عمليات تعتمد على التقنية (أجهزة وبرامج)، حيث تركز على سرعة تقديم الخدمة وتوفير إدارة بلا مكان أو زمان، وتهدف إلى تقليل التكاليف، ورفع الجودة، والتطوير وسهولة الوصول.

1 ابراهيم حمود محمد، الحداد محرم بسمه، منشآت الأعمال والتحول الرقمي، مجلة أكاديمية السادات للعلوم الادارية، 2018، العدد 21، ص9.

2 بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، الجزائر، 2023، ص56.

المطلب الثاني: خصائص عملية التحول الرقمي.

يساعد التحول الرقمي المنظمات على تحقيق العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التقليدية، ومن أهم تلك الخصائص¹:

- قدرة تلك المنظمات على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع.
- التميز: حيث تمتلك جميع مقومات الفرد اللازمة لاكتساب قدرة تنافسية.
- التقنية العالية: حيث تتزود بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.
- عابرة للحدود: حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن أن تستفيد منه جميع المنظمات على المستوى الوطني والإقليمي وكذلك العالمي.
- وجود بناء تنظيمي شبكي بسبب الطبيعة الخاصة لعملها وارتباطها بالعديد من المنظمات محلياً وعالمياً.
- تحقيق المؤسسة المتحولة رقمياً مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ العديد من القرارات يومياً دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي.
- هناك من الباحثين في المجال من يرى بأن خصائص التحول الرقمي تتمثل فيما يلي:
- الاعتماد بشكل كبير على الأصول غير الملموسة، التي تشتمل على الملكية الفكرية واستخدام البرمجيات والخوارزميات، وكذلك المحتوى الإبداعي الذي يلعب دوراً رئيسياً في الإنتاج أو تقديم الخدمات عبر الإنترنت.

1 عبد الرحمن بن فهد بالخير، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد (34)، جامعة أسيوط، مصر، 2020، ص. 164 - 165.

- الوصول على نطاق واسع دون وجود مادي، حيث يمكن للمنظمات استخدام الإنترنت ومنصاته لإنشاء علاقات عبر الحدود للمسافات البعيدة مع العملاء، دون الحاجة إلى تواجد منشأة دائمة في غيرها من الدول¹.
- مشاركة العملاء والمستخدمين في خلق القيمة للبيانات، حيث تستخدم شركات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها، من خلال تحليل سلوك العملاء وزيادة عوائدها².
- الشركات التي تعمل في الأعمال الرقمية غالباً ما تكون منصات تمكن من التفاعل، ويمكن أن يكون الجانبان بائعين ومشتريين للسلع أو الخدمات التقليدية، وفي هذه الحالة تكون هذه الشركات نشطاء يستفيدون من الإنترنت لتقليل تكاليف المعاملات.
- هناك أهمية للحجم، فكلما زاد حجم أو عدد الأشخاص المستخدمين كلما زادت القيمة أي تأثير شبكة الإنترنت، وإذا كان ذلك مهماً بالنسبة للعديد من المنظمات، فإنه أكثر أهمية في ظل الاقتصاد الرقمي، ويرجع ذلك لسببين: الأول أنه غالباً ما تكون للمنظمات الرقمية تكاليف ثابتة كبيرة وتكاليف هامشية قليلة، والسبب الثاني يرجع إلى أن الفائدة كلما جانب تزايد يكبر الحجم أو في زيادة عدد الأشخاص من الجانب الآخر³.
- التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية أو الإدارة بدون أوراق كافة جديد للتسجيل والتخزين والاسترجاع ونقل المعلومات، مما يسهل من عمليات اتخاذ القرار ويزيد من سرعتها⁴.

1 Dieter Bräuninger, **taxing the digital economy: good reasons for scepticism**, Deutsche bank research (DBR), 21 May 2019, P.7.

2 Tarada Hagiwara Akiko & others, **Taxation challenges in a digital economy: the case of the people's republic of China**, ABD briefs, No. (108), May 2019, P.2.

3 Sand-Zantman Wilfried, **Taxation in the digital economy**, Institute D'Economie Industrielle, May 2018, PP: 2-3.

4 لبناني فيفي أحد له عمر، الآثار الاقتصادية للفرصة الإلكترونية كإحدى الأجزاء المعلوماتية في حقل الاقتصاد الرقمي ونتائجها على صناعة السينما في مصر ولبنان - دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص. 15.

– قبل الشركات الرقمية مثل شركات التجارة الإلكترونية والإعلانات عبر الإنترنت والحوسبة السحابية إلى الاحتكار، وذلك بسبب تأثير الشبكة والحجم الكبير، وقيود الاستخدام والأنظمة المتعددة الجوانب¹.

المطلب الثالث: متطلبات ومقومات تحقيق التحول الرقمي.

الفرع الأول: متطلبات تحقيق التحول الرقمي.

تعددت المفاهيم حول التحول الرقمي بتعدد أفكار الباحثين في المجال وتعدد الرؤيا والأهداف التي تسعى إليها المؤسسات أو الهيئات أو الحكومات، فنجد أن التحول الرقمي يرتكز على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة المجالات والخدمات، والعديد من الحكومات تسعى لتوفير مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيق التحول الرقمي، حيث تتمثل هذه المتطلبات في²:

– تحديد الرؤية Vision تحديداً دقيقاً وهي تعنى بالضرورة ماذا تريد أن تكون عليه في المستقبل.

– الدراسة المستمرة لخطة التحول الرقمي.

– استمرار حيوية الدعم القيادي والإداري لجهود التحول، وذلك من خلال تركيز القيادات وكافة المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا وتوفير الموارد البشرية والمالية، والتشريعات اللازمة.

– تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الفعالة.

1 Hallizheva Eli, **Impact of digitalization on international tax matters – challenges and remedies .the taxes committee**, European parliament, February 2019, P. 15.

2 عبد الرحمن حسن عبده، أحمد أحمد الفقي، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية – دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية ودولية، مجلد (04)، العدد (03)، 2020، ص 17 – 18.

- بناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف، ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية.
- التركيز على البعد التكنولوجي، وذلك من خلال تحديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من حيث توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة.
- تنمية الموارد البشرية من خلال مراعاة عملية التوظيف والتعيين، وتنمية مهارات وقدرات كافة الشباب من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية.
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة من خلال نشر ثقافة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة والإنترنت، حيث يتطلب ذلك تغيير وإدارة الثقافة كميزة تنافسية.
- لتحقيق التحول الرقمي يجب أن يتحقق تفاعل ناضج بين العديد من الموارد سواء البشرية أو الفنية، فالتحول لا يعتمد على عملية التحول فحسب، بل يتطلب مهارات وقدرات وخصائص شخصية للقادة وكافة الفاعلين، كذلك يتطلب الأمر وضع استراتيجيات للتحول تبنى على أساس رؤية واضحة، من خلال الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة، في ظل ما يسمى بالثورة الصناعية الرابعة.
- كما حدد مجموعة من الباحثين في مجال النظم الرقمية العديد من متطلبات التحول الرقمي التي تحتاجها المنظمات، حيث تتمثل هذه المتطلبات في الإجابة عن الأسئلة التالية¹:

- ما استراتيجية المنظمة؟
- ما الرسالة والرؤية للمنظمة خلال السنوات القادمة؟
- ما درجة التغيير في النشاط الذي تسعى له المنظمة؟
- ما حجم ونوع تكنولوجيا المعلومات في المنظمة؟

1 مصطفى أحمد أمين، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد (19)، مصر، 2018، ص. 60.

- ما الخطة الاستراتيجية المقترحة لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية؟
- ما الميزانية التقديرية المخصصة لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية؟
- ما المكاسب المتوقعة لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية؟

الفرع الثاني: مقومات التحول الرقمي.

تتمثل مقومات التحول الرقمي فيما يلي¹:

1- الجوانب الأساسية: حيث تشتمل على ما يلي:

- البنية التحتية للأعمال الرقمية (شبكات الإنترنت والاتصالات).
- الابتكارات الرقمية (أسماء المواصلات والمعالجات).
- التقنيات الأساسية (أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية).
- قطاعات تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الرقمية التي تنتج المنتجات الرئيسية أو الخدمات التي تعتمد على التقنيات الرقمية الأساسية (كالمنصات الرقمية والتطبيقات المحمولة وخدمات الدفع الرقمي).
- 2- القطاعات الرقمية والتي تشتمل على المنتجات الرقمية وتستخدم الخدمات بشكل متزايد (كالتجارة الإلكترونية).

يجب أن تمتلك المنظمات التي تقوم بالتحول الرقمي القدرة على تحليل التغييرات المرتبطة بالأدوار والعلاقات داخل المنظمة، هذا ضروري لفهم تأثير هذه التغييرات على الهياكل التنظيمية وطريقة احتضانها من خلال التحول نحو المزيد من أشكال الهياكل التنظيمية الشبكية، من هنا لا بد على المنظمة امتلاك نمط تنظيمي يحقق مشاركة العاملين

1 علي إبراهيم أمان، دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية، مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري، مجلة البحوث المالية، العدد (01)، 2021، ص. 270.

بطريقة فعالة ومستمرة، أي التحرر من النماذج الجامدة والبيروقراطية للأشكال والهياكل التنظيمية التي تؤدي إلى قتل المحفز نحو الإبداع والابتكار¹.

أكدت أحد الدراسات سنة 2019 أن الهيكل الرقمي لا يسهل دائماً على الموظفين التواصل مع مزود المعرفة الرقمية الذي يحتاجونه بطريقة فعالة، هذا صحيح بشكل خاص خلال فترات التحول الرقمي عندما تتغير المعرفة والمهارات المطلوبة، وبنفس الطريقة قد يكون من الضروري أيضاً احتياج الموظفين إلى إنشاء علاقات غير رسمية من خلال الإبلاغ غير الفعال للمشرفين الذين ليسوا على دراية بالتقنيات الرقمية².

كما أكدت على ضرورة إحداث تغييرات في الهيكل نفسه عن طريق عدة طرق، منها تقليص العمالة (Downsizing) عن طريق خفض المستويات التنظيمية وتقليص حجم العمالة وتصحيح العلاقة بين الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى استخدام طريقة تقسيم هيكل المنظمة عن طريق مزيج اثنين أو أكثر من أنواع الهياكل التنظيمية وتشكيل هيكل بسيط يستعمل في حالة عدم وجود هياكل قائد ببعض استراتيجيات المنظمة، وهذا يساهم في دمج مواطن القوة والاستغناء عن نقاط الضعف للهياكل الضخمة، أو تقليل عدد المستويات الإدارية وبالتالي يسهل تدفق المعلومات من الإدارة العليا وإليها ومن ثم انسيابية اتخاذ القرارات³.

1 Bonomanti Marcella & Al. **The impact of digital transformation on formal and informal organizational structures of large architecture and engineering firms**, Engineering Construction and Architectural Management, Novembre 2019, P. 03.

2 ⁵ Anton Florian Barisic, **Digital transformation: Challenges for human resources management**, ENTRENOVA – enterprise research innovation, Vol (07), N (01), September 2021, P. 02.

3 A. Sanders & All, **Industry 4.0 Implies Lean Manufacturing: Research Activities in Industrie 4.0 Function as Enablers for Lean Manufacturing**, Journal of Industrial Engineering and Management, Vol (09), N (03), 2016, PP: 811–833.

المبحث الثاني: أبعاد ونماذج التحول الرقمي.

التحول الرقمي هو عملية توجه الحكومات التي تبني أساليب قائمة على استعمال التقنيات الحديثة في مختلف المجالات، وانتقال المنظمات إلى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها عبر بناء استراتيجية رقمية، وإجراء تحسين على الوضع الراهن، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية، مع وجود إدارة التغيير للتحول الرقمي للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية، حيث سنتناول في هذا المبحث أبعاد التحول الرقمي، ثم التعرف على أهم خطواته، وصولاً إلى التحديات والمخاطر التي تصادف عملية تطبيق التحول الرقمي.

المطلب الاول: أبعاد التحول الرقمي.

للتحول الرقمي عدة أبعاد وفيما يلي أهم بعدين¹:

• **التقنيات الرقمية:** يمثل التحول الرقمي تحولاً ناجماً عن تطور التكنولوجيات الجديدة، فلقد لوحظ في الأدبيات أن التقنيات المذكورة في سياق التحول الرقمي للمؤسسات هي تكنولوجيات الإنترنت التحليلية، ولقد تطورت هذه التقنيات التكاملية الدلالية في السنوات الأخيرة بشكل خاص بفضل التقنيات السحابية.

• **تجربة المستخدم:** يتضح التحول الرقمي للمستخدمين في صميم استراتيجية المؤسسة، فالزبائن يطلبون أكثر فأكثر فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات، ويتوقعون أن تكون المؤسسة قادرة على التكيف بسرعة وتخصيصها حسب احتياجاتهم المتغيرة،

1 Emily Henriette, Mondher Feki, Imed Boughzala, **Digital Transformation Challenges, Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, AIS Electronic Library (AISeL), 2016, P. 03.

وينطبق الأمر بشكل خاص على الأجيال الرقمية الجديدة، التي لديها معرفة عالية بالتكنولوجيات الجديدة وقدرة هائلة لمشاركتها مع الآخرين عبر وسائل الإعلام الاجتماعية، والمواجهة هذه التوقعات الجديدة يتعين على المؤسسات تكييف سلوكياتها للتعامل مع منتجاتها وخدماتها لاحتياجات الاستهلاك، هذا هو السبب الذي يجعل التحول الرقمي يبدأ عموماً بتمويل وظائف المؤسسة، فمثلاً عند تحويل وظيفة التسويق مر هذا الأخير على وجه الخصوص من خلال اعتماد أدوات إدارة علاقات الزبائن (CRM) كأحدث جيل يدمج بعداً اجتماعياً قوياً من خلال وحدات تحليل الشبكات الاجتماعية.

هناك عدة عوامل مهمة ترتبط ارتباطاً مباشراً بنجاح التحول الرقمي، فقد وجدت دراسة سنة 2016 لـ (Henriette & Al) أن التحول الرقمي يؤدي إلى تغييرات جوهرية متضمنة في نموذج عمل المنظمة، والتي قد تؤثر على العمليات، الموارد، الأساليب التشغيلية، وكذلك الثقافة التنظيمية، وتشير بعض الدراسات في المجال أن نجاح التحول الرقمي يتطلب الآتي:

- نشر التطبيقات الرقمية الأكثر أماناً أمام عمليات القرصنة والتشويش وكذا تأثير الكوادر البشرية بما يتلائم مع عمليات الرقمنة، وتمكينهم من العمليات الإدارية واستخدام أنظمة رقمية داخل الإدارة المحلية.

- تكييف عملية استغلال المنظمات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، في استحداث مشاريع تقنية تخدم عملها بصورة فعلية، مع ضرورة التعريف بالخدمات الرقمية المتاحة والترويج لها عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة وشبكات التواصل الاجتماعي، حتى يتم التعرف عليها من قبل المستفيدين ومن ثم توسيع دائرة استخدامها؛

يجب أن تدرك الحكومات في عصر الثورة الصناعية الرابعة دورها المطلوب منها، وعدم التركيز على طبيعة التمييز بين الدول الفقيرة والغنية بقدر الاهتمام بحجم الإنفاق على

الإبداع والابتكار، وأن تعيد الحكومات تشكيل نفسها من جديد، ليس بالاعتماد على الهيكل الهرمي التقليدي بل بالتحول إلى منصات للمنظمات للتواصل مع المواطنين، وأن تركز الحكومات على تنمية رأس المال البشري والمهارات والمواهب التي تجعل البلدان ذات قيمة مضافة في العالم المعاصر، وهو ما يرتبط بتنمية المهارات الخاصة بالاقتصاد الرقمي لقطاعات كبيرة من السكان وإشراك كافة الشرائح، وتتوقف ذلك على أربعة أبعاد تتمثل في¹:

• البعد التكنولوجي: حيث أن التقدم في عالم الذكاء الاصطناعي والروبوتات، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والإنترنت الأشياء، سيضغط على منظمات الأعمال في أجل التشغيل الآلي، وأن تبقى ذات تنافسية مع ضغوط التكلفة، مما سيؤدي إلى تقليص كبير في عدد العمال التقليديين وإعادة تعيين مجموعة كبيرة من الوظائف الأخرى.

• البعد الاقتصادي: إذا كانت الأرض والعمالة ورأس المال والمشروعات هي عوامل الإنتاج والنحو الاقتصادي، فإن العالم لا يمتلك سوى 52% من القدرة على تنظيم المشروعات، والتي تقل بشكل كبير تدريجياً، وعلى الرغم من امتلاك المنظمات الكبيرة القدرة على التكيف مقارنة بالمنظمات الأصغر، إلا أن عملية دعم رواد الأعمال والمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم لها دور كبير في الاقتصاد العالمي.

• البعد الاجتماعي: يرتبط بقدرة التطور التكنولوجي على تغيير القيم المجتمعية، والثقافية، فعلى سبيل المثال 36% من القوى العاملة في الولايات المتحدة يعملون كبائعين وخدمات، وخاصة مع تمكين التكنولوجيا من العمل في أي وقت وأي مكان.

1 صالح محمد خير، إبراهيم محمد حماد، الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي - التحول الرقمي) تحديات وفرص الاستحواذ على القوة الرقمية الجديدة، سلسلة أوراق السياسات في التخطيط والتنمية المستدامة، معهد التخطيط القومي، الطبعة الأولى، الإصدار رقم (8)، جمهورية مصر العربية، جانفي 2021، ص. 13.

• بعد التعليم والتدريب: وهو جزء لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية وأن يكون قائماً على المهارات التي يتطلبها سوق العمل الجديد، مع أهمية التعليم المستمر لمواكبة التغير في الطلب على الوظائف.

المطلب الثاني: نماذج التحول الرقمي.

حدد بعد الباحثين في مجال الإدارة الرقمية أبرز النماذج المطبقة للتحول الرقمي للمنظمات، تتمثل أهمها في¹:

• **النموذج السلوكي (The behavioral model)** يتم التركيز على المتغيرات السلوكية (الفردية، الجماعية، التنظيمية، والبيئة) عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية.

• **النموذج الفني الاجتماعي (The sociotechnical model)** هذا النموذج يأخذ في الاعتبار درجات التفاعل الفني والتنظيمي عند عمليات التحويل، والذي يركز على استراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحواسيب، وقاعدة البيانات والاتصالات.

• **نموذج التحول الاستراتيجي (The strategic transformation model)** يعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى ركائز التنافسي للمؤسسة، ومن ثم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية.

• **نموذج التطوير التنظيمي (The organizational development model)** يعتمد على التحول العضوي (Organic) للمنظمات لاستقبال التحول للمنظمة

1 فريد رغب النجار، الاستثمار بالنظم الإلكترونية والاقتصاد الرقمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص. 201-199.

الرقمية، من خلال التعلم والتدريب التحويلي بدلاً من فرصة حلول جامدة، تقلل من فرص النجاح.

• **النموذج المثالي: (The optimization model)** يعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثلى لتطبيقات المعلومات والاتصالات، لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية، كما يعتمد عمليات المحاكاة على الاختبار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضبط التكاليف والبحث عن أعلى النتائج، والقضاء على الفاقد والإحلال الدوري، مع التطوير المستمر للبرمجيات.

• **نموذج التكلفة والعائد: (The integrated transformation model)** يقوم على فلسفة التحول المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، أي الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الرقمية.

• **نموذج التحول الإشتراكي: (The rental model for transformation)** تقوم بعض المنظمات بالاعتماد على شركات الحواسيب والبرمجيات (شركة متخصصة في المجال الرقمي والتقني) في إدارة منظومة المعلومات والاتصالات لها، من منطلق أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات وتحليل النظم أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

• **نموذج متكامل متعدد الأبعاد للتحول الرقمي (Multidimensional integrated model of digital transformation):** يتضمن هذا النموذج دمج بين عدة عمليات وأبعاد تكنولوجية، ودمج بعض عناصر البعد التكنولوجي في البعد الاستراتيجي، حيث تم تضمين خمسة أبعاد تنظيمية تتمثل في: الاستراتيجية الرقمية، القيادة والثقافة، رقمنة السوق، الخدمات اللوجستية المعززة، والقدرات¹.

1 يشير عبد الحميد، مرجع سابق، ص80.

المبحث الثالث: التحول الرقمي في التعليم العالي

يتجسد التحول الرقمي بشكل كلي في التكنولوجيا وأدواتها، ويعتمد على العلم الذي بحكم أنه يمثل المورد والابتكار في مجال التغيير المستمر. بما يعنيه هذا التغيير، وعليه يجب فهمه ودمجه في الثقافة والفهم، وانطلاقاً من ذلك تغيرت الطريقة التي يتم بها تقديم التعليم والبحث العلمي، ونذكر من ذلك التعلم الإلكتروني الذي بدوره يدعم عدة أنواع¹.

المطلب الاول: مفهوم وأهمية التحول الرقمي في التعليم العالي.

الفرع الاول: مفهوم التحول الرقمي في التعليم العالي.

يرتكز مفهوم التحول الرقمي في التعليم العالي على التكنولوجيا الحديثة، وعلى فهم يبني على خصوصية البيئة الأكاديمية والتعليمية، والتكاليف والوقت والمتطلبات التي تقبلها المؤسسات التعليمية العليا، وأهدافها وخططها وحتى ثقافتها² وعليه سأوضح أهم التعريفات التي توضح الأبعاد الأساسية التي يمكن من خلالها التعرف على التحول الرقمي في التعليم العالي:

• **أتين(2018) :** يرى أن التحول الرقمي في التعليم العالي هو الانتقال من التعليم التقليدي إلى نظام تعليمي رقمي يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الرقمية في كافة مجالات عمل التعليم العالي، وذلك من خلال تغيير مجموعة من المتطلبات المتكاملة في وضع

1 تامري، صلاح الدين. أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة المسيلة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023، ص21.

2 Røe, Y., Wojnusz, S., & Bjerke, A. H. (2022). **The Digital Transformation of Higher Education Teaching: Four Pedagogical Prescriptions to Move Active Learning Pedagogy Forward.** *Frontiers in Education*, In *Frontiers in Education* (Vol. 6, p. 583). Frontiers.

استراتيجية للتحول الرقمي، ونشر فوائد التحول الرقمي، وتوجيه استراتيجية رقمية فعالة، وممارسة وتمويل التحول الرقمي¹.

• (Betsy Reinitz, 2018): يرى التحول الرقمي في التعليم العالي أنه مجموعة من العمليات والتغييرات المتزايدة والمتسارعة في كل من الميادين والتكنولوجيا، والتي تولد نماذج عمل وتشغيلية جديدة، وتحقق أهداف المؤسسات وتوجهها الاستراتيجي، ومهامها التي تخدم الطلاب والمجتمع².

• (Povejsil, 2021): يرى أن التحول الرقمي هو التغيير الرقمي المتصل الذي يحدث من خلال وسائل التكنولوجيا الرقمية ونموذج الأعمال بهدف تحسين الأداء التشغيلي لمؤسسات التعليم العالي، وبصورة أوسع هو تغيير نموذج العمل ككل من خلال التكنولوجيا الرقمية في أجل تقديم خدمات أفضل وعمليات تشغيلية أكثر كفاءة ودقة.

الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي في التعليم العالي.

لقد وصل تأثير التحول الرقمي إلى كافة القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم العالي، حيث أسهم في تطوير وتحويل عمليات ومخرجات القطاع³ ولقد وصل تأثيره على البحث العلمي واستراتيجيات التعليم، مما أدى إلى تغييرات هامة، وظهور طرق ممارسة تعليمية جديدة.

1 عتيبة، عبد الله. (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. المجلة العربية للإدارة، 19(19)، 107-11.

2 Povejsil, E. What Is Digital Transformation in Higher Education? Retrieved 01/15/2022 from <https://collegiseducation.com/news/technology/higher-education-digital-transformation/#:~:text=Digital%20transformation%20in%20higher%20education%20refers%20to%20an.>

3 Kual. (2020). The Ultimate Guide to Digital Transformation in Higher Education. Retrieved 13/04/2022 from <https://build.kuali.co/resources/digital-transformation-in-higher-education-guide>

ولتوضيح أهم الآثار الإيجابية للتحول الرقمي على قطاع التعليم العالي، نذكر فيما يلي أهم النقاط التي لا بد من تسليط الضوء عليها¹:

• **القدرة على التكيف والتأقلم:** تحتاج المؤسسات إلى امتلاك قدرة عالية على التكيف مع التغيرات السريعة أو التحديات أو التكاليف الأساسية، فالأساس الذي يمكن من خلاله الابتكار والتخطيط، هو التحول الرقمي الأكثر أهمية كونه وسيلة عمل للمؤسسات في التحديات الحالية، حيث يساعد التعليم العالي على الاستفادة من الفرص المتاحة واكتساب ميزة تنافسية على المنافسين الذين يمكن أن يكونوا أهم، ويتم ذلك بالإضافة إلى استخدام نظم معلومات الطلاب الحديثة (SIS) كأداة قوية في التعلم العالي، والذي يساهم بدوره في فهم الكثير من البيانات المتعلقة بالعمليات الإدارية، وإدارة المناهج والشؤون المالية للطلاب.

• **الرفع من الإنتاجية من خلال أتمتة إعداد التقارير:** من الطرق الهامة التي يمكن للمؤسسات من خلالها الاستفادة من قدرات إعداد التقارير الآلية هي إدارة المقارنات. أي، يتم البدء بالمقارنات وتخصيصها ضرورياً أكثر من أي وقت مضى بالنسبة للتعليم العالي، ويطلب من مؤسسات التعليم العالي بشكل متزايد أن تكون أكثر اهتماماً بالإدارة. ويساهم أتمتة عمليات إعداد التقارير للبيانات وإنشاء مسارات للوصول إلى السجلات الدراسية والتكاليف، وتخطيط التكاليف، وتخصيص الموارد، وإنشاء تقارير الأداء، ويقلل من عبء العمل البشري.

• **التقليل من التكاليف والحفاظ على الموارد:** من خلال الانتقال من الطرق التقليدية واليدوية، واستخدام الموارد القائمة على الأدوات التكنولوجية فقط، تواجه مؤسسات التعليم العالي التقليل في العدد الإجمالي للمهام، وكذلك حجم الأعباء (كلما زاد حجم الأعباء

1 James, K. (2021). **Embracing Modernization: The Advantages of Digital Transformation in Higher Education**. Retrieved 13/04/2022 from <https://blog.collaborativesolutions.com/digital-transformation-in-higher-education>

زادت التكلفة)، مما يؤدي إلى تغييرات وعدم الالتزام بالمواعيد المحددة والشفافية في أداء المهام والإنفاق غير المبرر من رأس المال في الأتمتة والموارد. من خلال تحويل المؤسسة رقمياً، يمكن خفض التكاليف عن طريق تغيير الممارسات التقليدية إلى ممارسات رقمية¹.

• تحسين تجربة الطالب وتوفير التكلفة والوقت له: لقد لمس التحول الرقمي كل جوانب عمليات مؤسسات التعليم العالي، ويتبين من التحول الرقمي في التعليم العالي الإشارة إلى التعلم الإلكتروني، حيث يرتبط الطالب بالتعلم دون حاجة إلى أن يكون مقيداً بمكان أو وقت معين، وأيضاً يمكنه مراجعة المنهج الدراسي الذي يناسب نمط فهمه وجودة إعداداته الخاص، مما يتيح له الحصول على التعليم، وبالنسبة لتكاليف الطالب فإن تكلفة التعليم عالية جداً، ويستغرق وقتاً طويلاً لسدادها. وهكذا أصبح التعليم الرقمي يستطيع الطالب الوصول إلى تلك التكاليف وبشكل أقل من خلال عدم وجود ضرورة لوصوله للمؤسسات، أو تصريف المهمات.

• الرفع من مستوى البحث العلمي: من خلال الأدوات التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية، أصبح الباحثون أكثر قدرة على الاطلاع والحصول على المصادر والمراجع من خلال المجالات والمكتبات الإلكترونية وغيرها عبر الإنترنت.²

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق التحول الرقمي في التعليم العالي ومعيقاته.

لكي يتم إطلاق أي مشروع تحول بشكل فعال وكامل، يجب توفير الأسس والدعائم الضرورية له. وكغيره من المشاريع، يجب أن يتم توفير المتطلبات اللازمة لكي يكون إطلاقه سلساً. وبما أن مؤسسات التعليم العالي، وكغيرها من المؤسسات، تملك نموذج أعمال، وفي

1 ثامري، صلاح الدين. أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة المسيلة. (أطروحة دكتوراه

غير منشورة). جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023، ص24.

2 ثامري صلاح الدين، نفس المرجع السابق، ص25.

ضوء أهدافها، تسعى إلى البحث والبناء والاستمرارية والتطوير (ليس كل مؤسسات التعليم العالي هي ذات طابع هام، فمنها ما هو مجاني يعتمد على التبرعات).

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق التحول الرقمي في التعليم العالي ومعيقاته.

انطلاقاً من متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات بشكل عام، وبالإضافة إلى مؤسسات التعليم العالي، يمكن أن نذكر أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، وهي كالتالي¹:

- **وضع استراتيجية ودعم رقمي قوي:** تتطلب الاستراتيجية الرقمية الجيدة طرح 3 أسئلة: أين يتجه التعليم العالي؟ وكيف يبني المؤسسة في ذلك المستقبل؟ وكيف يمكن إنشاء طرق توازن بين الجهود الخاصة بالمؤسسة وقدراتها؟ ويحدد من خلال الاستراتيجية كل المراحل والخطوات الضرورية لإطلاق المشروع. وكذلك تحديد الأطراف الفاعلة في إطلاقه، والموارد (المالية والبشرية) الضرورية والتصرف الخاص بها.
- **نموذج عمل يدعم الرقمي:** من خلال نموذج عمل يعتمد على التكنولوجيا الرقمية ويدعمها، يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تتبنى التحول الرقمي وتدمجه في عملياتها باستخدام فعال وكامل.

- **برامج تدريبية لجميع المستفيدين (الطلاب، الإداريين، أعضاء الهيئة التدريسية):** يتم ذلك بتحديد المهارات الحالية لهم، ومن ثم تصميم تلك البرامج بما يتناسب مع احتياجات عمليات التقييم، بحيث تكون البرامج مصممة خصيصاً لمؤهلاتهم وخبراتهم، وتكون عمليات

1 باكير، عادل حامد. المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة آراء الخليج - دراسات الخليج للأبحاث (الاتصالات)، 2006، (23).

التقييم شاملة لجميع الأطراف، بحيث يكون إطلاق المشروع يشارك فيه كل الأطراف، وعلى رأسهم المستفيدين¹.

• **توفير البنية التحتية الضرورية:** يجب توفير الأجهزة والموارد الكافية لضرورة المشروع، والأجهزة الحديثة والصيانة الدورية لها، حيث يجب أن يتم توفير أجهزة الحاسب الآلي وقواعد البيانات والخوادم (المحلية أو عبر الحوسبة السحابية)، وتغطية الإنترنت الفعالة، والبرمجيات مثل تلك التي تفيد في عمليات التعليم (التدريس)، أو في الإدارة الإلكترونية (مثل مجمعات الحاسبات والملفات، أو إدارة العلاقات، والتسجيل، وغيرها).

• **تخصيص الموارد المالية اللازمة والضرورية لإطلاق المشروع:** حيث أن كل المتطلبات لا يمكن توفيرها دون وجود رأس مال يغطيها، فلا يمكن للمؤسسة إتمام الأجهزة والمعدات الضرورية وصيانتها دونها، أو توفير برامج التدريب للمستفيدين.

• **الترويج والدعم لمشروع التحول الرقمي:** أي يجب توعية وإعلام كل العملاء بمدى أهمية التحول الرقمي والفوائد التي يمكن جنيها منه في المستقبل. وتهدف المؤسسات في هذه المرحلة إلى استباق وتيرة التغيير، وتوعية المستفيدين والجمهور بالقبول والترحيب بهذا المشروع وتبنيه.

• **توفير التشريعات والقوانين الضرورية:** التي تحكم إطلاق وسيروته، وكذلك توفير الإطار الإلكتروني. من بين أهم العوامل التي تتميز بها عملية تملك المستفيدين (على رأسهم أعضاء الهيئة التدريسية) حقوق الملكية الفكرية، حيث من الضروري حماية الملكية الفكرية، وكذلك يجب حماية بياناتهم لتفيد للوثائق والأهمية. وبالإضافة إلى ما سبق، يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والإرادة في إطلاق مشروع التحول الرقمي.

1 إبراهيم، هوش، معوقات تطبيق التعليم الإلكتروني في كلية الإعلام جامعة ذي قار. مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، 2019، 2(33).

الفرع الأول: معوقات تطبيق التحول الرقمي في التعليم العالي.

تواجه مؤسسات التعليم العالي في عصرنا هذا العديد من التحديات في وجه التطور التكنولوجي الهائل، والبيئة التنافسية، وتزايد في حجم متطلبات سوق العمل، وتضخم طلبات الطلاب، والقوانين المعقدة والمقيدة، وغيرها. ولكن تواجه تلك التحديات مؤسسات من خلال تبني استراتيجية رقمية لأجل أن تحقق توازن أهدافها أو رقمنة عملياتها أو إنشاء نموذج عمل رقمي جديد.

وفيما يلي أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه مؤسسات التعليم العالي والتي تسهم في صعوبة إتمام التحول الرقمي¹.

• **رؤية استراتيجية غير واضحة:** تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى استراتيجية قوية يمكن من خلالها أن تكون المؤسسة بكل أجزائها وتكاملاتها، متفهمة ومتحدة في التطبيق الرقمي. ولأجل هذا، من المهم أن تكون هناك رؤية هامة وواضحة وشاملة (في الرقمي) ترتبط بإطلاق خطط هامة ومفصلة للطرق والوسائل التي تؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة. ويجب توضيح الرؤية الواضحة لأهداف المؤسسة وأصحاب المصالح، وإشراكهم في إطلاق الاستراتيجية الرقمية. وذلك يقلل من النزاعات ويزيل المعوقات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في المستقبل، لأنه كلما كانت هناك صعوبات بشرية.

• **ثقافة أصحاب المصالح:** بالرغم من كون مؤسسات التعليم العالي تتميز بالتطور التكنولوجي، وكذلك بالقدرة العالية على التعامل مع المتغيرات وغيرها، إلا أن أصحاب المصالح (الطلاب، أعضاء الهيئة التدريسية، الإداريين، أولياء الأمور، المجتمع، الموظفين،

1 Rodrigues, L. S. **Challenges of digital transformation in higher education institutions: A brief discussion.** Proceedings of 30th IBIMA Conference, 2017.

وغيرهم) كلهم يملكون رؤى وسلوكيات مختلفة تجاه التكنولوجيا. ولنجاح الاستراتيجية الرقمية، تتطلب قدرة هؤلاء على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة والاستغلال الأمثل لها.

• توقعات الطلاب: في الآونة الأخيرة، أصبحت توقعات الطلاب وفهمهم لمؤسسات التعليم العالي في تزايد، فيما يخص تحسين مستوى التعليم لديهم. وتتضمن ذلك التأثير الذي يحدثه رقمية الإجراءات الإدارية، والوصول إلى الموارد والمحاضرات عبر الإنترنت على مدار اليوم والأسبوع، والقدرة على نقل شهاداتهم عبر الإنترنت، وغير ذلك.

• محدودية الموارد المالية: تعد التكنولوجيا الجديدة في الغالب باهظة الثمن ومكلفة لمؤسسات التعليم العالي، والتي بالإضافة إلى ما تواجهه مؤسسات التعليم العالي من محدودية الموارد المالية، يعد أمراً مهماً يؤثر على سير المشروع. ولذلك، لكي يتم الإطلاق الكامل له، على المؤسسة أن تحدد تلك الموارد الكافية والضرورية لإتمام المشروع.

• تبني نموذج أعمال لا يتماشى وقدرات المؤسسة: إن إطلاق مشروع التحول الرقمي يتطلب التخطيط الدقيق، بالإضافة إلى عملية تقييم للواقع الذي توجد فيه المؤسسة، ليس بناء على تصورات أو افتراضات أو تحليل للبنية التحتية (معدات). ولذلك، عند شروع المؤسسات في إطلاق المشروع، عليها أن تختار نموذج عمل يتماشى ويتناسب مع قدراتها.

المطلب الثالث: مظاهر التحول الرقمي في التعليم العالي.

لقد غير التحول الرقمي نظرة الطالب للتعليم ففي التعليم التقليدي، كان الحضور واجباً ضرورياً، وكانت الاتصالات تتم في القاعات، ونشر النتائج يتم عبر لوحة الإعلانات في بهو الإدارة ولكن بظهور التحول الرقمي، أصبح ذلك من الماضي، حيث لم يعد الحضور ضرورياً، إذ يمكن للطالب الاطلاع على المحاضرات المتاحة عبر المنصات التي تخصصها المؤسسات، ويمكنه أيضاً الاطلاع على نتائجه من خلال جهازه الرقمي، كما يستفيد الإداريون أيضاً من التقارير الرقمية التي توفر الوقت والجهد، أي إن إنجاز العمل،

مهما كان حجمه، يتم في غضون وقت قصير. والأستاذ يستطيع أن يقدم محاضراته من خلال الاستعانة بالأدوات التكنولوجية (الصور، الصوت، الفيديو).

وفيما يلي نسلط الضوء على أهم المظاهر التي يظهر بها التحول الرقمي على قطاع التعليم العالي:

الفرع الأول: التعلم الإلكتروني.

لقد أصبح التعلم بالطرق التقليدية أمراً من الماضي، ولم يعد الطالب يرغب فيه، بل أصبح جل إن لم نقل كل المؤسسات في العالم تعتمد الأدوات التكنولوجية الرقمية في توفير طرق تعليم أفضل للطالب. وهكذا تبنت مؤسسات التعليم العالي التحول الرقمي، فظهر نمط تعلم جديد يعرف بالتعلم الإلكتروني، والذي سنسلط الضوء عليه هنا.

ويعد التعلم الإلكتروني الشكل الحديث للتعلم في العصر الحالي، فلا يوجد تعريف جامع له بشكل أو بآخر، بحكم حداثة هذا المجال الجديد. وإن وجدت تعريفات له، فإنها لا تزال أمراً يتطلب المزيد من التغيير. ولكن، فيما يلي سأوضح أهم تلك التعريفات:

هو عبارة عن تعلم بديل للتعلم التقليدي، والذي يساهم في توصيل التعلم إلى كل أنحاء العالم. ويشار إليه بأنه تقديم المحتوى التعليمي باستخدام وسائل التكنولوجيا الرقمية¹، ويشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية من أجل تحسين ودعم عملية التعلم والتعليم.

وهو ذلك المحتوى (المادة التعليمية) الذي يقدم للطالب من خلال الاستعانة بوسائل التكنولوجيا الرقمية².

1 عماد، وآخرون. ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.

2 Sife, A., Lwoga, E., & Sanga, C. New technologies for teaching and learning: Challenges for higher learning institutions in developing countries. International journal of education and development using ICT, 2007, 3(2), 57-67 .

ويعرف التعلم الإلكتروني¹ بأنه كل ما يقدم من محاضرات ودروس باستخدام وسائل تكنولوجية مثل جهاز الحاسب الآلي، وجهاز الكمبيوتر، والصور، والفيديو، والصوت، وغير ذلك، وذلك باستخدام الوسائل المتاحة من قبل المؤسسات. نلاحظ هنا أن التعريف يبين أن التعلم الإلكتروني يتم من خلال المؤسسات فقط، وهذا ما يحدد فيه المفهوم الخاص به وكذلك في مكونات استغلاله، حيث إن العديد من مؤسسات التعليم العالي توفر مناهج دراسية دون ضرورة التواجد فيها.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التعلم الإلكتروني هو الاستعانة بالأدوات التكنولوجية (جهاز الحاسوب، اللوح الإلكتروني، الإنترنت، نظم المعلومات، الصور، الفيديو، وغيره) بالكامل، دون الحاجة إلى التواجد الفيزيائي، بهدف تحسين مستوى المستفيد (الطالب أو المتعلم)، وتوفير بيئة تعليمية له أينما كان دون أي تكلفة وزمن، مما يساهم في تحقيق سرعة الحصول على المعلومة.

الفرع الثاني: فوائد التعلم الإلكتروني.

مما لا شك فيه أن التعلم الإلكتروني يعد نوعاً من أنواع التعليم والتعلم لكل من الطالب وأعضاء الهيئة التدريسية بشكل كبير وإيجابي. وفيما يلي سأوضح الفوائد التي يتيحها ذلك النوع²:

- يساعد على توفير التكلفة والوقت: حيث أن الوقت الذي يقضيه الإداري في العمل في المكتب، يرتبط بإخضاعه للتصنيف أو أكثر، وهو يعمل في المكان في بيئته المنزلية،

1 عودة، صادق عبد الرضا، و الهنائي، وائل. واقع التعلم الإلكتروني من وجهة نظر طلبة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس.

Dirasat: Educational Sciences, 2007, 34(2).

2 Tamm, S. (2020). What is the Definition of E-Learning? <https://e-student.org/>. Retrieved 20/11/2021 from <https://e-student.org/what-is-e-learning/>

وكذلك الوقت الذي يقضيه للوصول إلى العمل والتنقل واستكشاف الموارد. ويقلل التكلفة أيضاً من خلال إلغاء أعباء التنقل والطباعة، وغير ذلك من التكاليف¹.

– يتيح مرونة الوصول إلى الدروس والمحاضرات من أي مكان وزمان: ويتم ذلك من خلال توفير مؤسسة التعليم العالي للمحاضرات عبر الخط، وكذلك عبر متاجر وبرامج في البرنامج الدراسي الذي يصل إليه الطالب من خلال اتصاله بالإنترنت فقط؛

– يوفر مرونة عالية للطالب وأعضاء الهيئة التدريسية، بحيث يرتبط الطالب بالتعلم بالوتيرة التي تناسبه وفي المكان والزمان الذي يراه مناسباً له، دون أي تدخل من طرف مؤسسة التعليم.

– يدعم ويطور مستوى التعلم الذاتي لدى الطالب.

– يساهم في نشر المعرفة على نطاق أوسع من التعليم التقليدي، كونه كان الأمر محصوراً بين جدران المكاتب والقاعات.

الفرع الثالث: أنواع التعلم الإلكتروني.

هناك العديد من الأنواع للتعلم الإلكتروني، مثل التعلم الافتراضي أو التعلم عن بعد، وغيره، لكي تشترك كلها في كونها نوعاً من التعلم يتم باستخدام أدوات التكنولوجيا الرقمية، أي يصبح فيه الحضور الفعلي للأطراف (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) غير ضروري. وهناك ثلاثة أنواع من التعلم الإلكتروني وهي كالتالي:

– **التعلم الإلكتروني المتزامن (synchronous)** وهو يجمع كل من الطلاب والأستاذ في إطار عملية اتصال آني، ويكون هذا الاتصال في شكل نص، أو صوت، أو فيديو.

1 احمد المعاني، احمد عزيقات، ناصر جردات، اسماء الصالح، قضايا إدارية معاصرة (ط. 2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2016.

– **التعلم الإلكتروني غير المتزامن (asynchronous)** ويكون هذا الاتصال غير آني، أي أنه لا توجد ضرورة لتواجد طرفي الاتصال (الطالب والأستاذ) في نفس الوقت، حيث يضع الأستاذ المادة التعليمية (تقارير الدروس، المحاضرات، وغيره) في المنصة التعليمية التي توفرها مؤسسة التعليم، ثم يلج الطالب إليها في الوقت والمكان اللذين يناسبانه.

– **التعلم المدمج (blended learning)** ويقصد به أنه يتم على دمج بين التعلم التقليدي والتعلم الإلكتروني، أي أنه يتم على التعلم بالطريقة التقليدية بحيث يكون كل من الطالب والأستاذ حاضرين في قاعة المحاضرات، ويلقي الأستاذ المحاضرة باستخدام الأدوات التكنولوجية مثل جهاز الحاسب الآلي، والفيديو، والصور، والصوتيات، وسبورة وغيره، لكي يجعل الطالب يتفاعل أكثر مع المحاضرة ويستوعبها بشكل أفضل¹.

الفرع الأول: الحوسبة السحابية.

بفضل التطورات التكنولوجية المتسارعة، يشهد العالم الحالي تغييرات كبيرة في شتى المجالات، والتعليم العالي كغيره من المجالات ليس ببعيد عن ذلك. فقد أصبح الطلاب أكثر تفاعلاً واعتماداً على التكنولوجيا وأدواتها في حياتهم اليومية وفي الاتصال والتواصل، مما أثر على طرق استفادتهم من التعلم، فأصبحوا يميلون إلى إتمام التعلم عن بعد عبر واجهاتهم الرقمية (الهواتف، الحاسوب، الأجهزة اللوحية، وغيره). وقد جاءت الحوسبة السحابية كحل فعال لهذا المشكل، فأصبح الطالب قادراً على الوصول إلى المواد والواجبات والأعمال الموجهة، وكذلك لنتائجه عبر الإنترنت وجهازه فقط.

1 Sharma, P. **Blended learning**. ELT journal, 64(4), 2010.

1-تعريف الحوسبة السحابية.

تعد الحوسبة السحابية من أحدث التقنيات في عالم التكنولوجيا التي تعتمد على الإنترنت وعلى مراكز البيانات الكبيرة "Data-Center" بالإضافة إلى عنصر آخر يتعلق بالبرمجيات. لذلك لم يتم الاتفاق بين الخبراء والمبرمجين على تعريف ثابت لها، وفيما يلي أهم التعريفات التي قيلت عنها:

الحوسبة السحابية هي تكنولوجيا تعتمد على نقل الخدمات التي يقوم بها الحاسوب إلى ما يسمى بالسحابة. وهي عبارة عن خادم (سيرفر) يتم الوصول إليه باستخدام الإنترنت، وهذا يساهم في التقليل أو إنهاء الحاجة إلى شراء المعدات والأجهزة والبرمجيات، وتشمل صيانتها وتحديثها وتحويل هذا العبء إلى مقدم الخدمة، وعليه، تقوم مؤسسات التعليم بتوجيه مستخدمي التكنولوجيا إلى الاعتماد عليها فقط¹.

وهي نموذج لتمكين الوصول السهل عند الطلب عبر الشبكة إلى مجموعة من موارد الحوسبة القابلة للتهيئة وللاستغلال والتعديل (مثل الشبكات والخوادم وقواعد البيانات والتطبيقات والخدمات)، والتي يمكن الوصول إليها بشكل سريع وبجهد إداري قليل ودون الحاجة إلى التواصل المباشر، أو التدخل من مقدم الخدمة. ويمكن للمستخدمين الوصول إلى هذه الموارد من أي جهاز حاسب آلي يتصل بالإنترنت بسرعة².

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الحوسبة السحابية هي مجموعة من الخدمات السحابية (قواعد البيانات والشبكات والبرمجيات) التي يمكن الوصول إليها عن بعد من خلال توفير الاتصال بالإنترنت وكذلك جهاز إلكتروني (الحاسوب مثلاً). والتي تساهم في

1 قروي، دور الحوسبة السحابية في تعزيز التنمية الاقتصادية للدول الأوروبية. مجلة أحسن العلوم والمعلوماتية، 2021، 6(2).
2 Mell, P., & Grance, T. **The NIST definition of cloud computing**. National Institute of Science and Technology, Special Publication, 800, 2011.

زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسات، وزيادة أدائها، وكذلك التقليل من التكاليف وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

الفرع الثاني: أهمية الحوسبة السحابية في التعليم العالي.

على مؤسسات التعليم العالي قبل أن تبني أي مشروع، أن تقوم بتحليل تلك المشاريع المكلفة جداً (كون أن تصميمها يعتمد على محدودية إمكانياتها) وأن تقوم بتحليل الإيجابيات والسلبيات، وانطلاقاً من عملية التقييم في ما إذا كانت تتماشى مع الطموحات الحالية. وفيما يلي الأهمية التي يمكن أن توفرها الحوسبة السحابية للمؤسسات التعليمية العالي¹:

– يعتمد معظم الطلاب في العصر الحالي على الأجهزة المحمولة في كل جوانب حياتهم اليومية في كل أنحاء العالم، ويرغب الطلاب في الوصول إلى الكتب المدرسية والمناهج الدراسية وحتى أداء واجباتهم المدرسية عبر الإنترنت باستخدام أجهزتهم الذكية، لذلك تعد تطبيقات الوصول الدراسي التي تركز على السحابة أفضل طريقة لتلبية هذا الطلب بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

– زيادة كفاءة مؤسسات التعليم العالي، حيث يبحث المسؤولون عن طرق جديدة لجعل مؤسساتهم أكثر كفاءة.

– التقليل من أعباء شراء المعدات والأجهزة والبرمجيات، والتحديث والصيانة الدورية لها، وتحويل ذلك العبء إلى مقدم الخدمة. وتوجيه تلك التكاليف نحو أشياء أخرى تساهم في نموها وتطورها.

– توفير للطالب إمكانية الوصول إلى المحتوى التعليمي من أي مكان وفي أي زمان باستخدام جهاز متصل بالإنترنت.

1 Pardeshi, V. H. Cloud computing for higher education institutes: architecture, strategy and recommendations for effective adaptation. Procedia economics and finance, 11, 2014.

- توفر لإدارة مؤسسة التعليم العالي إمكانية إدارة ملفات أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب، وإنشاء الحسابات، وتوزيع الوصول، وغيره. وحتى إنشاء وإدارة البرامج الدراسية؛
- تعد الحوسبة السحابية تحافظ على كل شيء (سجلات الحضور، والأعمال المطلوبة من الطلاب، ونتائج الامتحانات، وغيره) في مكان واحد، والذي يجعل مستوى المستفيدين (الإدارة، أعضاء الهيئة التدريسية، الطلاب) أكثر فعالية وراحة لهم.
- تتيح لأعضاء الهيئة التدريسية رفع المحاضرات والدروس والامتحانات ونشرها في السحابة؛ كما يستطيع الطلاب أيضاً تسليم الواجبات والأعمال الموجهة وحتى الإجابة على الامتحانات عبر المنصات السحابية، وكذلك تتبع البرنامج التعليمي والمسارات¹.
- تحسين عملية التعلم الذاتي، أي يعتمد الطلاب على أنفسهم في الحصول على المعلومة وذلك باستغلال المصادر المتاحة لهم على الخط.
- توفير إمكانية التواصل والاتصال بين كل المستفيدين (الإدارة، الهيئة التدريسية، والطلاب)، حيث يمكن للطالب أن يتواصل مع الأستاذ بخصوص استفساراته في أي وقت، أو استشارات له وغيره.

الفرع الثالث: أنواع الحوسبة السحابية.

لا تتماثل كل السحابات ولا يوجد نوع واحد من الحوسبة السحابية يناسب كل المؤسسات. وهناك العديد من النماذج والأنواع والخدمات المتاحة لها في تقديم الحلول المناسبة لاحتياجات كل مؤسسة. ولكن تحدد المؤسسات الاختيار المناسب لها تحتاج من تحديد نوع النشر الذي سيتم تنفيذ الخدمات السحابية عليه. وهناك ثلاث طرق مختلفة لنشر

1 رعاش المبارك، استخدام تطبيقات الحوسبة السحابية في العملية التعليمية. مجلة المحترف، 2021، 8(4)، 20-49.

الخدمات السحابية: على السحابة العامة، أو السحابة الخاصة، أو السحابة الهجينة. وفيما يلي شرح لهذه الأنواع¹:

• **السحابة العامة**: تتبع تلك الخدمات العامة وتشغيلها بواسطة مقدم الخدمة السحابية، والذي يوفر موارد الحوسبة الخاصة للمستخدمين مثل الخوادم والتخزين عبر الإنترنت، باستخدام السحابة العامة، فإن جميع الأجهزة والبرامج والبنية التحتية الداعمة الأخرى مملوكة وتدار من قبل مقدم الخدمة، يمكن للمستخدمين الوصول إلى هذه الخدمات ومواردها باستخدام متصفح ويب.

• **السحابة الخاصة**: تشير السحابة الخاصة إلى أن موارد الحوسبة السحابية تستخدم حصرياً من قبل شركة أو مؤسسة واحدة، يمكن أن يتم استضافة السحابة في مركز بيانات يتواجد داخل المؤسسة، وقد تدفع المؤسسات أيضاً لمقدمي خدمات آخرين لاستضافة السحابة الخاصة بهم، والسحابة الخاصة هي تلك التي يتم فيها توفير الخدمات والبنية التحتية وصيانتها وتحديثها على مستوى الشبكة الخاصة بالمؤسسة.

• **السحابة الهجينة**: تجمع السحابات الهجينة بين السحابات العامة والخاصة، وترتبط ببعضها البعض عن طريق التكنولوجيا التي تسمح بمشاركة البيانات والتطبيقات فيما بينها. من خلال التنقل للبيانات والتطبيقات بالانتقال بين السحابة الخاصة والعامة، تمنح السحابة المختلطة للمؤسسات مرونة أكبر، والمزيد من خيارات النشر، وتساعد على تحسين البنية التحتية الحالية والأداء.

1 Azure, **What is cloud computing?** Retrieved 26/06/2022 from <https://azure.microsoft.com/en-us/resources/cloud-computing-dictionary/what-is-cloud-computing/#benefits>

خلاصة الفصل:

لقد استعرض هذا الفصل مفهوم التحول الرقمي، خصائصه، ومتطلبات تحقيقه، مقدماً إطاراً شاملاً لفهم هذه الظاهرة المحورية التي تعيد تشكيل ملامح المؤسسات والمجتمعات على حد سواء. تم التأكيد على أن التحول الرقمي يتجاوز مجرد التحديث التقني ليصبح عملية تحويل شاملة لنموذج الأعمال، تركز على دمج التكنولوجيات الرقمية المتقدمة مثل إنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي. وقد تجلت أهمية هذه العملية من خلال الخصائص المميزة للمؤسسات المتحولة رقمياً كقدرتها على التكيف، التميز، والعمل عبر الحدود، معتمدة بشكل كبير على الأصول غير الملموسة ومشاركة العملاء. كما تم تفصيل المتطلبات الأساسية لتحقيق هذا التحول، بدءاً من تحديد الرؤية الواضحة والدعم القيادي، وصولاً إلى تطوير الهياكل التنظيمية وتنمية الموارد البشرية، مما يؤكد على أن نجاح التحول الرقمي هو نتاج تفاعل معقد بين العوامل التقنية، التنظيمية، والبشرية.

وفي سياق أوسع، أبرز الفصل تجليات التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي، حيث أصبح ضرورة ملحة لمواكبة متطلبات العصر وتعزيز جودة المخرجات التعليمية والبحثية. فمن خلال توظيف التكنولوجيا، يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات التعليمية وتجربة الطالب، معززاً من الإنتاجية، خافضاً للتكاليف، ورافعاً لمستوى البحث العلمي، كما يتضح في انتشار التعلم الإلكتروني والحوسبة السحابية. ومع ذلك، لم يغفل هذا الفصل الإشارة إلى المعوقات التي قد تواجه هذا التحول، مثل غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة، مقاومة الثقافة التنظيمية، ومحدودية الموارد المالية. في الختام، يؤكد هذا الفصل أن التحول الرقمي هو مسار لا مفر منه للمؤسسات التي تسعى إلى البقاء والتطور والريادة في المشهد العالمي الجديد، ويتطلب رؤية واضحة، التزاماً قيادياً، استثماراً في التكنولوجيا والبشر، وقدرة على التكيف مع التغيرات الجذرية في نماذج العمل.



الفصل الثاني

التفسير الإسترابي



للموارد البشرية

تمهيد:

أصبحت المؤسسات تدرك أكثر من أي وقت مضى أن أصولها الأكثر قيمة لا تكمن فقط في رؤوس أموالها المادية أو بنيتها التحتية التقنية، بل في قدرات وكفاءات وابتكارات مواردها البشرية. هذا الإدراك المتزايد لدور العنصر البشري كقوة دافعة للنمو والميزة التنافسية المستدامة، قد أعاد تشكيل المنظور التقليدي لتسيير الموارد البشرية، دافعا بها من مجرد وظيفة إدارية تنفيذية إلى موقع الشريك الاستراتيجي الفاعل في صياغة مستقبل المنظمة.

لم يعد تسيير الموارد البشرية مقتصرًا على مهام التوظيف، التدريب، أو إدارة الرواتب فحسب، بل أصبح يركز على مواءمة استراتيجيات وسياسات الأفراد مع الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة. إن تبني منظور استراتيجي في تسيير الموارد البشرية يضمن أن يتم استثمار الطاقات البشرية بأقصى قدر من الفعالية، وأن تكون المؤسسة قادرة على التكيف مع التحديات وتجاوزها بفضل كوادرها المؤهلة والملتزمة.

سيتناول هذا الفصل، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمختلف جوانبه. في المبحث الأول، سيتم تفصيل التعريفات المختلفة لهذا المفهوم، مع استعراض الأطر النظرية التي قامت عليها، وميزاتها الأساسية التي تميزها عن التسيير التقليدي. بعدها، سنتقل في المبحث الثاني إلى الجوانب الاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية، لننتعمق في الأبعاد المتعددة التي تشكل هذا التسيير، وكيفية ممارسة أدواره الاستراتيجية داخل التنظيم لضمان تحقيق الانسجام بين الأفراد وأهداف المؤسسة. وأخيرا، في المبحث الثالث، نتطرق إلى أهمية ومساهمات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث سيتم إبراز المبررات التي تقف وراء تزايد الاهتمام بهذا التوجه الاستراتيجي، بالإضافة إلى استعراض أبرز المساهمات التي يقدمها التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في دعم المؤسسة وتمكينها من مواجهة التحديات البيئية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يعدّ التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا في الفكر الإداري المعاصر. لقد تطور هذا المفهوم ونضج نتيجة للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، والتي فرضت على المؤسسات تبني منظور استراتيجي في إدارة مواردها البشرية. هذا التوجه يمكن المؤسسات من تحسين أدائها، تعزيز مكانتها التنافسية، والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة.

سيتناول هذا المبحث مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وخصائصه، أهميته وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

ظهر مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، تزامنا مع تطور وظائف المؤسسات ومساهمات الباحثين في هذا المجال. سيوضح هذا المطلب مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وخصائصه.

أولاً: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تعددت تعريفات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بتعدد الباحثين والمختصين في هذا المجال. يمكن توضيح أبرز هذه التعاريف فيما يلي:

تعريف (Blado):

يرى (Blado) أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو "الكيفية أو الوسيلة التي يتم من خلالها تسيير الموارد البشرية في المؤسسة على أساس أنه أصل استراتيجي للمساهمة

في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة¹، يبرز هذا التعريف اعتبار المورد البشري مورداً استراتيجياً يساهم في تحقيق التميز التنافسي.

تعريف آخر: يعرف بأنه "اتجاه طويل الأجل لوظيفة تسيير الموارد البشرية، يركز على تحديد أنسب المسارات لكي تنجح المؤسسة في تسيير هذه الموارد، بما لا يتعارض مع النظم والعمليات والموارد البيئية المتاحة لها²."

تعريف شامل: يعرف أيضاً بأنه "مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهها في ظل التسيير الاستراتيجي العام للمؤسسة بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها". بعبارة أخرى، هو تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية التي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة³.

يستنتج مما سبق أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهتم بالقضايا المتعلقة بالموارد البشرية على المدى الطويل، ويهدف إلى تعظيم دورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وتعزيز ميزتها التنافسية.

تعريف (Truss & Graton):

عرفه (Truss & Graton) بأنه "ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بغرض تحسين أداء المؤسسة وتطوير الثقافة التنظيمية، مما يؤدي بذلك إلى تحسين الإبداع

1 معمر قوادي فضيلة، نوري منير، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 9، العدد 1، 2017، ص 51.

2 يوسف بودة، أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الاستشفائية - دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس الجزائر-، مرجع سبق ذكره، ص 131.

3 كلثوم واكلي، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 2، العدد 13، 2015، ص 250.

والمرونة¹، يتضح من هذا التعريف أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يحقق الترابط والتكامل بين سياسات تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة، مما يؤدي بدوره إلى تحسين مستويات الأداء وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

تعريف (Hang & Hung):

عرفه كل من (Hang & Hung) بأنه "نموذج لتفعيل أنشطة الموارد البشرية الهادفة إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، من خلال تناسق استراتيجيات وممارسات تسيير الموارد البشرية فيما بينها (أي التناسق الداخلي)، وتناسق استراتيجيات وممارسات تسيير الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (أي التناسق الخارجي)"².

يلاحظ من هذا التعريف أن ما يميز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية عن التسيير التقليدي هو تحقيق التنسيق الداخلي (التناسق والتكامل بين استراتيجياته وممارساته) والتنسيق الخارجي (تكامل استراتيجياته وممارساته مع استراتيجية المؤسسة)، بالتالي يركز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على البعد الكلي للتنظيم، سواء من حيث مساهمته في استراتيجية المؤسسة أو مساهمته في استراتيجية الموارد البشرية³.

تعريف موجز: وهناك من عرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه: "التسيير الذي يعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية

1Rajib Lochan Dhar, **Strategic human resource management**, Anurag Jain for Excel Books, New Delhi, 2008, P 39.

2 علال تيرورت، مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016، ص 46.

3 عبد الوهاب بلمهدي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، المجلد 8، العدد 8، 2008، ص 166.

واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري¹.

وعرف أيضا بأنه: "مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية"².

يتضح من هذين التعريفين أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يأخذ في الاعتبار دراسة الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة ونظام الموارد البشرية عند وضع استراتيجيات الموارد البشرية. هذا يهدف إلى تفعيل قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة.

بناء على التعاريف السابقة، يمكن تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه الإدارة التي تحقق التكامل والترابط بين تسيير الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة. يتم ذلك من خلال صياغة وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، مما يؤدي إلى الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتعزيز قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية، مع الأخذ في الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

1 سكيمة المهل محمد، أحمد إبراهيم أبو سن، تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية- دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة سوداتل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، 2013، ص 138.

2 خيرة بن يمينه وآخرون، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين إنتاج المؤسسات الاقتصادية -دراسة قياسية لمؤسسة الإسمنت بسعيدة خلال الفترة 2000-2015، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيانبي عاشور، الجلفة، المجلد 10، العدد 3، 2018، ص 502.

المطلب الثاني: خصائص التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تبرز ملامح الإطار الفكري المميز للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الجوانب الأساسية التالية¹:

- التعرف على تأثير المتغيرات البيئية والداخلية: يهتم بدراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية.
- الإدراك الواعي للمنافسة وديناميكية سوق العمل: يتضمن فهما عميقاً للمنافسة وتأثير التغيرات في سوق العمل على استراتيجيات الموارد البشرية.
- التركيز على الاتجاهات والتغيرات طويلة الأجل: يركز على التخطيط طويل الأمد ونوعية الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.
- اتخاذ القرارات الرئيسية: يتضمن اتخاذ قرارات حاسمة تتعلق بإدارة الموارد البشرية.
- الشمولية: يأخذ في الاعتبار جميع العاملين في المؤسسة، على عكس الأساليب التقليدية التي كانت تركز على جزء محدد من العمالة.
- الدور في تصميم استراتيجية المؤسسة: تساهم الموارد البشرية بشكل فعال في صياغة وتصميم الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- التكامل مع التسيير الاستراتيجي للمؤسسة: يضمن التنسيق والانسجام بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تكامل العناصر الوظيفية الاستراتيجية للموارد البشرية: يعني هذا الترابط أن مخرجات العناصر الاستراتيجية الوظيفية (مثل تصميم وتحليل الوظائف) تمثل مدخلات لعناصر أخرى (مثل تقييم الوظائف والاختيار والتعيين).

1 حيدة شريف، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين - دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير أرامي-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015-2016، ص 39.

– استمرارية العناصر الوظيفية الاستراتيجية: تبدأ هذه العناصر مع بداية الحياة الوظيفية للفرد (مثل التكوين، التنمية، الترقية) وتستمر حتى بعد انتهاء حياته الوظيفية. يلاحظ أن المدخل الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية يختلف عن المدخل التقليدي في عدة مجالات، بما في ذلك المدى الزمني، مجال التركيز، المستوى التنظيمي، حدود التنسيق والتكامل، والأنشطة محل الاهتمام، فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهتم بقضايا الموارد البشرية من منظور شامل، ويركز على الجانب الاستراتيجي طويل الأجل، ويسعى إلى أن تكون مهامه وممارساته متكيفة ومتكاملة مع استراتيجية المؤسسة وتوجهاتها العامة.

المطلب الثالث: أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهدافه

لمواجهة تحديات بيئة الأعمال الجديدة، ازداد إدراك المؤسسات لأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو يسعى إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اختيار أفضل الطرق التي تضمن تحقيق ذلك، وبالتالي المساهمة في تحسين مستوى أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وعليه، سيتناول هذا المطلب أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهدافه.

أولاً: أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في إمكانية مساهمته في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق العديد من الفوائد التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

– زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات التي تواجهها، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.

– زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية (كما ونوعاً).

1 كلثوم واكلي، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 253.

- زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث ومعدل دوران العمل.
- دعم استراتيجية المؤسسة وتوجيهها للاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الخارجية قبل حدوثها.
- كما تواجه المؤسسات العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يزيد من حاجتها إلى تسيير مواردها البشرية استراتيجيا. من أهم هذه التحديات ما يلي:

1. التحديات الداخلية:

يمكن توضيح أهمها كما يلي¹:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة.
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب.
- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي نتيجة التطور التكنولوجي السريع.
- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم.
- اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.
- زيادة درجة التنوع في العمالة.

2. التحديات الخارجية:

وتتمثل أهم تلك التحديات فيما يلي²:

- التطور التكنولوجي السريع والتحوّلات العالمية في مجال المعلومات والعلاقات الدولية.

1 محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

2 سلمى رزق الله، مساك أمينة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، مجلة الصوتيات، جامعة البليدة 2، المجلد 13، العدد 18، 2017، ص 309.

- حرية انتقال العمالة في ظل النظام العالمي الجديد وتعدد القوانين الحكومية.
- زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية، مما أدى إلى إعادة تنظيم المؤسسات.

- التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

إن أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تتجلى في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وذلك من خلال تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنمية قدرتهم على الإبداع، وكذلك دعم استراتيجية المؤسسة وتوجيهها للاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الخارجية.

ثانياً: أهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

الهدف الرئيسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال موارد بشرية مؤهلة وملتزمة¹، يتم ذلك في ظل السعي إلى تحقيق تكامل استراتيجيات تسيير الموارد البشرية فيما بينها، بالإضافة إلى تكاملها مع استراتيجية العمل الكلية. كما يؤكد على ضمان تلبية احتياجات المؤسسة واحتياجات العاملين من خلال تطوير وتنفيذ سياسات الموارد البشرية المتماسكة والعملية.

وفي ظل تحقيق أهدافه الرئيسية، يسعى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التالية²:

- تكوين قوة عمل منتجة، فعالة، ومستقرة تساهم بشكل رئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.
- المحافظة على الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة والحرص على تأكيد ولائهم للمؤسسة.

1 Michael Armstrong, **Armstrong's handbook of human resource management practice**, Eleventh edition, Kogane page, London, 2009, P29.

2 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 356.

- تصميم نظم فعالة وعادلة وذات مردود اقتصادي لتنفيذ برامج التوظيف، الرواتب، وبرامج رعاية العاملين.
- المساهمة في تحقيق أهداف سياسة رفع مستوى هيكل الموارد البشرية في المؤسسة والالتزام بتهيئة الفرص لتوظيف أفضل العناصر البشرية والعمل على تنمية مهاراتهم والارتقاء بمستوياتهم الفنية والإدارية والقيادية.
- تصميم نظام متكامل لإدارة الأداء يجعل مستوى أداء الفرد أو جماعة العمل هو الأساس في كل ما يحصل عليه من راتب ومكافآت وحوافز.
- تهيئة أفضل الظروف المادية والنفسية لتمكين العاملين بالمؤسسة من أداء وظائفهم بأعلى كفاءة ممكنة.
- تنظيم وتنسيق عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم على الأداء.
- تنظيم وتنسيق عمليات الترقية والتطوير وفق معايير موضوعية وعادلة.
- تنمية وتطوير ثقافة تنظيمية تعتمد التطوير التنظيمي المخطط والمستمر باعتباره آلية مهمة في تهيئة أوضاع المؤسسة لتتوافق مع متطلبات التميز الإنتاجي والتفوق التسويقي وتدعيم قدراتها التنافسية.

المبحث الثاني: متطلبات وإشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ومعوقاته.

المطلب الاول: المتطلبات الأساسية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية، توفر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة أي مؤسسة على تحقيق الاتساق، والربط بين استراتيجيات وأنشطة الموارد البشرية، ومن أهم هذه المتطلبات:

1- المتطلبات التنظيمية:

نعني بالمتطلبات التنظيمية، تلك القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه سياسة توزيع المهام والمسؤوليات داخل التنظيم، وتضبط المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات الفرعية لإدارة الموارد البشرية، ويقضي حرص التسيير في ظل التوجه الإستراتيجي نحو تحقيق الفعالية والانسجام المرغوبين مع مختلف الاستراتيجيات الوظيفية، إعداد هيكل تنظيمية تستجيب للمتطلبات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية عن طريق ما تحققة مواردها البشرية من أفعال وأنشطة.

إن تحقيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية للأهداف الإستراتيجية، عن طريق تصميم الأنظمة والبرامج التي تدار بواسطتها كل أنشطة الموارد البشرية، بشكل يحقق المرونة الكافية لبروز كل أسباب وعوامل تنمية القدرات الفردية والجماعية، وهذا يعني قيام المسييرين بتوفير مجالات للتدخل لملء الفراغ، الذي قد يحصل بين الكفاءة أو الفعالية التي تطلبها المؤسسات من الأفراد، وبين الفوضى التي قد يتخبطون فيها نتيجة لسلوكيات قد تفرض عليهم، أو نتيجة عدم رضاهم عن قرارات واستراتيجيات لا مصلحة لهم فيها؛ وبمقدار ما يكبر هذا الفراغ، بمقدار ما تعظم أسباب الصراعات التنظيمية، والتي تخلق نفوذاً لدى بعض الأفراد، وضعفاً لدى البعض الآخر؛ كما تقتضي الفلسفة التنظيمية الحديثة،

توجيه ردود أفعال الأفراد بالشكل الذي ينسجم مع الثقافة التنظيمية السائدة، حيث يمكن أن تكون هذه الأخيرة سببا جوهريا لتحقيق التفاهم والتجانس بين الأفراد العاملين، وتصبح للثقافة التنظيمية مخرجات مقبولة لدى الجميع؛ ومن مظاهر التأثير بثقافة المؤسسة، انجذاب الأفراد للاندماج في مجموعات عمل تشكل فرقا متخصصة يكون فيها العمل جماعي والمسؤولية جماعية¹.

2- المتطلبات السلوكية:

يقتضي التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، العمل على تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولاؤهم وانتمائهم ودافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس المعاملة بين الأفراد، وتحسين أخلاقيات وسلوك واتجاهات العمل لديهم، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم، تتماشى مع التغير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير جديدة للأداء، تمنح على أساسها الأجور والمكافآت؛ ولابد أن يغذي التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية شعور العاملين بالرعاية والاهتمام، وتشجع على توفير المناخ الذي يتيح لكل فرد التعبير عن نفسه ومواهبه، وأن توفر فرصا لتنمية الكفاءات، وهذا يعني أنه ينبغي أن تنشأ بالتنظيم بيئة عمل تعطي للعاملين الشعور بالثقة والأمان.

3- المتطلبات الإدارية:

يتطلب التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في إطار البعد الإداري، إحداث بعض التغييرات في مضمون أدائها لمختلف أنشطتها، ومن ذلك نذكر:

1 حمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر: حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، مرجع سبق ذكره، ص 82.

– تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توفيرها لدى مديري الموارد البشرية، بحيث تزيد من مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التسويقية، الإنتاجية والتمويلية، وهذا لزيادة قدرة هؤلاء المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية، والاستراتيجيات المطلوب تحقيقها، ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط¹.

– تغيير دور ومسؤولية وظيفة إدارة الموارد البشرية، بحيث تزيد من مستوى إشراكها في العملية الإستراتيجية (إعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل)، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها.

تغير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشتمل مفاهيم جديدة، مثل مفهوم دورة حياة المنتج للموارد البشرية، ومفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

لقد تحول تسيير الموارد البشرية من مجرد وظيفة تشغيلية مساعدة إلى وظيفة أساسية ذات بعد ودور استراتيجي في المؤسسة. تطور هذا المفهوم بناء على مفاهيم التسيير الاستراتيجي وإدراك المؤسسات بأن الموارد البشرية تمثل موردا استراتيجيا، يتطلب أسلوبا مميزا لإدارتها يحقق الاستثمار الفعال لمهاراتها وقدراتها.

أولاً: اختبار علاقة التسيير الاستراتيجي بتسيير الموارد البشرية

بشكل عام، جرى اختبار العلاقة بين التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية من زاويتين رئيسيتين²:

1 حمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

2 يحضيه سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 93.

الاتجاه البحثي الأول:

ركز باحثون منهم (Dyer) ، (Shuler)، و (Trussl) على معرفة متى وكيف يجب أن يتدخل تسيير الموارد البشرية في إعداد الاستراتيجية. اشتمل هذا الاتجاه على مقاربتين: **المقاربة الأولى:** لا تشارك وظيفة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المؤسسة، بل تكتفي بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية العامة. **المقاربة الثانية:** ترى أن إسهام وظيفة الموارد البشرية يجب أن يبدأ من مرحلة صياغة الاستراتيجية نفسها.

الاتجاه البحثي الثاني:

اهتم بمعرفة أساليب تسيير الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الاستراتيجية. تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه في أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من العاملين تختلف باختلاف نمط الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة. في هذا السياق، طور الباحثون نماذج للتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية ونظرية المؤسسة، ركز البعض جهودهم على العلاقة بين تطبيق خاص لتسيير الموارد البشرية ومختلف أنماط الاستراتيجيات، بينما فحص آخرون العلاقة بين نمط معين من الاستراتيجية ومجموعة تطبيقات تسيير الموارد البشرية. كما درست مجموعة ثالثة من الباحثين العلاقات بين مختلف أنماط الاستراتيجيات ومختلف تطبيقات تسيير الموارد البشرية المستخدمة لتشغيل الاستراتيجيات المناسبة. بشكل عام، استخلصت معظم الأعمال التجريبية وجود نوع من المواءمة بين استراتيجية المؤسسة وسياساتها لتسيير الموارد البشرية¹.

1 زهية موسوي، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 1، العدد 1، 2002، ص 90.

ثانياً: التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

شهد تسيير الموارد البشرية تحولين عميقين على مدار العشرين عاماً الماضية¹:

الانتقال من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية: هذا التحول أخذ في الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المؤسسة، وبالتالي فرض ضرورة إدارته بطريقة فعالة.

الانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: جاء هذا نتيجة لتبني الصفة الاستراتيجية لمختلف وظائف المؤسسة. هذا التحول (الذي يعد تعميقاً للتحول الأول) تبرره عوامل خارج المجال السلوكي للموارد البشرية، منها بروز وتطبيق مفهوم التسيير الاستراتيجي ونموذج القصد الاستراتيجي القائم على الموارد الداخلية.

لقد تطور مفهوم وفلسفة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تحت تأثير مدخلين هامين²:

تأثير مدخل القيمة: ينظر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى الموارد البشرية كأصول استثمارية. بدأ التركيز على ما إذا كان تسيير الموارد البشرية يضيف قيمة إلى هامش ربح المؤسسة. أصبح الاعتقاد السائد أن الموارد البشرية هي مدخل لإضافة القيمة ومصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية. لذا، سيكون أساس الميزة التنافسية هو قدرة القيادة على صنع هيكل اجتماعي يستطيع توليد القيمة، شريطة أن تتكامل استراتيجيات تسيير الموارد البشرية مع استراتيجيات المؤسسة، هذا المدخل في تسيير الموارد البشرية، وربطه بكل من الاستراتيجية والأداء التنظيمي، تطور ليعرف باسم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

1 علي عبد الله، أمين مزياني، مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، مجلة المدبر، المدرسة العليا للتسيير والتجارة، القليعة، المجلد 4، العدد 5، 2017، ص 42.

2 علال تبرورت، مرجع سبق ذكره، ص 44.

تأثير التسيير الاستراتيجي: اعتبر تسيير الموارد البشرية في السابق نشاطاً مساعداً للوظائف الأساسية، لكن هذه النظرة تغيرت، خاصة مع التوجه نحو التفكير الاستراتيجي من خلال نظرية الموارد التي تركز على التحليل الداخلي لموارد المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. لا يوجد خيار أمام المؤسسة لرفع الأداء وبلوغ مستوى التنافسية إلا بمراجعة وإعادة النظر في أسلوب تسيير الموارد البشرية، والتركيز على البعد الاستراتيجي.

تجدر الإشارة إلى أن تسيير الموارد البشرية شهد تطوراً نحو المنظور الاستراتيجي منذ السبعينات وحتى التسعينات من القرن العشرين. استند هذا التطور إلى ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات¹:

حجم وسرعة التحولات البيئية التنافسية: حدث تغير عميق وسريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما أثر في ظهور ثقافة التغيير التي يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن ينشرها داخل المؤسسات.

ضرورة خلق كفاءات استراتيجية وتنظيمية جديدة: أدى تعقيد البيئة التنافسية وزيادة حالة عدم التأكد المصاحبة لها إلى سعي المؤسسات لتنويع أساليب إدارتها واعتماد استراتيجيات مرنة تحقق الميزة التنافسية. في هذا الإطار، يحاول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية المساهمة المرنة سواء على مستوى صياغة الأهداف، أو اختيار البدائل الاستراتيجية، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.

الإبداع في نظم تسيير الموارد البشرية: بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم اجتماعي إنساني، فإن الرهان على الموارد والكفاءات البشرية أصبح ضرورياً في تنمية الإبداع وترقية الجودة.

1 يحضيه سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، مرجع سبق ذكره، ص 90.

لقد أثبتت الدراسات أن نجاعة المؤسسات، خاصة اليابانية، ارتبطت إلى حد كبير بمقاربات تختص بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الثالث: مميزات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ومعوقاته

لقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة قوية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ونجاح المؤسسة، مما يفرض التحول نحو هذا الاتجاه الحديث في تسيير الموارد البشرية وذلك بتوفير مختلف مقومات نجاحه. وعليه، سيتناول هذا المطلب متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ومعوقاته.

أولاً: مميزات تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

يتميز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بامتلاكه لعدة خصائص جوهرية تضمن التوافق بين سياسات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة. تتضمن أبرز هذه المميزات ما يلي:

- **تغيير في قيم واتجاهات العاملين:** يهدف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تعزيز ولاء الموظفين وزيادة دافعيتهم للعمل. يتحقق ذلك من خلال بناء أسس عادلة لمعاملة الأفراد، وتطوير فرص النمو والتدريب، بالإضافة إلى غرس روح الالتزام والابتكار لديهم.
- **قيادة إدارية مستنيرة:** يتطلب نجاح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وجود قيادة ذات فكر منفتح، قادرة على صياغة رؤية مشتركة وواضحة للمؤسسة، وتحفيز العاملين بأساليب مبتكرة لتحقيق هذه الرؤية، مع تقدير الإنجازات المحققة.
- **هيكل تنظيمي مرن وفعال:** يتميز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بضرورة وجود هيكل تنظيمي يتسم بالبساطة والمرونة والفعالية، لضمان توافقه مع استراتيجية المؤسسة وواقعها العملي.

– نظم متطورة لاستثمار وتنمية الموارد البشرية: يعتمد هذا النهج على وضع آليات متكاملة لاستثمار وتطوير قدرات الموارد البشرية، وتوجيه العلاقات الوظيفية بما يتناسب مع طبيعة وكفاءة الأفراد، ومراعاة الظروف البيئية الخارجية.

– بنية معلوماتية واتصالات متقدمة: يشمل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ضرورة تطوير نظم معلومات حديثة وإنشاء قنوات اتصال فعالة، سواء داخل المؤسسة أو مع الأطراف الخارجية.

– تطور دور وظيفة الموارد البشرية: يتميز هذا المفهوم بتعزيز دور وظيفة الموارد البشرية، بحيث تصبح شريكاً أساسياً وفعالاً في عملية صياغة وإعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

– تنوع مهارات مديري الموارد البشرية: يتطلب تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن يمتلك المديرون مهارات متقدمة تتجاوز الجوانب التخصصية التقليدية، لتشمل القدرة على التخطيط الاستراتيجي، الفهم التسويقي، والخبرة التمويلية.

ثانياً: معوقات تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

توجد مجموعة من المعوقات التي تعيق تطبيق المدخل الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية. تتمثل أهم تلك المعوقات فيما يلي¹:

- تبني معظم المؤسسات لمنهج التفكير قصير الأجل والتركيز على الأداء الحالي.
- عدم تمتع مديري الموارد البشرية بمهارات وقدرات التفكير الاستراتيجي: وهذا يكون نتيجة نقص تأهيلهم ومحدودية معارفهم ومعلوماتهم المتعلقة بمجال الأعمال أو التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي.

1 K. Aswathappa, **Human Resource Management: Text and Cases**, Seventh edition, McGraw Hill Education, New Delhi, 2013, P85.

- تبني قادة المؤسسة للنظرة التقليدية تجاه الموارد البشرية وعدم إدراكهم لقيمتها الاستراتيجية وقدرتها على المساهمة في المؤسسة كشريك استراتيجي.
- فشل مديري الموارد البشرية في إدراك دورهم: بعض المديرين الموظفين يعتبرون أنفسهم مديري للموارد البشرية لكن يهتمون أكثر بالجوانب التقنية لمجالات مسؤوليتهم من الجوانب البشرية.
- صعوبة قياس وتحديد نتائج وفوائد وظائف وبرامج الموارد البشرية.
- الإدراك الخاطئ للأصول البشرية: حيث ينظر إلى الاستثمار في الموارد البشرية على أنه استثمار عالي المخاطر مقارنة بالاستثمار في التكنولوجيا والمعلومات.
- إمكانية مقاومة الأفراد للتغيرات المطلوب إحداثها نتيجة تطبيق المدخل الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية.
- عجز مسؤولي الموارد البشرية في إحداث التوازن بين متطلبات التسيير الاستراتيجي ومتطلبات تسيير الموارد البشرية.
- الفشل في تطبيق الاستراتيجيات المناسبة التي تتماشى مع استراتيجية الأعمال.

خلاصة الفصل:

يبرز هذا الفصل الدور المتطور للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، مؤكداً على تحول النظرة إلى العنصر البشري من مجرد أصول مادية إلى قوة دافعة أساسية للنمو والميزة التنافسية للمؤسسات. لم يعد تسيير الموارد البشرية يقتصر على المهام التشغيلية، بل أصبح يركز على مواءمة استراتيجيات وسياسات الأفراد مع الأهداف المؤسسية الشاملة، مما يضمن الاستثمار الفعال للطاقات البشرية وقدرة المنظمة على التكيف مع التحديات البيئية.

تناول الفصل تعريفات متعددة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، مستعرضاً خصائصه البارزة كونه نهجاً شمولياً طويلاً الأجل يساهم في تصميم استراتيجية المؤسسة ويعزز تكامل الوظائف. كما تطرق إلى التحديات والمتطلبات اللازمة لتطبيقه بنجاح، مثل الحاجة إلى قيادة واعية، وهياكل تنظيمية مرنة، وتطوير مهارات مديري الموارد البشرية. وبذلك، يؤكد الفصل على الأهمية الحيوية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في دعم المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز تنافسيتها المستدامة.



الفصل الثالث

الجانب الميراني



تمهيد:

بالاستناد إلى المعالجة النظرية التي أُجريت، ينتقل هذا الفصل إلى التحليل التطبيقي للظاهرة ميدانياً، وذلك من خلال دراسة جملة من المتغيرات الامبريقية تبدأ بتحديد المنهج والمجتمع، مروراً بالدراسة الاستطلاعية بشقيها المكتبي والميداني، ثم عينة الدراسة وتصميم أداة جمع البيانات، وبعد جمع البيانات عبر توزيع الاستبيان على العينة المختارة، تم الانتقال إلى مرحلة التحليل الإحصائي المتقدم، الذي شمل حساب الترددات النسبية، بهدف استكشاف علاقات التأثير بين المتغيرات واختبار الفرضيات البحثية، حيث سيتم في هذا الفصل عرض النتائج وتقييم مدى دعمها لهذه الفرضيات.

1-التعريف بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة عمار ثليجي الأغواط:

أسست كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة عمار ثليجي الأغواط بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-198 بتاريخ 25 أغسطس 2010، لتكون صرحاً أكاديمياً رائداً في جنوب الجزائر. تتألف الكلية من قسمين رئيسيين هما: قسم الحقوق، الذي يعود تأسيسه إلى عام 1997، ويقدم تكويناً جامعياً في الليسانس (نظام ل.م.د) بتخصصي القانون الخاص والعام، بالإضافة إلى برامج ماستر متنوعة تشمل القانون الدولي، قانون الأعمال، القانون العقاري، وقانون العقود والمسؤولية. أما قسم العلوم السياسية، والذي بدأ نشاطه عام 2011، فيوفر تخصصي التنظيم السياسي والإداري والعلاقات الدولية في مرحلة الليسانس، وتخصصي إدارة الموارد البشرية والعلاقات الدولية في مرحلة الماستر.

تتميز الكلية بتقديم تكوينات أكاديمية متكاملة تفتح آفاقاً مهنية واسعة أمام خريجها. فخريجو قسم الحقوق مؤهلون للعمل في القطاع القضائي والإداري العام، وقطاع الأعمال الحرة، بالإضافة إلى فرص الالتحاق بالمدارس العليا المتخصصة. بينما يجد خريجو قسم العلوم السياسية فرصاً في الإدارة العمومية بمستوياتها المختلفة، وفي قطاع الإعلام والاتصال، والعمل الدبلوماسي، وكذلك الالتحاق بمختلف أسلاك الأمن والهيئات النظامية، مع إمكانية مواصلة الدراسات العليا.

تلتزم إدارة الكلية بتطوير جودة التكوين المقدم، معتمدة في ذلك على مبادئ الحوكمة الرشيدة، والتركيز على تفعيل دور الكفاءات البشرية المتمكنة علمياً وعملياً في التدريس والبحث العلمي. وتهدف الكلية إلى الاستغلال الأمثل للموارد البيداغوجية، وتحسين مردود التكوين كماً ونوعاً، وضمان التغطية الكاملة للبرامج التعليمية، مع الالتزام بالصرامة والمصداقية في تقييم الطلبة. وتسعى الكلية بشكل مستمر لترقية الكفاءات العلمية لأعضاء هيئة التدريس، مما ينعكس إيجاباً على نوعية التعليم ويساهم في تحقيق هدف الجامعة الأسمى بالارتقاء إلى العالمية.

الهيكل التنظيمي للكلية:

عميد الكلية: مسؤول عن سير الكلية ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية ويتولب هذه الصفة ما يلي:

- هو الأمر بصرف اعتماد التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

أمانة عمادة الكلية : تعتبر أمانة سر عميد الكلية وتساعد في مهامه.

نائب العميد المكلف بالدراسات العليا و ما بعد التدرج: ويتولى ما يلي:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- أخذ واقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- تنشيط وتدعيم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
- تنفيذ برامج تحسين المستوى للأساتذة وتجديد المعارف.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.

نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة : ويتكفل بما يلي:

- ضمان سير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج
- متابعة سير أنشطة التعليم و أخذ اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه
- مسك القائمة الاسمية للطلبة و الإحصائيات
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره

رئيس قسم الحقوق : مسؤول عما يلي:

السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس سلطته السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته.

مساعد رئيس القسم: ويتولى ما يلي:

– متابعة عمليات التسجيل وإعادة التسجيل للطلبة.

– السهر على السير الحسن للتعليم و الامتحانات واختبارات مراقبة المعارف.

رئيس قسم العلوم السياسية : مسؤول عما يلي:

السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس سلطته السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته.

الأمانة العامة: الأمين العام : ويتكفل بما يلي :

– تحضير مشروع تسيير مخطط الموارد البشرية وضمان تنفيذه.

– تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

– ضمان تسيير الأرشفة وتوثيق الكلية والمحافظة عليها.

– تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.

تسيير الوسائل المنقولة العقارية للكلية والسهر على صيانتها ضمان تنفيذ الأمن الداخلي للكلية.

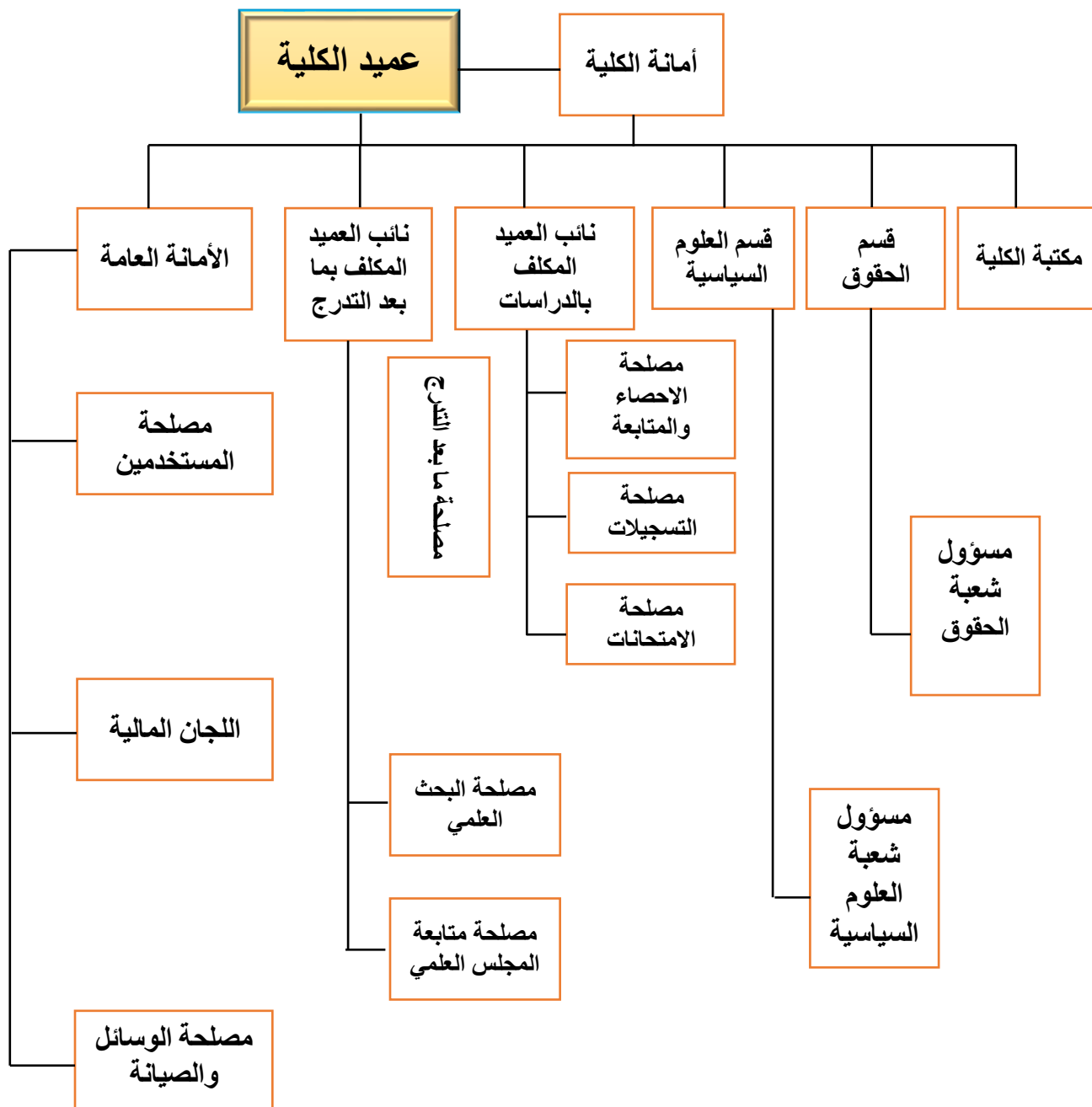
الجانب البيداغوجي:

–رئيس اللجنة العلمية للكلية : يتكفل بجميع النشاطات العلمية على مستوى القسم.

–رئيس فريق ميدان التكوين : يتكفل بالجانب البيداغوجي في نظام " LMD " على مستوى الكلية.

–مسؤول شعبة الحقوق: يتكفل بالجانب البيداغوجي في نظام " LMD " على مستوى قسم الحقوق.

-مسؤول شعبة العلوم السياسية: يتكفل بالجانب البيداغوجي في نظام " LMD " على مستوى قسم العلوم السياسية.



3- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

3-1- المحور الاول: أثر التحول الرقمي على تخطيط وتطوير الموارد البشرية.

العبارة رقم 01: تساهم رؤية الجامعة للتحول الرقمي في تحديد احتياجات تطوير كفاءات الموظفين.

جدول رقم (01) يبين رؤية الجامعة في تحديد احتياجات تطوير كفاءات الموظفين.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	39	92,9
محايد	0	0
غير موافق	3	7,1
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (01) أن الغالبية العظمى من المشاركين، وبنسبة بلغت 92.9% (39 فرداً)، يوافقون على أن رؤية الجامعة للتحول الرقمي تساهم في تحديد احتياجات تطوير كفاءات الموظفين، في المقابل عبر 7.1% (3 أفراد) عن عدم موافقتهم، بينما لم يسجل أي مشارك موقفاً محايداً.

تشير هذه النتائج بشكل واضح إلى وجود إجماع قوي بين أفراد العينة حول أهمية رؤية الجامعة للتحول الرقمي كعامل أساسي في تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير الكفاءات لدى الموظفين. يعكس هذا الإجماع وعياً عالياً بأن التحول الرقمي ليس مجرد مبادرة تقنية، بل هو عملية استراتيجية تتطلب إعادة تقييم وتطوير للمهارات والقدرات البشرية، غياب الإجابات المحايدة يعزز هذا الاستنتاج، مما يدل على أن الموظفين لديهم رأي واضح وحاسم في هذه المسألة. يمكن تفسير هذا بأن الموظفين يدركون العلاقة المباشرة بين التوجهات الرقمية للجامعة

ومتطلبات الكفاءة الجديدة التي تفرضها هذه التوجهات، مما يدفعهم لربط الرؤية الاستراتيجية بعمليات تحديد الفجوات في المهارات.

العبارة رقم 02: يساعد توافق استراتيجية التحول الرقمي مع أهداف الجامعة في التخطيط للمستقبل الوظيفي للموظفين.

جدول رقم (02) يبين توافق استراتيجية التحول الرقمي مع أهداف الجامعة.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	39	92,9
محايد	3	7,1
غير موافق	0	0
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (02) أن الغالبية الساحقة من المشاركين، بنسبة 92.9% (39 فرداً)، يوافقون على أن توافق استراتيجية التحول الرقمي مع أهداف الجامعة يساعد في التخطيط للمستقبل الوظيفي للموظفين. بينما عبر 7.1% (3 أفراد) عن موقف محايد، ولم يسجل أي مشارك عدم موافقة.

تؤكد هذه النتائج على قناعة راسخة لدى الموظفين بأن التناغم بين استراتيجية التحول الرقمي والأهداف العامة للجامعة يلعب دوراً حيوياً في تشكيل مسارهم الوظيفي المستقبلي، هذه النسبة المرتفعة تشير إلى فهم عميق بأن التحول الرقمي ليس حدثاً معزولاً، بل هو جزء لا يتجزأ من التوجه الاستراتيجي للجامعة يؤثر بشكل مباشر على الأدوار والمسؤوليات المستقبلية للموظفين. وجود نسبة صغيرة من المحايدين قد يشير إلى عدم يقين بعض الأفراد حول كيفية تجسد هذا التوافق على المستوى الفردي في مسارهم الوظيفي، أو قد يعكس حاجة إلى توضيح

أكبر للربط بين الاستراتيجية الكلية والتخطيط الوظيفي الشخصي، بشكل عام يدعم هذا الإجماع فكرة أن الموظفين يتطلعون إلى استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي لضمان ملاءمتهم وتطورهم المهني في بيئة عمل متغيرة.

العبارة رقم 03: تساهم سياسة الجامعة في تنفيذ التحويل الرقمي في تحديد الدورات التدريبية اللازمة لتطوير الموظفين.

جدول رقم (03) يبين سياسة الجامعة في تحديد الدورات التدريبية اللازمة.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	30	71,4
محايد	6	14,3
غير موافق	6	14,3
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (03) أن الغالبية من المشاركين، بنسبة 71.4% (30 فرداً)، يوافقون على أن سياسة الجامعة في تنفيذ التحويل الرقمي تساهم في تحديد الدورات التدريبية، ونسبة المحايدة وعدم الموافقة بلغت كل منهما 14.3% (6 أفراد لكل منهما).

على الرغم من أن غالبية الموظفين يوافقون على أن سياسات الجامعة تؤثر في تحديد الدورات التدريبية المتعلقة بالتحويل الرقمي، إلا أن وجود نسبة متساوية من المواقف المحايدة وغير الموافقة (14.3% لكل منهما) يشير إلى وجود بعض الفجوات أو عدم الوضوح. قد يعني ذلك أن بعض الموظفين لا يرون ارتباطاً مباشراً أو كافياً بين السياسات المعلنة للتحويل الرقمي والبرامج التدريبية المتاحة لهم. قد يكون السبب في ذلك نقص في التواصل حول كيفية ترجمة هذه السياسات إلى خطط تدريب ملموسة، أو أن الدورات التدريبية الحالية لا تلبي بشكل

كامل توقعات الموظفين فيما يخص المهارات الرقمية الجديدة. يتطلب هذا الأمر المزيد من البحث لفهم أسباب هذه النسب المرتفعة نسبياً من عدم الموافقة والحياد، وقد يشير إلى ضرورة إعادة تقييم فعالية سياسات التدريب الحالية في دعم التحول الرقمي.

العبارة رقم 04: يسهم التقييم المستمر لخطة التحول الرقمي في تحديث برامج تأهيل وتدريب الموظفين لمواكبة التغيير.

جدول رقم (04) يبين مساهمة التقييم المستمر لخطة التحول الرقمي.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	27	64,3
محايد	9	21,4
غير موافق	6	14,3
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (04) أن الأغلبية، بنسبة 64.3% (27 فرداً)، يوافقون على أن التقييم المستمر لخطة التحول الرقمي يساهم في تحديث برامج التأهيل والتدريب، ونسبة المحايدة بلغت 21.4% (9 أفراد)، بالإضافة إلى 14.3% (6 أفراد) ممن لا يوافقون.

تظهر هذه النتائج أن هناك موافقة غالبية ولكن ليست ساحقة على أهمية التقييم المستمر لخطة التحول الرقمي في تحديث البرامج التدريبية. النسبة الكبيرة للمواقف المحايدة (21.4%) تشير إلى أن جزءاً كبيراً من الموظفين ليسوا متأكدين من مدى فعالية أو حتى وجود عملية تقييم مستمرة تؤدي إلى تحديث البرامج التدريبية بشكل فعال. قد يعكس هذا نقصاً في الشفافية حول عملية التقييم ونتائجها، أو قد يشير إلى أن التغييرات في برامج التدريب لا تتوافق بالسرعة الكافية مع التطورات المتلاحقة في التحول الرقمي، نسبة عدم الموافقة (14.3%) تؤكد على

أن بعض الموظفين لا يرون هذا الارتباط بشكل واضح أو أنهم يشعرون بأن البرامج التدريبية لا تتواءم بالفعل مع التغييرات. لتفعيل أكبر لدور التقييم، يجب على الجامعة أن تظهر بشكل ملموس كيف تساهم التقييمات في تحديث وتطوير برامج التأهيل والتدريب باستمرار.

العبارة رقم 05: تساعد خطط الجامعة للتحويل الرقمي في رسم مسارات وظيفية للموظفين تتناسب مع التطورات التقنية.

جدول رقم (05) يبين مدى توافق خطط الجامعة للتحويل الرقمي.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	33	78,6
محايد	6	14,3
غير موافق	3	7,1
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (05) أن الأغلبية العظمى من المشاركين، بنسبة 78.6% (33 فرداً)، يوافقون على أن خطط الجامعة للتحويل الرقمي تساعد في رسم مسارات وظيفية تتناسب مع التطورات التقنية، هناك نسبة 14.3% (6 أفراد) محايداً، و7.1% (3 أفراد) ممن لم يوافقوا.

تشير هذه النتائج إلى مستوى عالٍ من الإدراك لدى الموظفين بأن خطط التحويل الرقمي للجامعة تلعب دوراً إيجابياً في توجيه مساراتهم الوظيفية نحو المستقبل الرقمي. هذه النسبة المرتفعة من الموافقة تعكس شعوراً بالثقة في رؤية الجامعة وقدرتها على التكيف مع التطورات التقنية. ومع ذلك، فإن وجود نسبة من المواقف المحايدة وغير الموافقة (إجمالي 21.4%) قد يشير إلى أن بعض الموظفين قد لا يرون بوضوح كيف تترجم هذه الخطط إلى مسارات وظيفية

فردية ملموسة، أو قد يشعرون أن هذه الخطط لا تخدم جميع التخصصات أو المستويات الوظيفية بنفس القدر. يمكن أن تعزى هذه الفجوة إلى الحاجة لتوضيح أكبر وتخصيص آليات دعم فردية للموظفين لمساعدتهم على فهم وتخطيط مساراتهم الوظيفية في ظل التحول الرقمي. العبارة رقم 06: تشجع الجامعة ثقافة التطور المستمر بين الموظفين لتشجيعهم على تبني التحول الرقمي في عملهم.

جدول رقم (06) يبين مدى تشجع الجامعة ثقافة التطور المستمر بين الموظفين.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	27	64,3
محايد	12	28,6
غير موافق	3	7,1
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (06) أن الأغلبية، بنسبة 64.3% (27 فرداً)، يوافقون على أن الجامعة تشجع ثقافة التطور المستمر لتبني التحول الرقمي. ونسبة المحايدة بلغت 28.6% (12 فرداً)، بينما عبر 7.1% (3 أفراد) عن عدم موافقتهم.

على الرغم من أن غالبية الموظفين يرون أن الجامعة تشجع ثقافة التطور المستمر، إلا أن النسبة المرتفعة للمواقف المحايدة (28.6%) تعد مؤشراً مهماً يتطلب الانتباه، هذه النسبة قد تعني أن عدداً كبيراً من الموظفين لا يشعرون بشكل قاطع بأن الجامعة تخلق بيئة داعمة بشكل كاف لتبني التطور المستمر والتحول الرقمي، قد يكون ذلك بسبب نقص في آليات التحفيز، أو عدم وضوح في التوقعات، أو غياب برامج الدعم المستمرة التي تشجع على هذا التبني. بينما تشير نسبة عدم الموافقة إلى أن هناك فئة من الموظفين لا ترى هذا التشجيع

على الإطلاق. لتعزيز ثقافة التطور المستمر وتبني التحول الرقمي بشكل فعال، يجب على الجامعة أن تركز على تعزيز برامج التوعية والتدريب، وتوفير الموارد اللازمة، وخلق بيئة داعمة تشجع الموظفين على المبادرة في تطوير مهاراتهم الرقمية.

3-2-المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية عمليات الموارد البشرية.

العبارة رقم 07: تمتلك الجامعة أنظمة رقمية متخصصة تزيد من كفاءة عمليات إدارة الموظفين (مثل التوظيف والرواتب).

جدول رقم (07) يبين مدى امتلاك الجامعة أنظمة رقمية تزيد من كفاءة الموظفين.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	27	64,3
محايد	12	28,6
غير موافق	3	7,1
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (07) أن الغالبية من المشاركين، وبنسبة بلغت 64.3% (27 فرداً)، يوافقون على أن الجامعة تمتلك أنظمة رقمية متخصصة تزيد من كفاءة عمليات إدارة الموظفين. ونسبة المحايدة بلغت 28.6% (12 فرداً)، بينما عبر 7.1% (3 أفراد) عن عدم موافقتهم.

تشير هذه النتائج إلى أن أكثر من ثلثي المستجيبين يدركون وجود أنظمة رقمية تساهم في تحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على جهود الرقمنة في الجامعة. ومع ذلك، فإن النسبة الكبيرة للمواقف المحايدة (28.6%) تعتبر نقطة مهمة تستدعي الاهتمام. قد تعكس هذه النسبة عدم إلمام بعض الموظفين بجميع الأنظمة المتاحة، أو عدم استخدامهم الفعلي لها بشكل كافٍ لتقييم مدى كفاءتها. كما يمكن أن تشير إلى أن تأثير هذه

الأنظمة ليس محسوسا بشكل متساوٍ في جميع جوانب إدارة الموظفين. أما نسبة عدم الموافقة القليلة فتشير إلى أن الأنظمة موجودة، ولكن ربما لا تحقق الكفاءة المرجوة لنسبة صغيرة من الموظفين. يتطلب ذلك تعزيز الوعي بهذه الأنظمة وتدريب الموظفين عليها لضمان الاستفادة القصوى منها.

العبارة رقم 08: يساهم حماس الموظفين للتحويل الرقمي في تسريع استخدام الأنظمة الرقمية في مهام الموارد البشرية.

جدول رقم (08) يبين تسريع استخدام الأنظمة الرقمية في مهام الموارد البشرية.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	24	57,1
محايد	15	35,7
غير موافق	3	7,1
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (08) أن غالبية المشاركين، بنسبة 57.1% (24 فرداً)، يوافقون على أن حماس الموظفين يساهم في تسريع استخدام الأنظمة الرقمية في مهام الموارد البشرية، ونسبة المحايدة بلغت 35.7% (15 فرداً)، بينما عبر 7.1% (3 أفراد) عن عدم موافقتهم.

على الرغم من أن أكثر من نصف المستجيبين يرون أن حماس الموظفين يلعب دوراً في تسريع استخدام الأنظمة الرقمية، فإن النسبة المرتفعة جداً للمواقف المحايدة (35.7%) تعد مؤشراً مهماً، هذه النسبة قد تدل على أن الحماس ليس عاملاً محفزاً كافياً بحد ذاته لضمان التسريع الفعال في استخدام الأنظمة، أو أن بعض الموظفين لا يشعرون بهذا الحماس أو لا يرون انعكاساً ملموساً له على سرعة التبني. كما يمكن أن يشير إلى أن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية تؤثر على سرعة التبني، مثل التدريب الكافي أو سهولة الاستخدام أو الدعم الفني،

لتسريع عملية التبني الرقمي، يجب ألا تعتمد الجامعة فقط على "الحماس"، بل يجب أن تدعم ذلك بآليات واضحة وتشجيع مستمر، وتذليل أي عقبات قد تواجه الموظفين في استخدام هذه الأنظمة.

العبارة رقم 09: يؤدي تدريب الموظفين على التعامل مع التحول الرقمي إلى تحسين أدائهم في المهام المتعلقة بالموظفين.

جدول رقم (09) يبين مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموظفين .

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	33	78,6
محايد	6	14,3
غير موافق	3	7,1
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (09) أن اغالبية المشاركين، بنسبة 78.6% (33 فرداً)، يوافقون على أن تدريب الموظفين على التعامل مع التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين أدائهم في المهام المتعلقة بالموظفين، بينما عبر 14.3% (6 أفراد) عن موقف محايد، ونسبة 7.1% (3 أفراد) عن عدم موافقتهم.

تؤكد هذه النتائج على قناعة راسخة بأهمية التدريب في سياق التحول الرقمي. النسبة العالية للموافقة (78.6%) تشير إلى أن الموظفين يدركون العلاقة المباشرة بين التدريب الفعال وتحسين أدائهم في المهام الرقمية، هذا يعكس وعياً بأن الكفاءة الرقمية ليست فطرية، بل تتطلب استثماراً في برامج تدريبية موجهة، وجود نسبة صغيرة من المحايدين وغير الموافقين قد يشير إلى أن البعض لم يتلق تدريباً كافياً أو أن جودة التدريب لم تكن بالمستوى المطلوب

لهم. بشكل عام، يدعم هذا الإجماع الفرضية القائلة بأن برامج التدريب المتخصصة في التحول الرقمي تعد عاملاً حاسماً في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية للموظفين في مهام الموارد البشرية.

العبارة رقم 10: تساهم البنية التحتية التقنية في الجامعة في تبسيط وتسريع الإجراءات الخاصة بالموظفين (مثل طلب الإجازات وتقييم الأداء).

جدول رقم (10) يبين دور البنية التحتية التقنية في تسريع الإجراءات الخاصة بالموظفين.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	27	64,3
محايد	12	28,6
غير موافق	3	7,1
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (10) أن الغالبية من المشاركين، بنسبة 64.3% (27 فرداً)، يوافقون على أن البنية التحتية التقنية تساهم في تبسيط وتسريع الإجراءات الخاصة بالموظفين. ونسبة المحايدة بلغت 28.6% (12 فرداً)، بالإضافة إلى 7.1% (3 أفراد) ممن لا يوافقون.

تعكس هذه النتائج أن أكثر من نصف المستجيبين يدركون الأثر الإيجابي للبنية التحتية التقنية على تبسيط وتسريع الإجراءات الإدارية المتعلقة بالموظفين. هذا يشير إلى أن هناك جهوداً ملموسة في رقمنة هذه الإجراءات. ومع ذلك، فإن النسبة الكبيرة للمواقف المحايدة (28.6%) تعتبر مؤشراً على أن هذه البنية التحتية قد لا تكون مؤثرة بنفس القدر على جميع الموظفين أو في جميع الإجراءات. قد يكون هناك تباين في تجربة الموظفين مع الأنظمة المختلفة، أو قد لا تكون فعالية البنية التحتية واضحة للجميع. كما أن نسبة عدم الموافقة تشير إلى أن بعض الموظفين قد يواجهون تحديات أو يرون أن الأنظمة الحالية لا تحقق التبسيط

والتسريع المرجو. يتطلب الأمر تقييما مستمرا للبنية التحتية ومعالجة أي نقاط ضعف لضمان تحقيق أقصى استفادة منها.

العبارة رقم 11: يضمن الدعم الفني للأنظمة الرقمية استمرارية وكفاءة المهام الإدارية المتعلقة بالموظفين.

جدول رقم (11) يبين الدعم الفني وكفاءة المهام الإدارية الخاصة بالموظفين.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	36	85,7
محايد	3	7,1
غير موافق	3	7,1
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (11) أن الغالبية العظمى من المشاركين، بنسبة 85.7% (36 فردا)، يوافقون على أن الدعم الفني للأنظمة الرقمية يضمن استمرارية وكفاءة المهام الإدارية المتعلقة بالموظفين. هناك نسبة متساوية من المواقف المحايدة وغير الموافقة، بلغت كل منهما 7.1% (3 أفراد لكل منهما).

هذه النتائج تظهر إجماعا قويا جدا بين الموظفين على أهمية الدعم الفني في ضمان استمرارية وكفاءة العمليات الرقمية للموارد البشرية. تشير هذه النسبة المرتفعة إلى أن الموظفين يتقنون في قدرة الدعم الفني على حل المشكلات وضمان سير العمل بسلاسة. هذا يعكس فهما بأن وجود الأنظمة الرقمية وحده لا يكفي، بل يتطلب دعما فنيا قويا لضمان فعاليتها. النسبة القليلة للمواقف المحايدة وغير الموافقة قد تعود إلى تجارب فردية سلبية أو نقص في الوعي

بآليات الدعم المتاحة. بشكل عام، هذا يؤكد على أن الجامعة تبلي بلاء حسنا في توفير الدعم الفني الذي يعد حجر الزاوية لنجاح التحول الرقمي واستدامته.

العبارة رقم 12: توفر الجامعة قواعد قانونية تضمن حماية بيانات الموظفين عند تطبيق التحول الرقمي.

جدول رقم (12) يبين مدى توفير الجامعة لقواعد قانونية تضمن حماية بيانات الموظفين.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	24	57,1
محايد	18	42,9
غير موافق	0	0
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (12) أن غالبية المشاركين، بنسبة 57.1% (24 فردا)، يوافقون على أن الجامعة توفر قواعد قانونية لحماية بيانات الموظفين. ومع ذلك، هناك نسبة كبيرة جدا من المواقف المحايدة بلغت 42.9% (18 فردا)، ولم يسجل أي مشارك عدم موافقة.

تظهر هذه النتائج أن أكثر من نصف المستجيبين يدركون وجود قواعد لحماية البيانات، وهو أمر إيجابي في سياق التحول الرقمي الذي يتطلب ثقة في أمن المعلومات. ومع ذلك، فإن النسبة المرتفعة جدا للمواقف المحايدة (42.9%) تعتبر مؤشرا بالغ الأهمية. هذه النسبة قد تشير إلى أن الكثير من الموظفين ليسوا على دراية كافية بهذه القواعد القانونية، أو أنهم غير متأكدين من مدى فعاليتها وتطبيقها الفعلي. غياب أي إجابات "غير موافق" يوحي بأن الموظفين لا يشعرون بعدم وجود هذه القواعد، ولكنهم يفتقرون إلى اليقين بشأنها. يتطلب هذا

الأمر من الجامعة تعزيز حملات التوعية حول سياسات حماية البيانات وأمن المعلومات، والتأكد من وضوح هذه القواعد وسهولة الوصول إليها، لتعزيز ثقة الموظفين وضمان امتثالهم الكامل.

3-3- المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على تمكين وتحفيز الموارد البشرية.

العبارة رقم 13: يتم إشراك جميع الموظفين في برامج التحول الرقمي لتعزيز شعورهم بالمشاركة والمسؤولية.

جدول رقم (13) يبين مدى إشراك الموظفين في برامج التحول الرقمي.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	18	42,9
محايد	15	35,7
غير موافق	9	21,4
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (13) أن الغالبية (أقل من النصف)، ونسبة بلغت 42.9% (18 فرداً)، يوافقون على إشراك جميع الموظفين في برامج التحول الرقمي. ومع ذلك، هناك نسبة كبيرة جداً من المواقف المحايدة بلغت 35.7% (15 فرداً)، بالإضافة إلى 21.4% (9 أفراد) ممن لا يوافقون.

تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تواجه تحدياً كبيراً في ضمان إشراك جميع الموظفين في برامج التحول الرقمي. على الرغم من أن ما يقرب من نصف المستجيبين يوافقون على ذلك، فإن النسبة المرتفعة جداً من المواقف المحايدة (35.7%) ونسبة عدم الموافقة (21.4%) تدل على أن هناك فجوة كبيرة في الشعور بالمشاركة والمسؤولية بين الموظفين. يمكن أن يعزى

ذلك إلى عدة عوامل مثل عدم كفاية التواصل حول هذه البرامج، أو عدم وصولها إلى جميع الفئات الوظيفية، أو أن بعض الموظفين لا يشعرون بأن لهم دوراً فعالاً أو مؤثراً في هذه العملية. لتعزيز شعور الموظفين بالمشاركة والمسؤولية، تحتاج الجامعة إلى تطوير استراتيجيات إشراك أكثر شمولية وفعالية، والتأكد من أن جميع الموظفين يدركون دورهم في التحول الرقمي. العبارة رقم 14: يعزز دعم إدارة الجامعة للتحول الرقمي من ثقة الموظفين في التغيير والتطور.

جدول رقم (14) يبين دعم إدارة الجامعة للتحول الرقمي.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	33	78,6
محايد	6	14,3
غير موافق	3	7,1
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (14) أن الغالبية العظمى من المشاركين، بنسبة 78.6% (33 فرداً)، يوافقون على أن دعم إدارة الجامعة للتحول الرقمي يعزز من ثقة الموظفين في التغيير والتطور. بينما عبر 14.3% (6 أفراد) عن موقف محايد، و 7.1% (3 أفراد) عن عدم موافقتهم.

تؤكد هذه النتائج على الأهمية الحاسمة لدور القيادة في عملية التحول الرقمي. النسبة المرتفعة جداً من الموافقين (78.6%) تشير إلى أن الموظفين يدركون ويقدرّون دعم الإدارة، ويرون أنه يساهم بشكل مباشر في بناء الثقة تجاه التغييرات والتطورات التي يجلبها التحول الرقمي. هذا يعكس فهماً بأن الدعم الإداري ليس مجرد تصريح، بل هو عامل محفز يشجع الموظفين على تبني المبادرات الجديدة. النسبة القليلة للمواقف المحايدة وغير الموافقة قد تشير

إلى حاجة بعض الموظفين لمزيد من التأكيد على هذا الدعم أو قد تعكس تجارب فردية لم يشعروا فيها بهذا الدعم بشكل كافٍ. بشكل عام، يعد دعم الإدارة ركيزة أساسية لنجاح أي مبادرة تغيير كبرى.

العبارة رقم 15: توفر الجامعة دورات توعوية حول أهمية التحول الرقمي للموظفين لزيادة فهمهم وتقديرهم له.

جدول رقم (15) يبين توفير الجامعة دورات توعوية حول أهمية التحول الرقمي للموظفين.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	21	50,0
محايد	18	42,9
غير موافق	3	7,1
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (15) أن نصف المشاركين، بنسبة 50.0% (21 فرداً)، يوافقون على أن الجامعة توفر دورات توعوية حول أهمية التحول الرقمي. ومع ذلك، هناك نسبة كبيرة جداً من المواقف المحايدة بلغت 42.9% (18 فرداً)، بينما عبر 7.1% (3 أفراد) عن عدم موافقتهم.

على الرغم من أن نصف الموظفين يرون أن هناك دورات توعوية، فإن النسبة المرتفعة جداً من المواقف المحايدة (42.9%) تعد مؤشراً على أن جهود التوعية قد لا تكون كافية أو لا تصل إلى جميع الموظفين بفعالية. هذا يعني أن جزءاً كبيراً من القوة العاملة قد لا يكون على دراية كافية بأهمية التحول الرقمي أو لا يرى القيمة المضافة من هذه الدورات. قد يكون

هناك نقص في الترويج للدورات، أو أن محتواها لا يلبي احتياجات جميع الموظفين، أو أن طرق تقديمها ليست جذابة بما فيه الكفاية. لزيادة فهم وتقدير الموظفين للتحويل الرقمي، يجب على الجامعة إعادة تقييم استراتيجيات التوعية، وزيادة الوصول إلى هذه الدورات، والتأكد من أنها توفر قيمة مضافة حقيقية للموظفين.

العبارة رقم 16: تشجع الجامعة على تنظيم لقاءات وورش عمل تمكن الموظفين من تبادل المعارف والخبرات الرقمية.

جدول رقم (16) يبين امكانية الجامعة تنظيم لقاءات وورش عمل تمكن الموظفين من تبادل المعارف والخبرات الرقمية.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	21	50,0
محايد	18	42,9
غير موافق	3	7,1
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (16) أن نصف المشاركين، بنسبة 50.0% (21 فرداً)، يوافقون على أن الجامعة تشجع على تنظيم لقاءات وورش عمل لتبادل المعارف والخبرات الرقمية. ومع ذلك، هناك نسبة كبيرة جداً من المواقف المحايدة بلغت 42.9% (18 فرداً)، بينما عبر 7.1% (3 أفراد) عن عدم موافقتهم.

تُعكس هذه النتائج نمطاً مشابهاً للعبارة السابقة، حيث أن نصف الموظفين فقط يرون تشجيعاً على تبادل المعارف والخبرات الرقمية. النسبة المرتفعة جداً من المواقف المحايدة (42.9%) تشير إلى أن العديد من الموظفين لا يشعرون بأن هناك فرصاً كافية أو منظمة

لتبادل المعرفة الرقمية، أو أن هذه الفرص لا يتم الترويج لها بشكل فعال. تبادل المعرفة يعد عنصرا حيويا في بناء ثقافة رقمية وتمكين الموظفين، وعندما تكون هذه الفرص محدودة أو غير واضحة، فإن ذلك يؤثر على سرعة تبني الابتكارات الرقمية. يجب على الجامعة أن تفعل من دورها في إنشاء منصات أو تنظيم فعاليات منتظمة تشجع الموظفين على مشاركة خبراتهم الرقمية لتعزيز التعلم الجماعي والابتكار.

العبارة رقم 17: تخصص الجامعة ميزانية كافية لتدريب الموظفين على التحول الرقمي، مما يعكس اهتمامها بتمكينهم.

جدول رقم (17) يبين مدى تخصص الجامعة ميزانية كافية لتدريب الموظفين على التحول الرقمي.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	15	35,7
محايد	18	42,9
غير موافق	9	21,4
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (17) أن الغالبية، وبنسبة بلغت 35.7% (15 فردا)، يوافقون على أن الجامعة تخصص ميزانية كافية لتدريب الموظفين على التحول الرقمي ونسبة المحايدة بلغت 42.9% (18 فردا)، بالإضافة إلى 21.4% (9 أفراد) ممن لا يوافقون.

تعد هذه النتائج مؤشرا سلبيا على إدراك الموظفين لمدى التزام الجامعة المالي تجاه تدريبهم على التحول الرقمي. حقيقة أن أقل من 36% فقط يوافقون، وأن أكثر من 40% منهم محايدون، تشير إلى أن الموظفين ليسوا متأكدين من أن هناك استثمارا كافيا في تدريبهم

الرقمي. النسبة المرتفعة للمحايد قد تعكس عدم شفافية الجامعة حول ميزانيات التدريب، أو أن الموظفين لا يرون انعكاسا ملموسا لهذه الميزانيات في جودة وكمية البرامج التدريبية المتاحة. كما أن نسبة عدم الموافقة (21.4%) تدل على أن هناك شعورا واضحا لدى البعض بنقص الدعم المالي للتدريب. لتمكين الموظفين بشكل حقيقي، يجب على الجامعة ليس فقط تخصيص الميزانيات، بل والتواصل بوضوح حول هذا الاستثمار وضمان أن برامج التدريب تلبي الاحتياجات الفعلية للموظفين في سياق التحول الرقمي.

العبارة رقم 18: تطبق الجامعة نظام حوافز ومكافآت يتناسب مع طبيعة الوظائف المتأثرة بالتحول الرقمي لتشجيع الموظفين.

جدول رقم (18) يبين مدى تطبيق الجامعة لنظام حوافز ومكافآت يتناسب مع طبيعة الوظائف المتأثرة بالتحول.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	9	21,4
محايد	21	50,0
غير موافق	12	28,6
المجموع	42	%100

القراءة الإحصائية:

يظهر الجدول رقم (18) أن الأغلبية من المشاركين، وبنسبة بلغت 50.0% (21 فردا)، اتخذوا موقفا محايدا بشأن تطبيق الجامعة لنظام حوافز ومكافآت يتناسب مع طبيعة الوظائف المتأثرة بالتحول الرقمي، بينما وافق 21.4% (9 أفراد) فقط، وعبر 28.6% (12 فردا) عن عدم موافقتهم.

تشكل هذه النتائج نقطة ضعف واضحة في جهود الجامعة لتحفيز الموظفين على تبني التحول الرقمي. حقيقة أن نصف المستجيبين محايدون تشير إلى غياب الوعي أو عدم وجود

نظام حوافز ومكافآت واضح ومعتترف به يربط بين الأداء في سياق التحول الرقمي. هذه النسبة المرتفعة للمحايدين، جنبا إلى جنب مع نسبة عدم الموافقة الكبيرة (28.6%)، تؤكد أن الجامعة قد لا تكون قد طورت بعد آليات تحفيز فعالة ومناسبة للبيئة الرقمية. منخفضة الموافقة (21.4%) تشير إلى أن القليل فقط من الموظفين يشعرون بأنهم يكافؤون على جهودهم في التحول الرقمي. لتشجيع الموظفين وتمكينهم بشكل فعال، يجب على الجامعة أن تعيد النظر في سياسات الحوافز والمكافآت، وتطوير نظام يعترف ويكافئ الابتكار، والتعلم، والمساهمة في تحقيق أهداف التحول الرقمي.

4- تحليل نتائج الدراسة:

تحليل نتائج الفرضية الأولى: يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفعالية عمليات تخطيط وتطوير الموارد البشرية في جامعة عمار ثليجي الأغواط.

تظهر نتائج هذه الفرضية أن رؤية الجامعة واستراتيجيتها للتحول الرقمي تحظى بتقدير كبير من قبل الموظفين، إذ يرون أنها تساهم بفعالية في تحديد احتياجات تطوير الكفاءات وتخطيط مستقبلهم الوظيفي، هذه القناعة الإيجابية تعد نقطة قوة أساسية في مسيرة التحول، إلا أن هناك فجوة ملحوظة بين هذا التصور العام والتطبيق الفعلي؛ فنسبة كبيرة من الموظفين لا يرون ارتباطاً مباشراً وفعالاً بين سياسات الجامعة في التحول الرقمي وتحديد الدورات التدريبية أو تحديث برامج التأهيل، هذا يشير إلى أن الجامعة بحاجة لتعزيز آليات ربط استراتيجياتها العليا بخطط التدريب الملموسة، وتفعيل قنوات التواصل لضمان أن يلمس الموظفون الأثر المباشر لجهود التحول الرقمي على تطويرهم المهني المستمر، لا سيما في غرس ثقافة التطور المستمر.

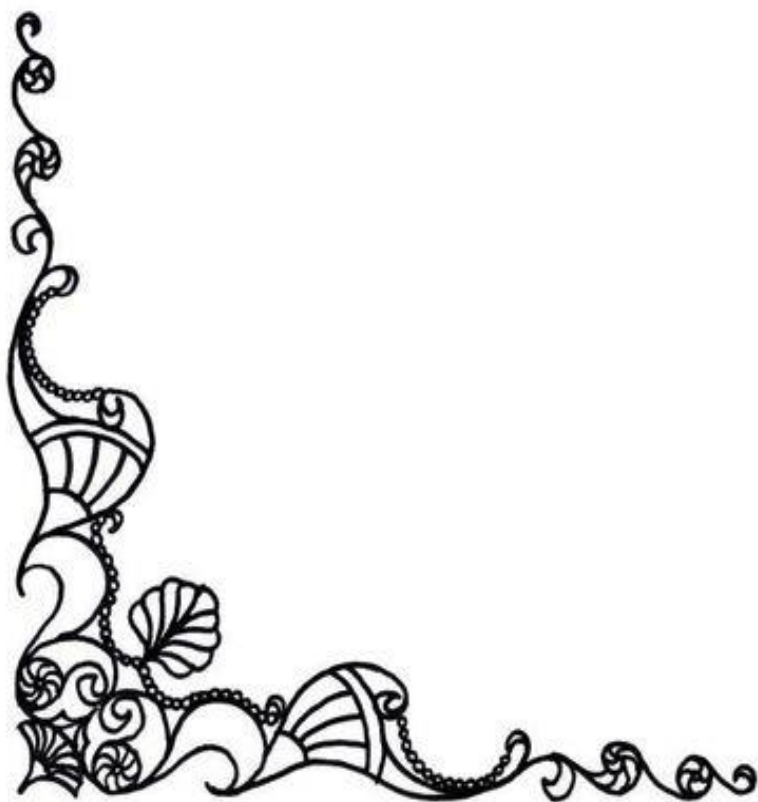
تحليل نتائج الفرضية الثانية: يؤدي التحول الرقمي إلى زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية للموارد البشرية في جامعة عمار ثليجي الأغواط.

تبرز هذه الفرضية أن الجامعة قد حققت تقدماً في توفير دعم فني وبرامج تدريبية تعزز من كفاءة وفعالية عمليات الموارد البشرية، وهو ما يلقي تقديراً من الموظفين، هذه الجوانب تعد نقاط قوة يجب البناء عليها، ومع ذلك لا يزال هناك مجال للتحسين في إدراك الموظفين لمدى تأثير الأنظمة الرقمية والبنية التحتية التقنية على تبسيط وتسريع الإجراءات اليومية، حيث توجد نسبة كبيرة من المواقف المحايدة التي تدل على عدم اليقين أو عدم وضوح الفوائد الملموسة للجميع، و من الأهمية بما كان أن تشكل حماية بيانات الموظفين تحدياً يتطلب تعزيز الشفافية والتوعية بالقواعد القانونية المعمول بها، لتبديد أي شكوك وتعزيز ثقة الموظفين في التعامل مع الأنظمة الرقمية، مما يضمن تبنيهاً أسرع وأكثر حماساً لهذه الأنظمة.

تحليل نتائج الفرضية الثالثة: يساهم التحول الرقمي في تمكين وتحفيز الموارد البشرية وتحسين رضاهم الوظيفي في جامعة عمار ثليجي الأغواط.

على الرغم من الإدراك الإيجابي لدعم إدارة الجامعة للتحول الرقمي، وهو ما يعد عاملاً محفزاً للثقة في التغيير، إلا أن هذا المحور يسلط الضوء على تحديات جوهرية في تمكين وتحفيز الموظفين، تشير النتائج إلى ضعف في إشراك جميع الموظفين في برامج التحول الرقمي، مما يقلل من شعورهم بالمشاركة والمسؤولية، كما أن هناك شكوكاً واسعة حول مدى كفاية الميزانية المخصصة للتدريب، وتكشف النتائج عن ضعف في فعالية نظام الحوافز والمكافآت في تشجيع الموظفين على تبني التحول الرقمي والمساهمة فيه، هذه الجوانب الحرجة تعيق بناء ثقافة تحفيزية داعمة للتحول، وتشير إلى ضرورة إعادة تقييم شاملة لآليات تمكين الموظفين، ليس فقط من خلال التدريب ولكن أيضاً عبر إشراكهم الفعلي، وتوفير الموارد الكافية، وربط الأداء الرقمي بأنظمة تحفيز واضحة وعادلة.

الخاتمة



خاتمة:

لقد سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة عمار ثليجي الأغواط، وذلك من خلال إطار نظري شامل ودراسة ميدانية تحليلية، بناء على ما تم عرضه في الفصول السابقة، وخاصة تحليل النتائج المستخلصة من الدراسة التطبيقية، يمكننا أن نؤكد على أن التحول الرقمي لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها التطورات العالمية المتسارعة، وقد أظهرت جائحة كوفيد-19 بوضوح أهمية هذا التحول وضرورة تبنيه في كافة المؤسسات، لا سيما التعليمية منها، فالجامعات، كغيرها من المنظمات في القطاعين العام والخاص، تتأثر بشكل كبير بالتحول الرقمي في جوانبها المالية، الإنتاجية، والتسويقية، وينعكس هذا جلياً في معايير التصنيف العالمية للجامعات التي تولي أهمية متزايدة للرقمنة، مما يؤكد التأثير الواسع لهذا التحول على جميع القطاعات،

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، مع بعض التباينات، ففي محور تخطيط وتطوير الموارد البشرية، كشفت النتائج عن وعي وإدراك إيجابي لدى الموظفين بأهمية التحول الرقمي في تحديد الاحتياجات التنموية والتخطيط للمسار الوظيفي، إلا أن هناك فجوة واضحة بين هذا التصور والتطبيق الفعلي لربط سياسات التحول الرقمي ببرامج التدريب والتأهيل الملموسة، أما بخصوص محور كفاءة وفعالية عمليات الموارد البشرية، فقد حققت الجامعة تقدماً في توفير الدعم الفني والتدريب، وهو ما لاقى تقديراً، غير أن إدراك الموظفين لتأثير الأنظمة الرقمية على تبسيط وتسريع الإجراءات اليومية لا يزال غير كامل، وتبرز حماية بيانات الموظفين كتحدٍ يتطلب تعزيز الشفافية والتوعية، وفي محور تمكين وتحفيز الموارد البشرية، على الرغم من الإدراك الإيجابي لدعم الإدارة للتحول الرقمي، إلا أن الدراسة كشفت عن ضعف في إشراك جميع الموظفين في برامج التحول الرقمي، وشكوك

حول كفاية الميزانية المخصصة للتدريب، وضعف فعالية نظام الحوافز والمكافآت في تشجيع التبنّي والمساهمة في التحول،

بناءً على ما تقدم يمكن القول بأن نجاح المنظمات، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، مرهون بالتعلم المستمر على المستويين الفردي والجماعي والمنظمة ككل، ومدى مواكبتها للتطورات الحاصلة في العالم، خاصة في مجال التقنيات التكنولوجية الحديثة والثورة الصناعية الرابعة، إن اكتساب التقنيات الحديثة وتمكين العاملين من استخدامها والتحكم فيها سيسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين أداء مختلف الوظائف والممارسات بشكل أسرع وبجهد وتكلفة أقل، تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية، على وجه الخصوص، من الوظائف الحيوية التي تحولت جذرياً لتصبح ممارساتها آلية وقائمة على البيانات، مما يسمح بتطوير بيئة العمل وتحسين تجربة العاملين، هذا التوجه الحديث يسهم بشكل كبير في سرعة اتخاذ القرارات وتحسين جودة مخرجات قسم إدارة الموارد البشرية، وهو ما سينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل وعلى قدرتها التنافسية والابتكارية في ظل البيئة المتغيرة.

إن جامعة عمار ثلجي الأغواط كغيرها من مؤسسات التعليم العالي مطالبة بتبني رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، لا سيما في إدارة مواردها البشرية، مع التركيز على سد الفجوات بين التصور والتطبيق، وتعزيز الشفافية في حماية البيانات، وإعادة تقييم آليات التمكين والتحفيز، هذا التوجه المتكامل سيضمن تحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي، مما يمكن الجامعة من الارتقاء بمستواها الأكاديمي والإداري، وتطوير كفاءات كوادرها البشرية، وبالتالي الإسهام بفاعلية أكبر في التنمية الشاملة للمجتمع.

توصيات الدراسة:

استناداً إلى نتائج البحث وأهمية تعزيز التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، تقدم التوصيات التالية لجامعة عمار ثلجي الأغواط بهدف دعم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

– وضع خطة عمل مفصلة لرقمنة كافة عمليات الموارد البشرية بأهداف ومؤشرات قياس واضحة.

– تخصيص الموارد اللازمة لتحديث وتطوير أنظمة المعلومات والبنية التحتية التكنولوجية للموارد البشرية.

– تصميم وتنفيذ برامج تدريب مستمرة ومتخصصة لتزويد الموظفين بالمهارات الرقمية الضرورية.

– تنمية ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار والتعلم المستمر والتكيف مع التحول الرقمي.

– تطبيق نظام حوافز ومكافآت عادل وشفاف لمكافأة الموظفين على مساهماتهم الرقمية.

– تطبيق أقوى معايير الأمن السيبراني لحماية بيانات الموظفين وتوفير الشفافية حول الخصوصية.

– إشراك الموظفين بفعالية في مراحل التخطيط والتنفيذ لمبادرات التحول الرقمي.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

1-الكتب:

- أحمد المعاني، أحمد عريقات، ناصر جردات، أسماء الصالح. قضايا إدارية معاصرة (ط. 2). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- أروية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- أشوك شاندا وشلبا كوبرا. إستراتيجية الموارد البشرية. ترجمة: أحمد عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- عايدة سيد خطاب. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل (إعادة الهيكلة - الاندماج - مشاركة المخاطر). الطبعة الثالثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003.
- عبد العزيز بدر النداوي. عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2003.
- علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- عماد، وآخرون. ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- فريد رغب النجار. الاستثمار بالنظم الإلكترونية والاقتصاد الرقمي. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي.

- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد. تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم – الإستراتيجية – الموقع التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 2- أطروحات الدكتوراه:
- بشير عبد الحميد. أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة، الجزائر، 2023.
- ثامري، صلاح الدين. أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة المسيلة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2023.
- حمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر: حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير.
- خيرة بن يمينه وآخرون، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين إنتاج المؤسسات الاقتصادية -دراسة قياسية لمؤسسة الإسمنت بسعيدة خلال الفترة 2000-2015، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زياني عاشور، الجلفة، المجلد 10، العدد 3، 2018.
- سعيد بن عبيد بن نمشة. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض. أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.
- سملاي يحضيه. أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة. أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية: تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- علال تبرورت، مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة

دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016.

– لبناني فيفي، أحد له عمر. الآثار الاقتصادية للفرصة الإلكترونية كإحدى الأجزاء المعلوماتية في حقل الاقتصاد الرقمي ونتائجها على صناعة السينما في مصر ولبنان – دراسة مقارنة. أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر ولبنان، (تاريخ غير محدد).
– محمد سمير أحمد، مرجع سابق.

– معمر قوادري فضيلة، نوري منير، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي – دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 9، العدد 1، 2017.

– وحيدة شرياف، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين – دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير أرامي –، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015-2016.

– يوسف بودلة. تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير وتحديات بيئة وأنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس – الجزائر. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، الجزائر، 2016.

3-المقالات المجلات العلمية والدوريات:

– ابراهيم حمود محمد، والحداد محرم بسمة. ومنشآت الأعمال والتحول الرقمي. مجلة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد 21، مصر، 2018.

– إبراهيم، هوش. معوقات تطبيق التعليم الإلكتروني في كلية الإعلام جامعة ذي قار. مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، 2(33)، 2019.

- باكير، عادل حامد. المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة آراء الخليج - دراسات الخليج للأبحاث (الاتصالات)، (23)، 2006.
- رعاش المبارك. استخدام تطبيقات الحوسبة السحابية في العملية التعليمية. مجلة المحترف، 8(4)، 2021.
- زهية موساوي، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 1، العدد 1، 2002.
- سكينه المهل محمد، أحمد إبراهيم أبو سن، تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية- دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة سوداتل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، 2013.
- سلمى رزق الله، مساك أمينة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، مجلة الصوتيات، جامعة البليدة 2، المجلد 13، العدد 18، 2017.
- عبد الرحمن بن فهد بالخير. التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد (34)، جامعة أسيوط، مصر، 2020.
- عبد الرحمن حسن عبده، وأحمد أحمد الفقي. واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية ودولية، مجلد (04)، العدد (03)، السعودية، 2020.
- عبد الوهاب بلمهدي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، المجلد 8، العدد 8، 2008.
- عتيبة، عبد الله. التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. المجلة العربية للإدارة، 19(19)، مصر، 2018.
- علي إبراهيم أمان. دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية، مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري. مجلة البحوث المالية، العدد (01)، مصر، 2021.

- علي عبد الله، أمين مزياني، مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، مجلة المدير، المدرسة العليا للتسيير والتجارة، القليعة، المجلد 4، العدد 5، 2017.
- عودة، صادق عبد الرضا، والهنائي، وائل. واقع التعلم الإلكتروني من وجهة نظر طلبة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس ، 34(2)، عمان، 2007.
- قروي. دور الحوسبة السحابية في تعزيز التنمية الاقتصادية للدول الأوروبية. مجلة أحسن العلوم والمعلوماتية، 6(2)، 2021.
- كلثوم واكلي، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 2، العدد 13، 2015.
- مصطفى أحمد أمين. التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، العدد (19)، مصر، 2018.
- 4- منشورات بحثية وتقارير ومؤتمرات:**
- صالح محمد خير، وإبراهيم محمد حماد. الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي – التحول الرقمي) تحديات وفرص الاستحواذ على القوة الرقمية الجديدة. سلسلة أوراق السياسات في التخطيط والتنمية المستدامة، معهد التخطيط القومي، الطبعة الأولى، الإصدار رقم (8)، جمهورية مصر العربية، يناير، 2021.
- 5-المراجع الأجنبية :**
- Armstrong, Michael. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Eleventh edition. Kogane Page, London, 2009.
- Aswathappa, K. Human Resource Management: Text and Cases. Seventh edition. McGraw Hill Education, New Delhi, 2013.
- Barisic, A. F. Digital transformation: Challenges for human resources management. ENTRENOVA – enterprise research innovation, Vol (07), N (01), 2021.

- Bonomanti, M., & Al. The impact of digital transformation on formal and informal organizational structures of large architecture and engineering firms. Engineering Construction and Architectural Management, 2019.
- Bräuninger, D. taxing the digital economy: good reasons for scepticism. Deutsche Bank Research (DBR), May 21, 2019.
- Dessler, G. Human Resource Management. 8th Edition, Parentice-Hall Inc., USA, 2000.
- Dhar, Rajib Lochan. Strategic Human Resource Management. Anurag Jain for Excel Books, New Delhi, 2008.
- FYOK, C. D. Measuring Human Resource Strategy Impact. Human Resource Magazine, 2002.
- Hagiwara Akiko, T., & others. Taxation challenges in a digital economy: the case of the people's republic of China. ABD briefs, No. (108), May, 2019.
- Hallizheva, E. Impact of digitalization on international tax matters – challenges and remedies. The Taxes Committee, European Parliament, February, 2019.
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. Digital Transformation Challenges. Mediterranean Conference on Information Systems
- MATMAN, G. L. Strategies a Global View of Human Resource. 1st ed., Human Resource Magazine, London, 2003.
- Mell, P., & Grance, T. The NIST definition of cloud computing. National Institute of Science and Technology, Special Publication, 800, 2011.
- Pardeshi, V. H. Cloud computing for higher education institutes: architecture, strategy and recommendations for effective adaptation. Procedia economics and finance, 11, 2014.
- Rodrigues, L. S. Challenges of digital transformation in higher education institutions: A brief discussion. Proceedings of 30th IBIMA Conference, 2017.
- Røe, Y., Wojniusz, S., & Bjerke, A. H. The Digital Transformation of Higher Education Teaching: Four Pedagogical

Prescriptions to Move Active Learning Pedagogy Forward. *Frontiers in Education*, In *Frontiers in Education* (Vol. 6, p. 583). Frontiers, 2022.

– Sanders, A., & Al. Industry 4.0 Implies Lean Manufacturing: Research Activities in Industrie 4.0 Function as Enablers for Lean Manufacturing. *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol (09), N (03), 2016.

– Sand-Zantman, W. Taxation in the digital economy. *Institute D'Economie Industrielle*, May, 2018.

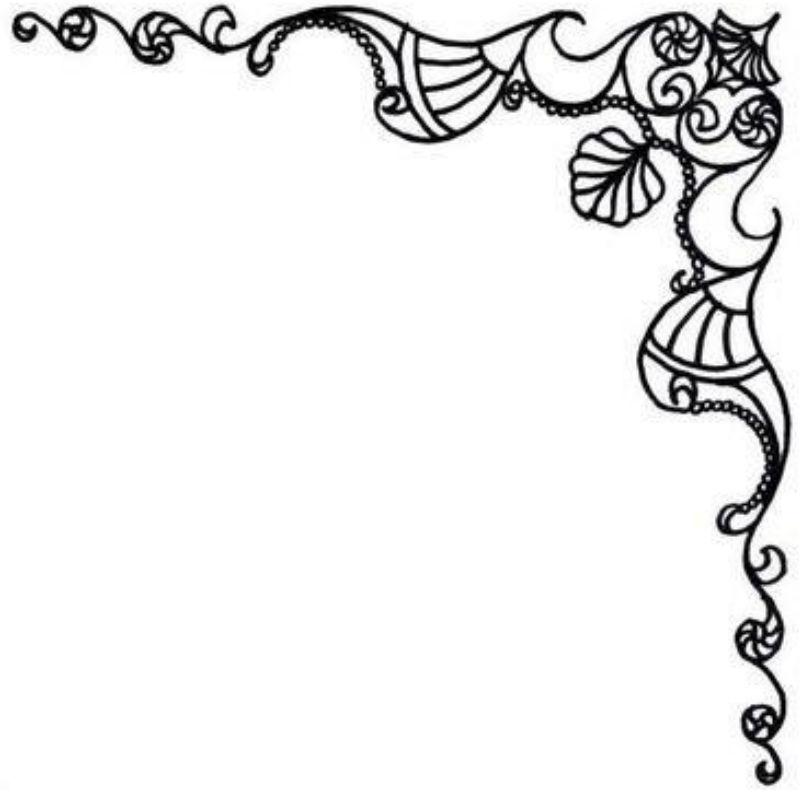
– Sharma, P. Blended learning. *ELT journal*, 64(4), 2010.

– Sife, A., Lwoga, E., & Sanga, C. New technologies for teaching and learning: Challenges for higher learning institutions in developing countries. *International journal of education and development using ICT*, 3(2), 2007.

6-مراجع إلكترونية:

– Povejsil, E. What Is Digital Transformation in Higher Education? Retrieved from <https://collegiseducation.com/news/technology/higher-education-digital-transformation/#:~:text=Digital%20transformation%20in%20higher%20education%20refers%20to%20an>.

– Kuali. The Ultimate Guide to Digital Transformation in Higher Education. Retrieved from <https://build.kuali.co/resources/digital-transformation-in-higher-education-guide>. 2020.



الملاحق





جامعة: عمار تليجي اللاعظاط

كلية: الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة الاستبيان



في إطار إعداد مذكرة ماستر في تخصص العلوم السياسية - إدارة الموارد البشرية، والتي تحمل عنوان "أثر التحول الرقمي على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بجامعة عمار تليجي"، يسعدنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات المتعلقة بأثر التحول الرقمي على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة عمار تليجي. نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بدقة.

تعد إجاباتكم قيمة للغاية في إثراء البحث العلمي، وتساهم بشكل مباشر في إنجاز هذه الدراسة. نؤكد أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لتعاونكم ومساهمتكم القيمة.

لَا لَا

2025/2024

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
المحور الأول: أثر التحول الرقمي على تخطيط وتطوير الموارد البشرية			
			1. تساهم رؤية الجامعة للتحول الرقمي في تحديد احتياجات تطوير كفاءات الموظفين.
			2. يساعد توافق استراتيجية التحول الرقمي مع أهداف الجامعة في التخطيط للمستقبل الوظيفي للموظفين.
			3. تساهم سياسة الجامعة في تنفيذ التحول الرقمي في تحديد الدورات التدريبية اللازمة لتطوير الموظفين.
			4. يساهم التقييم المستمر لخطة التحول الرقمي في تحديث برامج تأهيل وتدريب الموظفين لمواكبة التغيير.
			5. تساعد خطط الجامعة للتحول الرقمي في رسم مسارات وظيفية للموظفين تتناسب مع التطورات التقنية.
			6. تشجع الجامعة ثقافة التطور المستمر بين الموظفين لتشجيعهم على تبني التحول الرقمي في عملهم.
المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية عمليات الموارد البشرية			
			7. تمتلك الجامعة أنظمة رقمية متخصصة تزيد من كفاءة عمليات إدارة الموظفين (مثل التوظيف والرواتب).
			8. يساهم حماس الموظفين للتحول الرقمي في تسريع استخدام الأنظمة الرقمية في مهام الموارد البشرية.
			9. يؤدي تدريب الموظفين على التعامل مع التحول الرقمي إلى تحسين أدائهم في المهام المتعلقة بالموظفين.
			10. تساهم البنية التحتية التقنية في الجامعة في تبسيط وتسريع الإجراءات الخاصة بالموظفين (مثل طلب الإجازات وتقييم الأداء).
			11. يضمن الدعم الفني للأنظمة الرقمية استمرارية وكفاءة المهام الإدارية المتعلقة بالموظفين.

			12.توفر الجامعة قواعد قانونية تضمن حماية بيانات الموظفين عند تطبيق التحول الرقمي.
المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على تمكين وتحفيز الموارد البشرية			
			13.يتم إشراك جميع الموظفين في برامج التحول الرقمي لتعزيز شعورهم بالمشاركة والمسؤولية.
			14.يعزز دعم إدارة الجامعة للتحول الرقمي من ثقة الموظفين في التغيير والتطور.
			15.توفر الجامعة دورات توعوية حول أهمية التحول الرقمي للموظفين لزيادة فهمهم وتقديرهم له.
			16.تشجع الجامعة على تنظيم لقاءات وورش عمل تمكن الموظفين من تبادل المعارف والخبرات الرقمية.
			17.تخصص الجامعة ميزانية كافية لتدريب الموظفين على التحول الرقمي، مما يعكس اهتمامها بتمكينهم.
			18.تطبق الجامعة نظام حوافز ومكافآت يتناسب مع طبيعة الوظائف المتأثرة بالتحول الرقمي لتشجيع الموظفين.