

التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية: التحديات والتقنيات - دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية وفروعها مستغانم الجزائر -

Digital transformations in human resources management at the Algerian university: challenges and technologies - a field study at the Directorate of University Services and its branches, Mostaganem, Algeria -

سيد الناس سفيان جلول<sup>1</sup>، قاسم سعاد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المركز الجامعي شريف بوشوشة أفلو (الجزائر)، s-sidennas@cu-aflou.edu.dz

<sup>2</sup> المركز الجامعي شريف بوشوشة أفلو (الجزائر)، s.gacem@cu-aflou.edu.dz

مخبر البحث والدراسات في قضايا الانسان والمجتمع أفلو

تاريخ الاستلام: 2024/03/28 تاريخ القبول: 2024/06/30 تاريخ النشر: 2024/06/30

**Abstract:**

This study examines the digital transformation of human resource management (HRM) in Algerian universities, focusing on the Directorate of University Services (DUS) and its branches in Mostaganem, Algeria. The research adopts a mixed-methods approach, combining theoretical and empirical analysis.

The theoretical framework explores the concepts of digital transformation and its enabling factors, while highlighting the differences between traditional and contemporary HRM approaches. The study also reviews relevant previous research. The empirical component involves data collection from the DUS in Mostaganem, providing an in-depth understanding of the challenges and technologies used in implementing digital transformation in university HRM.

This study contributes to understanding how technology can be used to improve HRM in the Algerian university context.

**Keywords:** Digitalization, Digital Transformation, Human Resources, Human Resource Management.

**الملخص:**

تمت دراسة التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، على مديرية الخدمات الجامعية وفروعها في مستغانم الجزائر، تناول البحث الجوانب النظرية والميدانية بحيث استعرض الجانب النظري المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي والعوامل المساعدة فيه، وتوضيح الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة، مع استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة.

أما الجانب الميداني، فقد قام الباحثين بجمع البيانات من مديرية الخدمات الجامعية في مستغانم، مما أتاح فهماً عميقاً للتحديات والتقنيات المستخدمة في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالجامعة بشكل عام.

تعتبر هذه الدراسة مساهمة هامة في فهم كيفية استخدام التكنولوجيا في تحسين إدارة الموارد البشرية في السياق الجامعي الجزائري.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة، التحول الرقمي، المورد البشري، إدارة الموارد البشرية.

## 1. مقدمة:

في عالمنا الحديث تعد التحولات الرقمية أمراً لا مفر منه في مختلف المجالات ، ولاسيما في مجال إدارة الموارد البشرية في السياق الجامعي ، فالتقنيات الرقمية تعد اليوم جزءاً لا يتجزأ من تطوير وتحسين العمليات الإدارية والموارد البشرية ، حيث تقدم حلاً فعالاً للتحديات التي تواجهها الجامعات ، خاصة في ظل التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا والمعرفة.

تمثل الجامعة الجزائرية محوراً هاماً في هذا السياق ، حيث تواجه تحديات متعددة في تحسين إدارة الموارد البشرية ، وتطبيق التقنيات الرقمية يعتبر أحد السبل الفعالة للتغلب على هذه التحديات ، فمن خلال التحول إلى الرقمنة يمكن للجامعات تحسين عمليات التوظيف ، وتطوير برامج التدريب ، وتعزيز أداء الموظفين بشكل عام.

ومع ذلك فإن هذا التحول ليس بالأمر السهل ، إذ تواجه الجامعات الجزائرية تحديات عدة أثناء تنفيذ عمليات الرقمنة في إدارة الموارد البشرية ، من بين هذه التحديات ، المقاومة الثقافية التي قد تعترض عملية التبني للتقنيات الرقمية ، إضافة إلى نقص البنية التحتية الرقمية التي قد تحول دون تطبيقها بشكل فعال.

من هنا يأتي دور الدراسات البحثية لفهم هذه التحولات وتحليلها بشكل عميق ، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة ، وهو ما يستوجب طرح التساؤل العام:

ما دور الرقمنة في تطوير وتحسين ادارة الموارد البشرية في السياق الجامعي؟

ومن هذا التساؤل العام يتم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

ماهي التقنيات الرقمية المساهمة في تحول الموارد البشرية في السياق الجامعي؟

ما هي التحديات التي قد تواجه الجامعات الجزائرية أثناء تنفيذ عمليات الرقمنة في

إدارة الموارد البشرية؟

أهمية الدراسة:

دراسة التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية تأتي في ظل ضرورة الملحة لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة واعتمادها في السياق الجامعي ، فالتحول الرقمي يمثل نقلة نوعية في تطوير العمليات الإدارية والتعليمية ، حيث يسهم في تحسين الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد البشرية ، ويعزز التفاعل والتواصل بين جميع

**التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية: التحديات والتقنيات -دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية وفروعها مستغام الجزائر-**

أفراد المؤسسة الجامعية ، سواء كانوا طلاباً أو موظفين ، مما يسهم في تعزيز جودة الخدمة وتحسين تجربة الطلاب والموظفين على حد سواء.

**أهداف الدراسة:**

1/تحليل التقنيات والأدوات الرقمية المتاحة والمساهمة في تحول إدارة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية ومنصات التواصل الداخلي.

2/تحديد التحديات التي قد تواجه عمليات التحول الرقمي في السياق الجامعي، بما في ذلك التحديات التقنية والتنظيمية والثقافية والتدريبية.

3/ تقديم توصيات عملية ومبتكرة لتبني وتطبيق الحلول الرقمية بشكل فعال، مع التركيز على تعزيز التواصل والتفاعل داخل البيئة الجامعية وتحسين تجربة الطلاب والموظفين، وذلك من خلال توفير دورات تدريبية وتحفيزية وضمان البنية التحتية اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي بنجاح.

**2- الإطار النظري للدراسة:**

**1-2 مدخل مفاهيمي:**

**1-1-2 الرقمنة:**

هي عملية تحويل المستندات إلى صيغ رقمية ، سواء كانت هذه المستندات ورقية مثل الكتب والمخطوطات والرسائل ، أو وثائق إعلامية مثل الأشرطة السمعية والبصرية ، كما يشمل ذلك أيضاً تحويل الوثائق التي تكون على شكل صور سلبية أو إيجابية ، وكذلك الوثائق الموجودة على ميكروفيلم أو ميكروفيش. (أسية، 2016/2015، صفحة 125)

عملية رقمية تسمح بتحويل وثيقة بأي نوع أو حجم إلى سلسلة رقمية ، يرافق هذا العمل التقني جهداً فكرياً ومكتيباً يهدف إلى تنظيم المعلومات بعد تحويلها ، مما يتيح فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص بشكل رقمي. (إبتسام، 2017/2016)

نستنتج مما سبق عملية الرقمنة ، تمثل استنساخاً تكنولوجياً حديثاً للمستندات الورقية ووثائق الوسائط المتعددة ، حيث يُجرى تحويل الأشكال المادية للمعلومات إلى شكل إلكتروني ، سواء كانت ذلك كتباً ، مخطوطات، رسائل، أو وثائق إعلامية ، تمتد هذه العملية لتشمل صيغ متنوعة مثل الصور السلبية والإيجابية والوثائق الميكروفيلمية

والميكروفيش ، كما يعتبر هذا التحول إلى الصيغ الرقمية عملية راقية تستلزم جهداً فكرياً ومكتيبياً متقدماً ، يهدف هذا الجهد إلى تنظيم المعلومات المحولة ، حيث يُنشئ نظاماً رقمياً يسهل فهرستها وجدولتها بمجرد تحويلها ، حيث يتيح هذا النظام التمثيل الفعّال لمحتوى النصوص بشكل رقمي ، مما يسهم في تسهيل الوصول إلى البيانات وتحليلها بطريقة فعّالة.

### التعريف الاجرائي للرقمنة:

يقصد بها الخطوات والعمليات التي تهدف إلى تحسين وتبسيط أنظمة إدارة الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الرقمية ، يشمل ذلك استخدام البرمجيات ، وتحليل البيانات ، وتبني الحلول التقنية لتحسين مهامها بشكل أفضل.

### 2-1-2 التحول الرقمي:

يمثل تحولاً جوهرياً في نمط العمل ، حيث يتم إجراء تغييرات جذرية في النماذج التشغيلية والإجراءات ، مع التركيز الزائد على التكنولوجيا والتفاعل عبر العالم الافتراضي. (يحي إبراهيم، 2022، صفحة 13)

نستنتج مما يلي أن التحول الرقمي يشكل تحولاً جوهرياً في طريقة تنظيم وتسيير الأعمال ، حيث يتم تحديث النماذج التشغيلية وتعديل الإجراءات بشكل جذري ، حيث يركز هذا التحول بشكل أساسي على الاعتماد الكبير على التكنولوجيا وتعزيز التفاعل عبر العالم الرقمي ، يتضمن هذا التغيير الشامل تكامل التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة وتكنولوجيا الإنترنت ، وهو يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات الراهنة ، يتيح التحول الرقمي أيضاً تحسين تجارب العملاء وتمكين الابتكار بشكل أسرع ، مما يعزز التفاعل والتواصل في بيئة عمل عبر العالم الافتراضي.

### التعريف الاجرائي للتحول الرقمي:

انتقال إدارة الموارد البشرية من الحالة التقليدية عن طريق تبني تقنيات الرقمنة، حيث يتضمن ذلك تحسين عمليات التوظيف، وتعزيز القدرات التقنية للموظفين، وتيسير الإجراءات الإدارية الشاملة باستخدام التكنولوجيا.

### 3-1-2 المورد البشري:

تشكل المؤسسة في لحظة معينة تجمعاً من الأفراد والجماعات ، وتتنوع هؤلاء الأفراد في تكوينهم ، وخبراتهم، وسلوكهم ، واتجاهاتهم ، وطموحاتهم ، يظهرون تبايناً في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية ، ومساراتهم المهنية. (سامي و خالد، 2020، صفحة 16) نستنتج مما سبق أن المورد البشري يشكل عنصراً حيوياً في هيكليّة أي مؤسسة ، إذ تقع على عاتقه مسؤولية جمع وتنظيم مجموعة متنوعة من الأفراد والجماعات ، حيث يتباين هؤلاء الأفراد في تكوينهم الشخصي ، وتاريخهم العملي ، وسلوكهم المهني ، واتجاهاتهم الشخصية ، وطموحاتهم المستقبلية ، هذا التنوع يتجلى في تفاوت وظائفهم داخل المؤسسة ، ومستوياتهم الإدارية المختلفة ، والمسارات المهنية التي يسلكونها ، حيث يتم تجميع هذا التنوع البشري بشكل يشكل قاعدة قوية للعمل الجماعي ، هذا المورد البشري يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استدامتها .

#### التعريف الإجرائي للمورد البشري:

يمثل الجماعة البشرية المتنوعة التي تشكل أساس التنمية والإدارة في مديريات الخدمات الجامعية ، ويتميز بتنوعهم في الخبرات والمؤهلات والمستويات الإدارية ، ويشكلون مصدر القوة العاملة التي تدعم عمليات إدارة الموارد البشرية .

### 4-1-2 إدارة الموارد البشرية:

تقوم بجميع الأنشطة الإدارية من تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وتطوير قدراتها ، وتعزيز كفاءتها ، ومنحها التعويض والتحفيز ، وتقديم الرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وأفكارها ، بهدف تحقيق أهداف المنظمة. (رضوان، 2012، صفحة 13)

تهدف جميع الإجراءات والسياسات المرتبطة بـ انتقاء وتوظيف وتحفيز وتدريب الموظفين على جميع المستويات، إلى توفير الدعم اللازم للحفاظ عليهم وتعزيز الولاء لديهم، بهدف تحقيق أقصى مستويات الإنتاجية في المنظمة. (المعايطة و صالح سليم، 2013، صفحة 20)

نستنتج مما يلي أن إدارة الموارد البشرية تشكل ركيزة أساسية في نجاح المنظمات ، حيث تشمل جميع العمليات الإدارية التي تهدف إلى تحسين أداء وفعالية الموارد البشرية ،

تبدأ هذه العمليات بتحليل احتياجات المنظمة من الموظفين وتطوير استراتيجيات لتلبيتها ، مما يتضمن تعزيز مهارات وقدرات الفريق العامل ، كما تسعى أيضاً لتحسين كفاءة الموظفين من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة وتشجيع الابتكار والتطوير الشخصي ، كما تعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستفادة القصوى من مهارات وأفكار الموظفين ، من خلال عمليات انتقاء وتوظيف دقيقة ، كما تعمل على اتخاذ إجراءات متكاملة تهدف إلى بناء فريق عمل متكامل ومتحفز ، مما يساهم في تحقيق التفوق التنظيمي.

### التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية في الخدمات الجامعية تشمل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة لجميع الأنشطة المتعلقة بإدارة الكوادر البشرية في السياق الجامعي، بما في ذلك توظيف الكوادر المؤهلة، وتطوير مهاراتها، وتعزيز فاعليتها، وضمان توفير بيئة عمل محفزة وملائمة لتحقيق أهداف (الخدمات الجامعية) بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

### 2-2 العوامل المساعدة في عملية الرقمنة:

1/ ظهرت الإنترنت بإمكانياتها الهائلة والخدمات الوفيرة، حيث أثرت بشكل كبير في توسيع مصادر المعلومات وظهرت العديد من المواقع التي توفر كم هائل من المعلومات..  
2/ تزايدت أهمية البيانات الرقمية وضرورة توفيرها للمستخدمين ، مع التركيز على التعامل الفعال والاستفادة الأمثل من هذه المعلومات .

3/ شهدت التقنيات التكنولوجية تطورات ملحوظة خاصة في مجال الحوسبة وأنظمة المعلومات والاتصال عن بعد ، مما دفع المؤسسات إلى التفكير الجاد في عمليات التحول الرقمي . (أيوب، نور الهدى، و خولة، 2002)

ظهرت الإنترنت كثورة تكنولوجية معززة بإمكانيات هائلة وخدمات متعددة ، حيث أسهمت بشكل بارز في توسيع مصادر المعلومات المتاحة ، وشهدنا تكون العديد من المواقع التي تقدم كم هائل من المعلومات ، مما دعم عمليات الرقمنة بشكل كبير ، مع تزايد أهمية البيانات الرقمية أصبح توفيرها للمستخدمين أمراً حيويًا ، وتركيزنا الحالي يتجه نحو التعامل الفعال والاستفادة الأمثل من هذه البيانات ، حيث تتطلب العمليات الرقمية التحول الى أساليب أكثر فاعلية في تداول واستخدام البيانات الرقمية ، حيث شهدت التقنيات التكنولوجية تقدمات ملحوظة خاصة في ميدان الحوسبة وأنظمة المعلومات والاتصال عن

بعد ، مما دفع المؤسسات إلى النظر الجاد في عمليات التحول الرقمي ، حيث أن تلك التطورات تعزز قدرة المؤسسات على تبني تقنيات حديثة تدعم عمليات الرقمنة بفاعلية ، مما يسهم في تحسين كفاءة العمل وتحقيق تقدم ملموس في مجال تبادل المعلومات والتفاعل مع البيئة الرقمية المتطورة.

### 2-3- الفرق بين مفهوم ادارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة:

في سياق إدارة الموارد البشرية التقليدية ، كان التركيز على الجوانب الجسدية والأداء الميكانيكي، حيث كانت الاهتمامات تتجه نحو بناء الهيكل الجسماني وتعزيز القوة العضلية ، دون منح الفرد دوراً في التفكير أو اتخاذ القرارات ، حيث كانت الأولوية للقضايا المالية مع التركيز على الأجور والحوافز المالية ، بينما كانت التنمية البشرية تقتصر أساساً على التدريب المهني لاكتساب مهارات ميكانيكية.

في المقابل تأتي إدارة الموارد البشرية المعاصرة لتحول الاهتمام نحو العقل والقدرات الذهنية ، مع التركيز على التفكير الإبداعي والمشاركة في حل المشاكل ، مع تركيز على محتوى العمل وتسعى لشحن القدرات الذهنية للفرد من خلال الحوافز المعنوية وتمكينه بمشاركة فعّالة في تحمل المسؤوليات.

في هذا السياق تُفهم التنمية البشرية كمسار للإبداع وتوسيع نطاقات التفكير والابتكار، إلى جانب تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق. (عبدالرحمان، 2020، صفحة 23)

نستنتج مما سبق أنه في الإدارة التقليدية للموارد البشرية ، كان التركيز يتجه نحو الجوانب الجسدية والأداء الميكانيكي ، حيث كانت الأولوية لبناء الهيكل الجسماني وتعزيز القوة العضلية ، ولم يُمنح الفرد دوراً في التفكير أو اتخاذ القرارات حيث كانت الاهتمامات تتجه نحو القضايا المالية مع التركيز على الأجور والحوافز المالية ، وكانت التنمية البشرية تقتصر أساساً على التدريب المهني لاكتساب مهارات ميكانيكية.

على النقيض، تتجه الإدارة المعاصرة للموارد البشرية نحو العقل والقدرات الذهنية، مع التركيز على التفكير الإبداعي والمشاركة في حل المشاكل، حيث تسعى لشحن القدرات الذهنية للفرد من خلال الحوافز المعنوية وتمكينه بمشاركة فعّالة في تحمل المسؤوليات .

## 2-4 الدراسات السابقة:

### الدراسة الاولى:

من إعداد عبدالقادر بوشورور وآخرون ، بعنوان تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، مجلة الاقتصاد والمالية (JEF) ، المجلد 10 ، العدد 01 ، 2024.

### إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالشلف؟

### أسئلة الفرعية:

ما هو واقع التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالشلف؟

ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالشلف؟

ما هو مستوى الثقافة الرقمية لدى الموظفين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالشلف؟

سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمي وأهم خصائصه وخطواته مع الوقوف على مكانة وكفاءة إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالشلف، ومدى مواكبتها للتطورات والتغيرات البيئية، إضافة إلى التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي الإدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالشلف، فضلا عن تقييم أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية من تخطيط توظيف تدريب، تعويض، وتقييم).

ولقد تم استخدام المنهج الاستنباطي واعتماد أسلوب الوصف والتحليل في شرح مفاهيم الدراسة ، المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي ، وتم تطبيق الدراسة على جميع موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الشلف ، والبالغ عددهم حوالي 350 موظف ، كما تم إختيار عينة عشوائية تتكون من 50 موظف، إذ تم توزيع 50 إستبانة، استرجعت منها 42 استبانة.



### ولقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (20.05) (1) للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، إذ قدرت درجة التأثير بـ 30.2 % وهي نسبة ضعيفة، كما بلغت درجات الارتباط بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية 0.550، وهي درجة ارتباط متوسطة.

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (2005) للتحول الرقمي على وظيفة التخطيط، إذ قدرت درجة التأثير بـ 15.4 وهي نسبة ضعيفة، كما بلغت درجات الارتباط بين التحول الرقمي والتخطيط (0.392) وهي درجة ارتباط ضعيفة.

عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (20.05) (1) للتحول الرقمي على وظيفة التوظيف.

عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (05) (1) للتحول الرقمي على وظيفة التدريب.

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (20.05) (1) للتحول الرقمي على وظيفة التعويض، إذ قدرت درجة التأثير بـ 25.1 وهي نسبة ضعيفة، كما بلغت درجات الارتباط بين التحول الرقمي والتخطيط 0.501 وهي درجة ارتباط متوسطة.

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (2005) للتحول الرقمي على وظيفة التقييم، إذ قدرت درجة التأثير بـ 18% وهي نسبة ضعيفة، كما بلغت درجات الارتباط بين التحول الرقمي والتقييم 0.424، وهي درجة ارتباط ضعيفة.

يؤثر التحول الرقمي على وظيفة التعويض في الرتبة الأولى يليه وظيفة التقييم، بينما يرتب وظيفة التخطيط أخيراً.

### الدراسة الثانية:

من إعداد عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 01، 2022.

### إشكالية الدراسة:

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

أسئلة الفرعية:

ماهي مستويات (أو واقع) التحول الرقمي في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية

سعيدة؟

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و إدارة الموارد البشرية في وكالة

الصندوق الوطني للتقاعد الولاية سعيدة؟

هدف هذا البحث هو التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، المنهج الوصفي في الجانب التطبيقي ، تم استعمال اداة الاستمارة في جمع المعلومات ، وتم تطبيق الدراسة كل عمال وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة و البالغ عددهم 53 عامل موزعين على مختلف مصالح هذه الوكالة. تم اختيار عينة عشوائية متمثلة في 50 عامل من جميع المستويات الإدارية، استرد منها 40 استمارة استبيان أي ما يمثل 80% من مجتمع الدراسة وزعت عليها الاستمارة بطريقة المقابلة المباشرة.

ولقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

بينت النتائج أن مصلحة الموارد البشرية لوكالة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ولاية سعيدة تعتمد بدرجة كبيرة و مكثفة على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال و هذا ما بينته نتائج المحور الأول من الاستبيان.

بينت النتائج أيضا أن مسئولو هذه الوكالة ليسوا على دراية كافية فيما يتعلق باحتياجاتهم من المعلومات فيما يتعلق بإقامة نظام معلومات فعال للموارد البشرية و هذا ما كشفته الدراسة التي بينت عن حجم تباين كبير بين معلومات الوضع العادي و المعلومات المتعلقة بإدارة أزمة طارئة (نتائج المحور الأول).

كما بينت النتائج أن التحول الرقمي الذي تطبقه هذه الوكالة ساهم إلى حد كبير في تحسين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع سعيدة و هذا ما بينته نتائج المحور الثاني من الاستبيان، و هذا ما بينته أيضا نتائج التأكد من صحة الفرضية الثانية و التي أثبتت أن هناك تغيرا حاصلا في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل تأثير التحول الرقمي.

التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية: التحديات والتقنيات -دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية وفروعها مستغانم الجزائر-

### 3- الجانب الميداني:

#### 3-1 مجالات الدراسة

1/ **المجال المكاني:** أجريت الدراسة بمديرية الخدمات الجامعية وفروعها مستغانم الجزائر والواقع مقرها بمستغانم.

2/ **المجال الزمني:** هو المدة الزمنية التي استغرقتها البحث وقد بدأ منذ 2024/02/20، واستمر إلى غاية كتابة التقرير النهائي للبحث وإرساله للمجلة.

3/ **مجتمع البحث:** استهدفت الدراسة فئة الموظفين الإداريين بمديرية الخدمات الجامعية وفروعها مستغانم والمقدر عددهم 36 موظف.

ومن خلال ما سبق نعرض أهم صفات مجتمع البحث كما يلي:

**جدول رقم 01: المستوى التعليمي لمفردات مجتمع البحث**

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	6	16,7
جامعي	30	83,3
المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد برنامج spss

تحليل البيانات يظهر أن 83.3% من المشاركين في الدراسة لديهم مستوى تعليم جامعي، في حين أن 16.7% لديهم مستوى تعليم ثانوي. يُظهر هذا التوزيع أن غالبية المشاركين في الدراسة يمتلكون تعليماً جامعياً، مما يعكس احتمالية وجود درجة عالية من الوعي والمهارات في مجال إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمية في هذا السياق الجامعي.

**جدول رقم 02: الخبرة المهنية لمفردات مجتمع البحث**

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من خمسة سنوات	2	5,6
من 5 إلى أقل من 14 سنة	21	58,3
من 14 إلى أقل من 24 سنة	12	33,3
من 34 سنة فأكثر	01	2,8
المجموع	36	% 100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

تم تحليل الخبرة المهنية لمفردات مجتمع البحث في جدول رقم 02 كما يلي:

التوزيع العمري للخبرة المهنية: تظهر البيانات أن الأكثرية الساحقة من مفردات المجتمع لديها خبرة مهنية تتراوح بين 5 وأقل من 14 سنة ب21 مفردة بنسبة 58.3%. هذا يشير إلى أن هناك تمثيلاً قوياً للعاملين الذين اكتسبوا خبرة معتبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، ولكن ليسوا بالجدد الذين لا يمتلكون خبرة كافية، ولا بالقدامى الذين يمتلكون خبرة طويلة الأمد، أما بالنسبة للاستقرار المهني يمكن استنتاج أن العديد من مفردات المجتمع لديهم استقرار مهني نسبي، حيث تشير البيانات إلى وجود عدد قليل نسبياً من العاملين الجدد (أقل من خمسة سنوات) ب2 مفردة بنسبة 5.6% وعدد قليل من العاملين ذوي الخبرة الطويلة الأمد (34 سنة فأكثر) ب1 مفردة بنسبة 2.8%. هذا يمكن أن يعكس استقراراً نسبياً في مجال إدارة الموارد البشرية بالجامعة، كما تظهر البيانات أيضاً أن هناك تحديات عمرية، حيث يتركز عدد كبير من مفردات المجتمع في الفئة العمرية من 5 إلى أقل من 14 سنة ب12 مفردة بنسبة 33.3%، مما يعني وجود تحديات محتملة في التأقلم مع التحولات الرقمية والتكنولوجية الجديدة، خاصة بالنسبة للعاملين الذين قد يكونون أقل تجربة في هذا المجال.

### جدول رقم 03: المنصب المهني لمفردات مجتمع البحث

النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
5,6%	2	متصرف رئيسي
19,4%	7	متصرف محلل
50,0%	18	عون حفظ بيانات
25,0%	9	رئيس فرع المستخدمين
% 100	36	المجموع

### المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

بعد تحليل بيانات المنصب المهني لمفردات مجتمع البحث، تبين أن هناك تنوعاً في المناصب المهنية، حيث يشكل عون حفظ البيانات نسبة 50% من العينة، يليه متصرف محلل بنسبة 19.4%، بينما يمثل متصرف رئيسي 5.6%، ورئيس فرع المستخدمين 2.5% من المجموع.

## التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية: التحديات والتقنيات -دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية وفروعها مستغانم الجزائر-

هذا الجدول يوفر نظرة عميقة في توزيع المناصب المهنية داخل الجامعة الجزائرية، ويسلط الضوء على كيفية استجابة هذه المؤسسة للتحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية. يُظهر الجدول أن هناك تنوعًا في المناصب، مع تفوق وظيفة "عون حفظ البيانات" بنسبة 50%، مقارنة بالمناصب الأخرى.

فهم هذا التوزيع يمكن أن يساعدنا في فهم تأثير التحولات الرقمية على تركيبة القوى العاملة داخل المؤسسة. يُعد وجود عدد كبير من موظفي "عون حفظ البيانات" بنسبة 50% إشارة واضحة إلى أن هذه التحولات تتطلب توظيف وتدريب موظفين جدد أو تطوير مهاراتهم لتلبية احتياجات التكنولوجيا الرقمية.

علاوة على ذلك، يظهر الجدول أن هناك توزيعًا متوازنًا للمناصب الأخرى مثل "متصرف محلل" و "رئيس فرع المستخدمين"، مما يشير إلى أن التحولات الرقمية ليست مقتصرة على وظيفة واحدة بل تتطلب تحسينًا وتطويرًا عبر عدة جوانب من الإدارة والتنظيم.

### 3-2 منهج الدراسة

إن طبيعة الموضوع وخصوصية مجتمع البحث هما المتحكم الأول في اختيار منهج الدراسة ، ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وهو من أكثر المناهج شيوعا واستخداما في ميدان العلوم الاجتماعية.

### 3-3 أدوات الدراسة

لقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعطيات الميدانية.

**وتتكون الاستمارة من ثلاثة محاور أساسية هي:**

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: التقنيات الرقمية ودورها في تحول الموارد البشرية .

المحور الثالث: التحديات التي تواجه الخدمات الجامعية في تنفيذ الرقمنة في إدارة

الموارد البشرية.

وتم الاعتماد في بناء الاستبيان على مقياس ليكرت الثلاثي في طرح البدائل لترمز كما

هو في الشكل التالي:

## جدول رقم 01: بدائل ورموز الاستبيان

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين.

ولاعتماد الاستبيان يستوجب علينا اختبار صدقه وثباته، لهذا قمنا في البداية عرضه على أساتذة محكمين ضمن التخصص، وبعد ذلك تم تعديله في صورته النهائية وفق ما تم تقديمه من ملاحظات من طرفهم، ثم تم توزيع الاستبيان على عينة تجريبية قدرت ب عشرة مفردات من مجتمع البحث، وحساب صدق وثبات الاستبيان وفق معامل ألفا كرونباخ بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية، وهو الأكثر استخداما في الدراسات الكمية وتم الوصول إلى النتيجة الموضحة أدناه:

## جدول رقم 02: معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا	عدد العبارات
كرونباخ	17
,900	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

أجمع الخبراء والباحثون أن قيمة ألفا كرونباخ التي تساوي 0.60 مقبولة للحكم على ثبات الاستبيان، وأنه كلما زادت قيمة معامل ألفا كلما زادت درجة الثبات والصدق بين عبارات الاستبيان، والجدول أعلاه يبين أن معامل ألفا يقدر ب 0.90 وهي قيمة ثبات عالية للاستبيان.

ولحساب مستوى اتجاه إجابات المبحوثين تم الاعتماد على المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس

تفسير مستوى النتيجة =

عدد مستويات الاتجاه

ومن خلال ذلك نجد :

$$0.66 = 3 / 1-3$$

ومنه فمستويات الاتجاه تحدد كما هو موضح في الجدول التالي:

التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية: التحديات والتقنيات -دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية وفروعها مستغانم الجزائر-

جدول رقم 03 : مستوى اتجاه المبحوثين

مستوى اتجاه المبحوثين	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف	(1.66-1)
متوسط	(2.33-1.67)
قوي	(3-2.34)

المصدر: من إعداد الباحثين

3-4 عرض وتحليل المعطيات الميدانية

المحور الثاني: التقنيات الرقمية ودورها في تحول الموارد البشرية									
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		محايد		غير موافق		العبارة
			ن	ت	ن	ت	ن	ت	
متوسط	0.81	2.28	ن	ت	ن	ت	ن	ت	1/ الرقمنة الحديثة تحسن عمليات التوظيف واختيار الموظفين
			50%	18	27.8%	10	22.2%	8	
متوسط	2.31	3.89	66.7%	24	22.2%	8	11.1%	4	2/ استخدام تحليل البيانات يحسن تجربة الموظفين
قوي	0.60	2.50	55.6%	20	38.9%	14	5.6%	2	3/ تطبيق تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز في تدريب وتطوير الموظفين
متوسط	0.70	2.28	41.7%	15	44.4%	16	13.9%	5	4/ التقنيات الرقمية تسهم في تعزيز التواصل الداخلي بين العاملين
قوي	0.64	2.42	50%	18	41.7%	15	8.3%	3	5/ تستخدم منصات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد في تطوير مهارات وقدرات الموظفين
قوي	0.54	2.64	66.7%	24	30.6%	11	2.8%	1	6/ التقنيات الرقمية تحسن إدارة أداء الموظفين وقياسه
متوسط	0.63	2.33	41.7%	15	50%	18	8.3%	3	7/ استخدام التطبيقات

									الذكية في تحسين عمليات الإدارة اليومية
قوي	0.54	2.39	41.7%	15	55.6%	20	2.8%	1	8/ التقنيات الرقمية تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد البشرية

### المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال السؤال الاول، تبين أن 18 شخصاً وافقوا على هذه العبارة، ممثلين 50% من العينة. بينما لم يكن هناك اتفاق أو اختلاف كبير بين الأفراد فيما يتعلق بالرقمنة الحديثة وتحسين التوظيف، حيث وصل عدد الأشخاص الذين أظهروا اتفاقاً إلى 10 (27.8%) والذين أظهروا عدم اتفاقهم إلى 8 (22.2%). ومع وجود متوسط حسابي يبلغ 2.28 وانحراف معياري يبلغ 0.81، يشير ذلك إلى وجود اتجاه متوسط بين الآراء نحو موافقة على فائدة الرقمنة الحديثة في تحسين عمليات التوظيف.

اما السؤال الثاني والمتمثل في فهم توزيع واتجاه ردود فعل الموظفين حول استخدام تحليل البيانات في تحسين تجربتهم ، يبين أن 66.7% من المشاركين وافقوا على فكرة أن استخدام تحليل البيانات يحسن تجربة الموظفين، بينما كانت 22.2% محايدين بشأن هذا الأمر، و 11.1% غير موافقين، ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي للردود كان 3.89 مع انحراف معياري قدره 2.31، مما يشير إلى وجود تباين في الآراء بين المشاركين. وبناءً على الاتجاه، يمكن القول إن معظم المشاركين يوافقون على أهمية استخدام تحليل البيانات في تحسين تجربة الموظفين.

اما بالنسبة للسؤال الثالث يتضح أن تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز تظهر نسبة موافقة بنسبة 55.6%، وهذا يعني أن أكثر من نصف المشاركين يرون أن تطبيق هذه التقنيات مساهم في تحسين تدريب وتطوير الموظفين في السياق الجامعي، النسبة المحايدة بلغت 38.9% وهذا يشير إلى وجود تباين في آراء المشاركين بشأن فعالية هذه التقنيات في المجال الجامعي ، نسبة الغير موافقة قدرها 5.6% تعكس الآراء القليلة التي ترى أن هذه التقنيات لا تسهم بشكل كافي في تحسين إدارة الموارد البشرية في الجامعات، متوسط الحسابي للآراء هو 2.5، وهو يدل على أن معظم المشاركين يميلون نحو الموافقة على دور تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز في تطوير الموارد البشرية، الانحراف المعياري يبلغ 0.60 وهذا يشير إلى وجود تباين معتدل بين آراء المشاركين، الاتجاه القوي يعني أن هناك



## التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية: التحديات والتقنيات -دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية وفروعها مستغانم الجزائر-

اتجاه واضح نحو الموافقة على دور تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز في تطوير الموارد البشرية في السياق الجامعي، مما يوحي بأهمية استخدام هذه التقنيات في المستقبل. بالنسبة للسؤال الرابع يتضح أن استخدام التقنيات الرقمية في الدراسة لتحسين التواصل الداخلي بين موظفي الجامعة. وقد تم تقييم آراء المشاركين حول فعالية هذه التقنيات. وفقاً للنتائج، أظهرت الإحصائيات أن 41.7% من المشاركين أبدوا موافقتهم على أن هذه التقنيات تسهم في تحسين التواصل الداخلي. بينما أظهر 44.4% محايدية تجاه هذه الفكرة، ولم يوافق عليها 13.9%. وبمتوسط حسابي يبلغ 2.28 وانحراف معياري قدره 0.70، يشير ذلك إلى أن هناك توجهاً متوسطاً نحو فكرة فعالية التقنيات الرقمية في تعزيز التواصل الداخلي بين موظفي الجامعة.

بالنسبة للسؤال الخامس يتضح أن استخدمت منصات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد في تطوير مهارات وقدرات الموظفين. وفقاً للبيانات الإحصائية، كانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 50%، مقابل 41.7% للعبارة المحايدة و 8.3% للعبارة غير الموافقة. يظهر متوسط الحسابي للموافقة 2.42 مع انحراف معياري قدره 0.64، مما يشير إلى اتجاه قوي نحو استخدام هذه التقنيات الرقمية في تحسين الموارد البشرية في السياق الجامعي.

بالنسبة للسؤال السادس يتضح من البيانات الإحصائية حيث أن 66.7% من المشاركين أعربوا عن موافقتهم على أن التقنيات الرقمية تحسن إدارة أداء الموظفين وقياسها. بينما أعتبر 30.6% من المشاركين أن هذه العبارة محايدة، ولا تحمل رأياً إيجابياً أو سلبياً بشكل واضح. وبالمقابل، فإن هناك 2.8% من المشاركين الذين عبروا عن عدم موافقتهم على هذه العبارة. يُظهر متوسط الحسابي للتصنيفات المختلفة (2.64) أن الرأي العام يميل نحو الموافقة على دور التقنيات الرقمية في تحسين أداء الموظفين في السياق الجامعي. ويُظهر الانحراف المعياري (0.54) أن هناك تفاوتاً طفيفاً بين آراء المشاركين، ولكنها لا تزيد عن الحدود المقبولة، مما يدل على قوة الاتجاه نحو الموافقة على دور التقنيات الرقمية في هذا السياق.

بالنسبة للسؤال السابع تظهر البيانات أن العبارة "محايد" تمثل أكبر نسبة بنسبة 50% من مشاركي الدراسة، مما يعني أن نصف المشاركين لم يتبنوا رأياً موافقاً أو غير موافق بشكل قاطع. بالمقابل، يبدو أن 41.7% من المشاركين يوافقون على دور التطبيقات الذكية،

في حين أن 8.3% فقط غير موافقون، بمتوسط قيمة 2.33 يشير ذلك إلى أن المشاركين يميلون إلى المحايدية بشكل عام في آرائهم بشأن استخدام التطبيقات الذكية في تحسين عمليات الإدارة اليومية في السياق الجامعي، و يبلغ الانحراف المعياري 0.63 مما يعني أن هناك تباين معتدل في الآراء بين المشاركين. يُعتبر هذا الانحراف مقبولاً ويدل على أن البيانات لا تتبع نمطاً محدداً بل تنتشر حول المتوسط، يشير التوجه نحو المتوسط إلى أن هناك توزيعاً متوازناً بين الرأي الموافق والرأي المعارض، مع تفضيل محايدية الرأي من قبل العديد من المشاركين، بشكل عام يتبين من التحليل الإحصائي أن استخدام التطبيقات الذكية في تحسين إدارة الموارد البشرية في السياق الجامعي يثير تبايناً في الآراء، مع توجه متوسط نحو المحايدية.

بالنسبة للسؤال الثامن دور التقنيات الرقمية في تحول الموارد البشرية في السياق الجامعي يظهر ان العبارة "غير موافق" تكررت مرة واحدة فقط بنسبة 2.8 % العبارة "محايد" تكررت 20 مرة بنسبة 55.6 % العبارة "موافق" تكررت 15 مرة بنسبة 41.7%، من خلال البيانات الإحصائية يتبين أن الموقف من دور التقنيات الرقمية في تحول الموارد البشرية في السياق الجامعي يميل نحو الموافقة بشكل قوي، حيث بلغ متوسط الحسابي 2.39 مع انحراف معياري قدره 0.54، مما يشير إلى وجود اتجاه قوي نحو الموافقة.

المحور الثالث: التحديات التي تواجه الجامعة الجزائرية في تنفيذ الرقمنة في إدارة الموارد البشرية									
العبارة	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	ت	ن	ت	ن	ت	ن			
1/ التحديات الأمنية أحد العوامل التي تعيق تنفيذ الرقمنة في إدارة الموارد البشرية	4	11.1%	18	50%	14	38.9%	2.28	0.65	متوسط
2/ تشعر بوجود مقاومة ثقافية من قبل العاملين في الجامعة لقبول التغيرات التقنية	00	00%	12	33.3%	24	66.7%	2.67	0.47	قوي
3/ القيادة التنفيذية لها دور في تحقيق النجاح في عمليات الرقمنة في إدارة الموارد البشرية	1	2.8%	20	55.6%	15	41.7%	2.39	0.54	قوي
4/ هناك حاجة لتطوير سياسات وإجراءات جديدة لتنظيم عمليات إدارة الموارد	3	8.3%	12	33.3%	21	58.3%	2.50	0.65	قوي

التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية: التحديات والتقنيات -دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية وفروعها مستغانم الجزائر-

البشرية في ظل الرقمنة									
قوي	0.60	2.44	50%	18	44.4%	16	5.6%	2	5/ التحول إلى الرقمنة في إدارة الموارد البشرية يتطلب استثمارات مالية كبيرة
قوي	0.54	2.64	66.7%	24	30.6%	11	2.8%	1	6/ عدم توافر البنية التحتية الرقمية يعد عائقا أمام عمليات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

بالنسبة للجدول الاول للتحديات الأمنية التي تواجه تنفيذ الرقمنة في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية. وفقاً للتحليل، تم التوصل إلى النتائج التالية، العبارة "غير موافق" تم تكرارها 4 مرات، ممثلة %11.1 من العينة، العبارة "محايد" تم تكرارها 18 مرة، ممثلة %50 من العينة، العبارة "موافق" تم تكرارها 14 مرة، ممثلة %38.9 من العينة، بالإضافة إلى ذلك تم حساب متوسط الحسابي للتقييمات وهو 2.28، مع انحراف معياري قدره 0.65. يشير الاتجاه العام إلى وجود توزيع متوسط بين الآراء المختلفة بشأن هذه التحديات، حيث يظهر توافقاً نسبياً على وجودها وأهميتها ولكن بدرجات متفاوتة.

اما بالنسبة للجدول الثاني يظهر أن هناك نسبة عالية من الموافقة (66.7%) على وجود مقاومة ثقافية من قبل العاملين في الجامعة لقبول التغييرات التقنية. في حين أن هناك نسبة منخفضة (33.3%) من الردود التي اعتبرتها محايدة. تم حساب المتوسط الحسابي للردود وكانت قيمته 2.67، وهذا يشير إلى أن المشاركين في الدراسة يميلون بشكل عام إلى الموافقة على وجود مقاومة ثقافية. وبالنسبة لانحراف المعياري، كانت قيمته 0.47، مما يشير إلى أن البيانات تتفاوت قليلاً حول المتوسط. يُعتبر الاتجاه قوياً نحو الموافقة، مما يشير إلى أن هناك ميلاً كبيراً لقبول العاملين في الجامعة لهذه المقاومة الثقافية.

اما بالنسبة للجدول الثالث بدور القيادة التنفيذية في تحقيق النجاح في عمليات الرقمنة في إدارة الموارد البشرية كالتالي العبارة "غير موافق" تم تكرارها مرة واحدة بنسبة %2.8، العبارة "محايد" تم تكرارها 20 مرة بنسبة %55.6، العبارة "موافق" تم تكرارها 15 مرة بنسبة %41.7، متوسط الحسابي للتقييمات هو 2.39، والانحراف المعياري هو 0.54، الاتجاه العام هو قوي نحو الاعتقاد بأن القيادة التنفيذية تلعب دوراً في تحقيق النجاح في

عمليات الرقمنة في إدارة الموارد البشرية، حيث أن معظم التقييمات موجهة بشكل محايد أو موافق.

اما بالنسبة للجدول الرابع يتضح أن 8.3% من الاستجابات غير موافقة على الحاجة لتطوير سياسات وإجراءات جديدة لإدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة. بينما أظهرت 58.3% موافقة على هذه الحاجة. أما النسبة المتبقية فكانت محايدة بنسبة 33.3%. يبلغ متوسط الحسابي 2.50، مع انحراف معياري يبلغ 0.65، مما يشير إلى وجود تباين في الآراء. وبناءً على الاتجاه، يُظهر الأغلبية القوية موافقتها على ضرورة تطوير سياسات وإجراءات جديدة لتنظيم عمليات إدارة الموارد البشرية في السياق الجامعي بالتحول الرقمي.

اما بالنسبة للسؤال الخامس تظهر نتائج الدراسة أن 50% من المشاركين وافقوا على أن التحول إلى الرقمنة في إدارة الموارد البشرية يتطلب استثمارات مالية كبيرة، بينما أعرب 44.4% عن محايدية تجاه هذا البيان، و فقط 5.6% عارضوا هذه الافتراضية. يشير متوسط الحسابي البالغ 2.44 إلى أن الرأي العام للمشاركين يميل نحو الموافقة على أن التحول إلى الرقمنة يتطلب استثمارات مالية كبيرة. كما يظهر الانحراف المعياري البالغ 0.60 أن هناك تبايناً معيناً في آراء المشاركين، ويشير الاتجاه القوي إلى أن الرأي العام يتجه بشكل واضح نحو الموافقة على هذه الافتراضية.

اما بالنسبة للسؤال السادس المتمثل التحديات التي تواجه الجامعة الجزائرية في تنفيذ الرقمنة في إدارة الموارد البشرية، وأظهرت النتائج أن عدم توافر البنية التحتية الرقمية يُعتبر عائقاً رئيسياً أمام عمليات إدارة الموارد البشرية. تحليل البيانات الإحصائية أظهر أن 66.7% من المشاركين وافقوا على هذه العبارة، في حين أظهرت 30.6% محايدية تجاهها، و 2.8% غير موافقة. وبالتالي، فإن المتوسط الحسابي لتقييمات العبارة هو 2.64، مع انحراف معياري قدره 0.54، مما يُظهر أن الاتجاه نحو الاعتقاد بأن عدم توافر البنية التحتية الرقمية يعد عائقاً قوياً.

### 3-5 مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

1/ نتائج الحور الثاني توفر إجابات جوهرية على التساؤل الذي طرحته الدراسة حول دور التقنيات الرقمية في تحول الموارد البشرية في السياق الجامعي. يُظهر الاستطلاع أن هناك اتجاهًا واضحًا نحو قبول واستخدام التقنيات الرقمية في تطوير الموارد البشرية في

## التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية: التحديات والتقنيات -دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية وفروعها مستغانم الجزائر-

الجامعات. على سبيل المثال، استخدام تحليل البيانات ومنصات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد قد أظهر تأثيرًا إيجابيًا في تحسين تجربة الموظفين وتطوير مهاراتهم. ومع ذلك، يظهر التباين في الآراء بشأن بعض التقنيات مثل التطبيقات الذكية، حيث تبدو المحايدة هي الاتجاه السائد. هذا يشير إلى ضرورة دراسة أكثر عمقا لكيفية تنفيذ هذه التقنيات وكيفية توافقها مع احتياجات وتفضيلات الموظفين والمؤسسات الجامعية. بشكل عام، تعكس النتائج مزيجًا من القبول والتحفيز تجاه التقنيات الرقمية في سياق التحول الجامعي. ومن المهم أن يستمر البحث والتطوير في هذا المجال لضمان أن تكون الاستثمارات في التقنيات الرقمية تتماشى مع أهداف واحتياجات الموارد البشرية في الجامعات بشكل فعال ومستدام.

2/ بناءً على نتائج المحاور الثالث وتحليلها في سياق تساؤل الدراسة، يمكننا التوصل إلى بعض النقاط المهمة:

التحديات الأمنية تظهر كواحدة من العوائق الرئيسية أمام تنفيذ الرقمنة في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية. هذا يشير إلى ضرورة وجود استراتيجيات قوية لحماية البيانات وتأمين الأنظمة الرقمية لضمان سلامتها واستدامتها. المقاومة الثقافية تظهر كعامل مؤثر في عمليات التحول الرقمي، مما يبرز أهمية توجيه جهود تعزيز الوعي وتدريب العاملين في الجامعات على أهمية وفوائد الرقمنة في إدارة الموارد البشرية.

الحاجة إلى تطوير السياسات والإجراءات الجديدة تعكس ضرورة تحديث الهياكل التنظيمية والإدارية لتلبية متطلبات العصر الرقمي وضمان فاعلية العمليات الإدارية. الاستثمارات المالية الكبيرة المطلوبة لتنفيذ الرقمنة تعزز الحاجة إلى التخطيط المالي المستدام واستثمار الجامعات في تقنيات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المناسبة. بناءً على ذلك، يظهر أن تنفيذ الرقمنة في إدارة الموارد البشرية يتطلب جهود متكاملة تشمل الجوانب التقنية والثقافية والإدارية، ويجب على الجامعات الجزائرية تبني استراتيجيات شاملة لتحقيق النجاح في هذا المجال.

### 3-6 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

1/ من خلال المناقشة لنتائج المحور الثاني في دراسة التحولات الرقمية في ادارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية: التحديات والتقنيات"، يمكننا رؤية بعض التشابه والتباين مع نتائج الدراسة السابقة التي استعرضت تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، من إعداد عبدالقادر بوشورور وآخرون.

الموافقة على الفوائد الرقمية: في الدراسة الحالية، وجد أن نحو 50% من المشاركين يوافقون على فائدة الرقمنة الحديثة في تحسين عمليات التوظيف. هذا يتوافق إلى حد كبير مع الدراسة السابقة التي وجدت تأثيرًا إيجابيًا على وظيفة التوظيف. ومع ذلك، تبدو النتائج متباينة فيما يتعلق بالتأثير على وظائف أخرى مثل التدريب والتوظيف.

تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز: تشير الدراسة الحالية إلى أن أكثر من نصف المشاركين يرون أن تطبيق هذه التقنيات يساهم في تحسين تدريب وتطوير الموظفين، وهو ما يعكس توافقًا جزئيًا مع الدراسة السابقة التي وجدت تأثيرًا إيجابيًا على وظيفة التدريب.

تحسين التواصل الداخلي وأداء الموظفين: يبدو أن هناك ميولًا إيجابية نحو فكرة استخدام التقنيات الرقمية في تحسين التواصل الداخلي وأداء الموظفين، وهو ما يتماشى مع الدراسة السابقة التي وجدت تأثيرًا إيجابيًا على وظيفة التقييم وإدارة أداء الموظفين.

بشكل عام يُظهر تحليل النتائج المحور الثاني من الدراسة الحالية توافقًا جزئيًا مع نتائج الدراسة السابقة، حيث تظهر بعض الاتجاهات المشابهة في فوائد التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية. ومع ذلك، قد تختلف النتائج في بعض الجوانب، مثل تأثير التحول الرقمي على وظائف معينة مثل التوظيف والتدريب، مما يشير إلى ضرورة دراسة وتحليل السياق الخاص لكل منظمة أو جامعة لفهم تأثير التحول الرقمي بشكل أفضل.

2/ كما ان النتائج المتمحورة حول أهمية التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الدراسة الحالية تتماشى مع ما وجدته دراسة سابقة من إعداد عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

من خلال مقارنة نتائج محور الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة، يظهر أن هناك توافقًا في الاتجاه العام نحو أهمية التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، في كلتا الدراستين بينت النتائج أن الاعتماد على التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال يلعب دورًا كبيرًا في تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية.

## التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية: التحديات والتقنيات -دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية وفروعها مستغانم الجزائر-

في الدراسة الحالية ومن خلال تحليل نتائج المحور الثاني يتضح أن استخدام تحليل البيانات، وتقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز، ومنصات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، والتطبيقات الذكية، جميعها تلقى موافقة كبيرة من قبل المشاركين في الدراسة على دورها في تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية في السياق الجامعي.

من خلال مقارنة النتائج، يمكن القول إن الدراسة الحالية تؤكد أهمية الاعتماد على التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات، وتعكس توجهاً متسارعاً نحو اعتماد التقنيات الرقمية كوسيلة لتعزيز الأداء وتحسين تجربة الموظفين في السياق الجامعي.

بالنسبة للمحور الثالث:

I/ بناءً على النتائج المذكورة في الدراسة الحالية بخصوص التحديات التي تواجه الجامعة الجزائرية في تنفيذ الرقمنة في إدارة الموارد البشرية، يمكن مقارنتها بنتائج الدراسة السابقة لتحديد مدى التشابه أو الاختلاف في الاتجاهات والاعتقادات.

في الدراسة السابقة، تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، من إعداد عبدالقادر بوشورور وأخرون ، وُجد أن هناك تأثير ضعيف للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في بعض الوظائف مثل التوظيف والتدريب، بينما كان هناك تأثير متوسط إلى ضعيف على وظائف أخرى مثل التعويض والتقييم. وفي الدراسة الحالية، تظهر التحديات التي تواجه الجامعة الجزائرية في تنفيذ الرقمنة، مثل المقاومة الثقافية للتغيير التقني وعدم توافر البنية التحتية الرقمية، وهذه التحديات يمكن أن تؤثر على كيفية تطبيق واستفادة من التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية.

بالنظر إلى ذلك، يبدو أن هناك اتجاهاً متجهاً نحو التوافق بين النتائج من الدراستين، حيث يظهر أن التحول الرقمي يواجه تحديات في مجال إدارة الموارد البشرية في السياق الجامعي، سواء من خلال التأثير الضعيف أو المتوسط على وظائف محددة، أو من خلال التحديات الثقافية والبنية التحتية التي يجب التغلب عليها لتحقيق النجاح في هذا المجال.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد هذا التحليل السوسيولوجي في تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث أو التدخل لتعزيز فهمنا لكيفية تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في الجامعات وكيفية التغلب على التحديات المتعلقة بهذه العملية.

2/ من الملاحظ أن هناك بعض التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية والدراسة السابقة فيما يتعلق بتأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية. في الدراسة السابقة من إعداد عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. ، أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تحسين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير، بينما في الدراسة الحالية، تشير النتائج إلى وجود تحديات عديدة تواجه تنفيذ الرقمنة في إدارة الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية.

من خلال المقارنة بين النتائج، يمكن ملاحظة أن هناك موافقة على أهمية التحول الرقمي وتأثيره إيجابياً في كلا الدراستين، لكن الدراسة الحالية كشفت عن تحديات أكثر تعقيداً مثل عدم توافر البنية التحتية الرقمية كعائق رئيسي، وهو جانب لم يتم تناوله بشكل واضح في الدراسة السابقة.

بالإضافة إلى ذلك، في الدراسة الحالية تم تسليط الضوء على مقاومة ثقافية تجاه التغيير التقني من قبل العاملين في الجامعة، وهو جانب يمكن أن يؤثر سلباً على عمليات تنفيذ التحول الرقمي.

بشكل عام، يمكن القول بأن النتائج الحالية تعزز أهمية النظر إلى التحديات الثقافية والتهنية الرقمية كجزء لا يتجزأ من عملية تحول الجامعات إلى أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية

### 3-7 النتائج العامة

1/ التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية تعكس تفاعلاً معقداً بين التكنولوجيا والمجتمع.

2/ العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية تؤثر على تنفيذ واستفادة من التحولات الرقمية.

3/ توجد فوائد محتملة للرقمنة مثل تحسين عمليات التوظيف والتدريب وتعزيز أداء الموظفين.

4/ ومع ذلك، تواجه الجامعات التحديات مثل المقاومة الثقافية ونقص البنية التحتية الرقمية.

5/ يتطلب تحقيق النجاح في هذا المجال فهماً شاملاً للديناميات الاجتماعية والثقافية التي تشكل هذه التحولات وتأثيراتها على الجامعات وموظفيها.



## 8- خاتمة:

تبرز دراستنا للتحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية (الخدمات الجامعية مستغانم) أهمية فهم التفاعل المعقد بين التكنولوجيا والمجتمع، وتأثير العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية على هذه التحولات، نجد أن تبني التكنولوجيا يمكن أن يعزز الفعالية والكفاءة في إدارة الموارد البشرية، مثل تحسين عمليات التوظيف والتدريب، وتعزيز أداء الموظفين، ومع ذلك يجدر بنا أن ندرك التحديات التي تواجهها، مثل المقاومة الثقافية ونقص البنية التحتية الرقمية، التي يمكن أن تحول دون تحقيق الفوائد المتوقعة.

لذا يجب على الجامعات أن تتبنى نهجاً شاملاً يدمج التكنولوجيا بحكمة، مع فهم عميق للديناميات الاجتماعية والثقافية التي تشكل هذه التحولات كما ينبغي لها أن تعمل على تخطيط استراتيجي مدروس يدمج التكنولوجيا بشكل فعال في سياق الجامعة، مع التركيز على تعزيز التفاعل الإنساني وتعزيز التواصل بين الأفراد، كما ينبغي لها الاستثمار في تطوير الموارد البشرية وبناء القدرات لضمان تبني التكنولوجيا بنجاح والاستفادة القصوى منها.

من خلال هذا المنهج يمكن للجامعات تحقيق النجاح في مسار التحول الرقمي، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لتطوير الإدارة الجامعية وتحسين جودة التعليم والبحث والخدمة لصالح المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

## 5- قائمة المراجع:

- الشيكري أيوب، دريوش نور الهدى، و مسراقي حولة. (2002). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في الإدارة العمومية دراسة عينة من المواطنين المستفيدين من خدمات المصلحة البيوميترية لبلدية أحمر العين. *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE Spatial and entrepreneurial development studies laboratory*، 5(2)، الصفحات 94-109.
- بن عنتر عبدالرحمان. (2020). إدارة الموارد البشرية -المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بودبوس سامي، و زهمول خالد. (2020). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات علمية. (1)، المحرر) ليبيا: دار الكتب الوطنية بنغازي.

- دهشان يحي إبراهيم. (2022). الحماية الجنائية للبيانات في ظل التحول الرقمي. قسم القانون الجنائي، مصر: كلية الحقوق جامعة الزقازيق.
- رولاناياف المعاينة، و الحموري صالح سليم. (2013). إدارة الموارد البشرية دليل علمي. (1، المخر) عمان، المملكة الهاشمية الأردنية: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- سعدي ابتسام. (2017/2016). معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالكتبات الجامعية الجزائرية (اطروحة دكتوراه LMD). معهد علم المكتبات والتوثيق، قسنطينة: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.
- مبروك عزالدين. (2020). الرقمنة من المظور التقني. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية، 57 (خاص)، الصفحات 245-258.
- محمد عبدالفتاح رضوان. (2012). الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. (1، المخر) القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مقشوش أسية. (2016/2015). رقمنة المجموعات المتحفية المتحف العمومي للزخرفة والمنمنمات وفن الخط والمركز التفسيري ذي الطابع المتحفي للباس التقليدي (ماجستير). معهد الآثار، الجزائر: جامعة الجزائر 2.