



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم علوم التربية وعلم النفس -

شعبة علم النفس



عنوان المذكرة:

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

بالتطبيق على عينة من أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة تخرج مكتملة للحصول على شهادة الماستر في تخصص علم نفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- أ.د/ يوسف جوادي

إعداد الطالبتين:

- راشد سميرة
- دندوقة حورية

السنة الجامعية. 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرتكم ربنا

الحمد لله الذي هدانا، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ، الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، فلك الحمد عدد خلقك ورضا نفسك و زنة عرشك ومداد كلماتك، سبحانك اللهم ربنا لك الحمد.

أولاً نشكر الله العلي على توفيقه وامتنانه لإكمال هذه الدراسة وبعد أتقدم بالشكر الجزيل لاستاذنا الفاضل الدكتور جواد يوسف على قبوله الإشراف على مذكرتنا وحسن مرافقته أثناء مراحل العمل وتوجيهاته القيمة والسديدة وعلى كل ما أسداه لنا من نصائح وتنبيه ودعم ، فأسأل الله عزوجل أن يجزل له المثوبة والعطاء.

كما نتوجه بالشكر لكل من ساعدنا في إتمام هذا البحث وأخص بالذكر في مقام الإجلال والإكبار السادة الأساتذة الكرام الذين قاموا بتحكيم استمارة الاستبيان وأحاطونا بكريم نصائحهم وتوجيهاتهم القيمة. كذلك نتقدم بالشكر إلى كل من الأساتذة بن عمر فاطنة والأساتذة باشا فاتن على مساعدتهم لنا في دراستنا الحالية. كما نسدي كل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة دراستنا. ونشكر كل أساتذتنا الكرام من تخصص علم نفس العمل وتنظيم.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي لدى أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، و بغية التوصل إلى نتائج تم تصميم استبانة مكونة من (38) بند موزعة على جزئين حيث يتكون الجزء الأول من البيانات الشخصية و الجزء الثاني من أبعاد الدراسة (التحفيز ، تدريب وتنمية الموارد البشرية ، التوظيف ، التخطيط) حيث وزعت على عينة قدرها (53) أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، ومن أجل تحقيق أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، وقد تم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS .

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- لا يوجد دور بين إستراتيجية التحفيز والتحول الرقمي لدى أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة؛
- لا يوجد دور بين إستراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي لدى أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة؛
- لا يوجد دور بين إستراتيجية التوظيف والتحول الرقمي لدى أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة؛
- لا يوجد دور بين إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي والتحول الرقمي لدى أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

الكلمات المفتاحية: الدور الاستراتيجي ، إدارة الموارد البشرية ، التحول الرقمي ، الجامعة

Study Summary

The objective of this study was to reveal the strategic role of human resources management amidst the digital transformation for professors in the humanities and social sciences at Mohamed Khider University of Biskra. In order to reach conclusions, a questionnaire consisting of (38) items was designed, which was divided into two parts: the first part included personal data and the second part encompassed the dimensions of the study (motivation, training and development of human resources, recruitment, planning), which was distributed to a sample of (53) professors at the Faculty of Humanities and Social Sciences at Mohamed Khider University of Biskra. In order to achieve the research objectives, a descriptive approach was adopted, and the results were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), which lead to a series of findings, as follows:

- No role was found between the motivation strategy and digital transformation for professors of humanities and social sciences at Mohamed Khider University of Biskra.
- No role was found between the strategy of training and development of human resources and digital transformation for professors of humanities and social sciences at Mohamed Khider University of Biskra.
- No role was found between the recruitment strategy and digital transformation for professors of humanities and social sciences at Mohamed Khider University of Biskra.
- No role was found between the planning strategy and digital transformation for professors of humanities and social sciences at Mohamed Khider University of Biskra.

Keywords: Strategic Role, Human Resources Management, Digital Transformation, University.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الملخص
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1. إشكالية الدراسة
2	2. فرضيات الدراسة
2	3. أهمية الدراسة
3	4. أهداف الدراسة
3	5. مفاهيم الدراسة
3	6. الدراسات السابقة
9	الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
10	تمهيد
11	أولاً: إدارة الموارد البشرية
11	1. تعريف إدارة الموارد البشرية
11	2. المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية
14	3. أهمية إدارة الموارد البشرية
14	4. أهداف إدارة الموارد البشرية
15	5. الوظائف الأساسية للإدارة الموارد البشرية
16	ثانياً: الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
16	1. تعريف الإستراتيجية
17	2. تعريف الإدارة إستراتيجية للموارد البشرية
17	3. أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
18	4. مستويات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
19	5. تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

19	6. مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
20	7. أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
21	8. متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
22	9. أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
23	10. خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
23	11. مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
23	12. عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
24	13. أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
24	14. نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
26	خلاصة
27	الفصل الثالث: التحول الرقمي
28	تمهيد
29	1. تعريف الرقمنة
29	2. تعريف التحول الرقمي
31	3. أهمية التحول الرقمي
31	4. خصائص التحول الرقمي
31	5. أهداف التحول الرقمي
32	6. أبعاد التحول الرقمي
33	7. متطلبات التحول الرقمي
33	8. نماذج التحول الرقمي
35	9. مجالات التحول الرقمي
36	10. خطوات التحول الرقمي
37	11. تحديات التحول الرقمي
37	12. تأثير التحول الرقمي على الجامعات
39	الخلاصة
41	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية لدراسة
42	تمهيد
43	1. تقديم ميدان الدراسة
43	2. منهج الدراسة

فهرس المحتويات

44	3. مجتمع الدراسة
44	4. حدود الدراسة
44	5. عينة الدراسة
47	6. أدوات الدراسة
48	7. المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
52	الخلاصة
53	الفصل الخامس: عرض ومناقشة الفرضيات
54	1. عرض نتائج الدراسة
62	2. تفسير نتائج الدراسة
70	النتائج
71	الاقتراحات
73	الخاتمة عامة
75	قائمة المراجع
79	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	الدراسات السابقة التي تناولت متغير الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	3
(2)	الدراسات السابقة التي تناولت متغير التحول الرقمي	5
(3)	الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	20
(4)	نسبة توزيع العينة حسب الجنس	44
(5)	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	45
(6)	نسبة توزيع أفراد العينة حسب التخصص	46
(7)	توزيع فقرات الاستبيان مع أبعادها	48
(8)	بدائل الإجابة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي	48
(9)	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الثلاثي ودرجة الموافقة عليه	48
(10)	معاملات ارتباط الاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان	49
(11)	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	50
(12)	التحليل الإحصائي لمحور التحفيز	54
(13)	التحليل الإحصائي لمحور تدريب وتنمية الموارد البشرية	55
(14)	التحليل الإحصائي لمحور التوظيف	57
(15)	التحليل الإحصائي لمحور تخطيط المسار المهني	58
(16)	التحليل الإحصائي لمحور التحول الرقمي	60
(17)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجيات التحفيز في ظل التحول الرقمي	62
(18)	معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل التحفيز في المتغير التابع التحول الرقمي	63
(19)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجيات التدريب في ظل التحول الرقمي	64
(20)	معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل التدريب في المتغير التابع التحول الرقمي	65
(21)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجيات التوظيف في ظل التحول الرقمي	66
(22)	معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل التوظيف في المتغير التابع التحول الرقمي	67
(23)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجيات التخطيط في ظل التحول الرقمي	68
(24)	معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل تخطيط المسار الوظيفي في المتغير التابع التحول الرقمي	69

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
16	الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية	(1)
22	متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	(2)
45	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة على حسب الجنس	(3)
46	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة على حسب الأقدمية	(4)
47	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة على حسب التخصص	(5)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملاحق
80	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة	(1)
81	الاستبيان في صورته الأولية	(2)
84	الاستبيان في صورته بعد تطبيق الخصائص السيكومترية	(3)
87	قائمة الأساتذة المحكمين	(4)

مقدمة

شهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة ، ومع ظهور التكنولوجيا الرقمية تغير العالم بشكل كبير و سريع بطريقة مستمرة ، فقد أحدثت هذه الأخيرة تغيرات كبيرة في الحياة المهنية للأفراد في جميع أنحاء العالم ، مما أثر عليهم ، وأصبحت التكنولوجيا جزءا لا يتجزأ من تفاعل الناس سواء كان في العمل أو التعليم، و قد استطاعت الجامعات في وقتنا الحالي الاهتمام باستخدام الرقمنة في تحسين أداء مواردها البشرية من أجل التقدم في أعمالها ، وخاصة الأساتذة في الوقت الحالي من أجل أن تسهل عليهم عميلة التواصل والاتصال مع مختلف الأساتذة والجامعات الأخرى وكذلك التواصل مع الطلبة عبر مختلف الوسائل الالكترونية والتي من بينها (Email، Google Meet) ،حيث تسعى الجامعة إلى التطوير من قدرة تفاعل الأساتذة مع المنصات الرقمية وهذا بسبب ما تنتجه من ايجابيات و أدوات تساعد على التخلي عن الأنظمة التقليدية في إدارة ممارسات إدارة الموارد البشرية كعمليات تصميم الوظائف ، وتقييم الأداء والاختيار والترقية والتعيين والتدريب و التطوير وإدارة الأداء وتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية وتحديد التعويضات بالإضافة إلى تحليل نتائج تطبيق التكنولوجيات بالوقوف على كيفية الاستغلال الأفضل للمعلومات في مساعدة متخذي القرار في تحسين عمليات الموارد البشرية ، حيث يؤدي ذلك إلى تكوين الجامعات على درجة عالية من الكفاءة و الفاعلية باستخدام الرقمنة من أجل تحقيق أهدافها و لتسهيل العمل بأقل جهد وأقل تكلفة وأكبر سرعة ، وانتهجت هذه الإستراتيجية تقنية حديثة ألا وهي التحول الرقمي ، و قد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من الجامعات و ذلك بسبب مواجهتها للعديد من العراقيل في أعمالها نتيجة اعتمادها على الأساليب التقليدية في ظل هذه الثورة.

يعتبر التحول الرقمي أسلوبا حديثا وعنصرا أساسيا يتم من خلاله توظيف التقنيات الحديث والانتقال من الإدارات التقليدية ذات الأعمال الورقية إلى الإدارات الحديثة ذات الأعمال الالكترونية ، الذي يعتبر أكثر فاعلية و كفاءة وقدرة تنظيمية من خلال استثماره لبرامج جديدة، لأن ما يميز الإدارة الرقمية هو تلك السرعة في انجاز الأعمال والمساعدة في اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات باستمرار، وتقليل تكاليف العمل الإداري ، ورفع انجاز الأداء وكسر حاجز الزمان والمكان وهذا من أجل التغيير والتطوير لتحسين أساليب العمل و تحقيق أهداف الجامعة والأساتذة، والاهتمام بالموارد البشرية المتوفرة بالجامعة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية وتقديم الخدمات الالكترونية لجميع الأساتذة على شكل مخرجات نوعية لحل العديد من المشاكل أهمها الازدحام و الانتظار لفترة طويلة مما قد يعيق اهتماماته و أيضا يعيق أعمالها التعليمية .

ولهذا جاءت هذه الدراسة لتبيان الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بجامعة محمد خيضر بسكرة (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية شتمة) وذلك ضمن الخطة التالية:

الإطار العام للدراسة:

- ❖ **الفصل الأول:** خصص للبناء المنهجي وتضمن بدوره الإشكالية، فرضية الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة.
- ❖ **الفصل الثاني:** فتناول الإحاطة بالموضوع الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بدءا بتعريف إدارة الموارد البشرية و التطور التاريخي و أهميتها ثم تعريف الإدارة الإستراتيجية ومن ثم تعريف لإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و متطلباتها و خصائصها.
- ❖ **الفصل الثالث:** يتعلق بموضوع التحول الرقمي ويضم تعريف كل من الرقمنة والتحول الرقمي، ثم تم التطرق إلى أهمية التحول الرقمي وخصائصه، ثم الأبعاد، ومتطلبات التحول الرقمي في الجامعات.
- ❖ **الفصل الرابع:** فكان للإجراءات المنهجية للدراسة و التي تضمنت بدورها المجالين الزماني والمكاني ، والمنهج المستخدم في الدراسة إضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية المعتمدة من طرف الباحثين.
- ❖ **الفصل الخامس:** تضمن عرض للنتائج المتحصل عليها، ثم محاولة تفسيرها في ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- مفاهيم الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

1. الإشكالية

تشهد الساحة العالمية اليوم تغيرات وتحولات عميقة وسريعة أبرزها ظاهرة العولمة التي مست جميع المجالات، مدعمة بالتطور التكنولوجي الهائل في التقنيات ووسائل الاتصالات والمعلومات ومن بين هذه التطورات نجد التحول الرقمي والذي هو رقمنة العمليات التي تقوم بها المؤسسات في أداء ممارسة الخدمات والأنشطة من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية لها بأقل جهد وتكلفة، وهذا من خلال الاعتماد على تقنيات تكنولوجيا المعلومات، حيث تعتمد الأعمال في العصر الرقمي على بنية متطورة من التقنيات للحفاظ على الكفاءات التشغيلية، كما لا تزال العديد من المنظمات تكافح مع التقنيات القديمة، والتي لا يمكن استبدالها بسهولة، ومن بين المنظمات التي تسعى إلى استخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي نجد الجامعات وذلك من أجل مواكبة العصر الحالي، وأن التحول الرقمي ساهم كثيرا في تحسين أدائها من أجل إنتاجية أكبر. وعليه يشير مصطلح التحول الرقمي في دراسة أسامة عبد السلام علي عماشة على أنه عملية إيجاد صورة رقمية يتم من خلالها تحويل المعلومات من صورة مكتوبة على ورق إلى صورة محفوظة على الأجهزة الآلية.

وكما ذكرنا سابقا أن الجامعات هي الأكثر حاجة للتحول الرقمي من أجل مواكبة هذه التطورات، وكذلك من أجل التسيير الجيد والفعال لمختلف العمليات والمهام. وفي ظل هذه التطورات التي جاءت بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الفكر الإداري، فإن إدارة الموارد البشرية تتعرض لتغيير جذري في مفاهيمها واستراتيجياتها الإدارية، ويجب أن تكون هذه الإدارة أكثر مرونة وسرعة مع هذه التغيرات وهذا من أجل مواكبة مختلف التطورات. ولأن هذه الإدارة الإستراتيجية تسعى دائما إلى النظر في المدى البعيد للمنظمة ومن بين هذه الإستراتيجيات نجد التدريب والذي هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها زيادة وتحسين أداء العمال في المنظمات، و كذلك التطوير الذي يعتبر من بين هذه الإستراتيجيات ويعرف على أنه تلك العملية المنظمة التي يتم من خلالها تطوير مهارات موظفيها وتعزيز قدراتهم التي تتناسب مع وظائفهم، أما التحفيز فقد يكون تحفيزا ماديا فقط أو تحفيزا مادي ومعنوي في نفس الوقت وهذا عن طريق تقديم الشكر والثناء للموظفين على حساب كل مؤسسة وغيرها من إستراتيجيات أخرى، ومن بين المنظمات التي استفادت من خدمات الرقمنة أو التحول الرقمي نجد المنظمات التعليمية التي من بينها الجامعات، فأصبحت هذه الأخيرة تستند إلى خدمات تكنولوجيا المعلومات من أجل مساعدتهم في التواصل السريع مع الأساتذة وكذلك تقديم اجتماعات فورية إلكترونية، وذلك من أجل توفير الجهد والوقت.

وفي هذا السياق نقول أنه لا يمكن الاستغناء عن أداء المورد البشري الذي يعتبر هو صانع هذه التقنية، ويعتبر نجاح هذه المنظمة من خلال الدور الذي يلعبه في أداء العمل واستشراف المستقبل، لأنه كائن لا يمكن تقليده وهذا ما يستحيل على الآلة أن تقوم به دون تدخل الإنسان. وكما يعتبر التحول الرقمي أحد الجوانب الحقيقية في تحسين العمليات الإدارية والتي ظهرت أهميته في تحسين مستوى أداء الجامعة وتقديم

أفضل الخدمات، وكذلك تسهيل الأعمال والمعلومات التي تقدمها الجامعة للأستاذ بالكفاءة والفعالية والسرعة العالية سعياً لكسب رضا الأساتذة من خلال تخفيف أعباء المعاملات الإدارية...

وعليه نطرح التساؤلات الفرعية التالية

- ❖ ما هو دور استراتيجيات التحفيز في ظل التحول الرقمي لدى أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ❖ ما هو دور استراتيجيات التدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي لدى أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ❖ ما هو دور استراتيجيات التوظيف في ظل التحول الرقمي لدى أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ❖ ما هو دور استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي في ظل التحول الرقمي لدى أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

2. فرضيات الدراسة:

- ❖ لا يوجد دور لاستراتيجيات التحفيز في ظل التحول الرقمي لدى أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-
- ❖ لا يوجد دور لاستراتيجيات التدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي لأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة العلوم الإنسانية والاجتماعية - بسكرة-
- ❖ لا يوجد دور لاستراتيجيات توظيف في ظل التحول الرقمي لأساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة- .
- ❖ لا يوجد دور لاستراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي في ظل التحول الرقمي لأساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر -بسكرة-.

3. أهمية الدراسة:

- ساهمت هذه الدراسة في معرفة الدور الاستراتيجي للإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية حيث أنها انتقلت من الدراسات الورقية إلى الدراسة الالكترونية.
- معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في التسيير الاستراتيجي للإدارة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية.

4. أهداف الدراسة:

- التعرف على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل التحول الرقمي لأساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- التعرف على ما مدى استخدام التحول الرقمي في الجامعة .
- التعرف على مدى اطلاع أساتذة على إستراتيجية الموارد البشرية التي من بينها (التحفيز ، التدريب، التوظيف ، التخطيط).
- تسليط الضوء على دور تطبيق آليات التحول الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات على الجامعات الجزائرية.

5. مفاهيم الدراسة:

❖ الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

هو عملية دمج وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن عمليات التخطيط، التوظيف والتحفيز والتدريب الاستراتيجي للمنظمة (الجامعة) ، من أجل تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف طويلة المدى، ويقاس ذلك من خلال الدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ في استجاباته لبنود الاستبيان المكون من (23) عبارة موزعة على 4 محاور الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

❖ التحول الرقمي:

هو عملية الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات واتصالات في جميع مجالات العمل بما فيها الجامعة وهذا من أجل تسريع العمليات والإجراءات وتسهيل العمليات بين الأساتذة ، ويقاس ذلك من خلال الدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ في استجاباته لبنود الاستبيان المكون من (15) عبارة موزعة على محور التحول الرقمي.

6. الدراسات السابقة:

جدول رقم (1): الدراسات التي تناولت الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الدراسة الأولى	بغوان دور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، في قسم العلوم السياسية تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة
دراسة حرز الله محمد لخضر سنة (2015)	هدفت الدراسة إلى بيان الدور الذي يضطلع به إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات المتباينة للبيئة التنظيمية.

<p>وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتمثلت عينة دراسته ب 164 عاملا وعاملة موزعين على مؤسسة صناعة الكوابل في بسكرة</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>
<p>وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج و التوصيات أهمها: أن الظروف والتحديات التي تتسم بها البيئة التنظيمية للقرن 21 وما أفرزته تداعيات العولمة بشتى أبعادها مع افتتاح عصر التكنولوجيا الرقمية وتقنيات الاتصال عالية التطور ، كلها تحديات دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية 290 تستدعي ضرورة إعادة هيكلة وتحديث المنظومة الفكرية والإدارية والقانونية إزاء العنصر البشري ، ورسم إستراتيجية ذات أبعاد شاملة ورؤى متكاملة تجمع بين تطلعات المنظمة ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري وتحديات البيئة التنظيمية ومتغيراتها، فمرد إخفاق العديد من المنظمات بالأخص في الدول النامية هو الإخلال بأحد هذه الأبعاد الأساسية .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية "دراسة تطبيقية دائرة الأرصاد الجوية الأردنية " (منشورة) مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث المجلد 4 العدد الأول</p>	<p>الدراسة الثانية عبد المنعم موسى القرالة (2018)</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتمثل مجتمع دراسته ب54 فرد موزعين في الدائرة</p>	<p>المنهج وأدوات الدراسة</p>
<p>وكنتيجة لهذه الدراسة نقول انه هناك علاقة بين إستراتيجية التدريب والموارد البشرية</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>أثر استراتيجيات التوظيف على جودة الحياة " دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية" أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط الأردن</p>	<p>الدراسة الثالثة أحمد محمد حمدان الحجاج (2020)</p>
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة دور استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>وتم استخدام المنهج الوصفي كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة حيث تمثلت عينة دراسته ب300 عامل وعاملة.</p>	<p>المنهج وأدوات الدراسة</p>

نتائج الدراسة	ونتيجة هذه الدراسة عن وجود دور لاستراتيجيات التوظيف عل جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية وهو دال إحصائياً.
الدراسة الرابعة بلعيد حياة (2021)	تخطيط المسار الوظيفي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي " دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار" (منشورة)، مجلة المنهل الاقتصادي . المجلد 04، العدد 03.
الهدف من الدراسة	حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاه اتجاهات المبحوثين في هذه الدراسة نحو أهمية تخطيط المسار الوظيفي وبين دوره لدى الموظفين.
منهج وأدوات الدراسة	واستخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتمثل مجتمع الدراسة ب 100
نتائج الدراسة	وكنتيجه لهذه الدراسة وجود دور لتخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي لمديرية السكن بولاية بشار.
الدراسة الخامسة: هند راجح موس و أكثم الصرارية (2021)	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و أثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية " دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والالكترونية"(منشورة)، مجلة العربية للإدارة ، مجلد 41 ، العدد 01
الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات
منهج وأدوات الدراسة	واستخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتمثلت عينة الدراسة ب 94 عامل
نتائج الدراسة	وكنتيجه لهذه الدراسة ان الشركة تتمتع بإستراتيجية موارد بشرية ناجحة ، كما أنها تتبع أساليب إستراتيجية في عمليات الاختيار و التعيين والتدريب والتحفيز يعني وجود دور لهم

جدول رقم (2): الدراسات التي تناولت متغير التحول الرقمي

الدراسة الثانية دراسة بشير عبد الحميد سنة (2019)	تحت عنوان أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. أطروحة دكتوراه غير منشورة، في قسم علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة-
الهدف من الدراسة	وهدفتمت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الاتصالات الجزائر

<p>ومن المزج بين المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات وتمثلت عينة البحث في 238 عامل بالإضافة إلى إجراء أربع مقابلات</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>
<p>وكانت نتيجة الدراسة أنها يوجد أثر للتحويل الرقمي على ممارسات المؤسسة وهي نسبة جيدة</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>أثر التحويل الرقمي على كفاءة الأداء الوظيفي حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز (منشورة) المجلة العربية للنشر العلمي العدد 43</p>	<p>الدراسة الثانية طلق عوض الله وياسر ساير الحربي(2020)</p>
<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحويل الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز وكذلك التعرف على متطلبات التحويل الرقمي</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من 599 عضوا في الجامعة وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة</p>	<p>منهج و أدوات الدراسة</p>
<p>والنتيجة العامة تقول انه يوجد أثر التحويل الرقمي في الاداء الاكاديمي لهيئة التدريس</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>تكنولوجيا التحويل الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف (منشورة) المجلد المجلة العرقية للعلوم الادارية المجلد 16 العدد 65</p>	<p>الدراسة الثالثة دراسة احمد كاظم بريس و رود قاسم جابر(2021)</p>
<p>حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تكنولوجيا التحويل الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف مصر</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>واستخدام المنهج الوصفي التحليلي و كان عدد العينة 60 فرد حيث استعمل الاستبان كأداة للدراسة</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>
<p>في نتيجة دراستهم نقول انه هناك وجود تأثير مهم لتكنولوجيا التحويل الرقمي في الأداء الاستراتيجي.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>أثر التحويل الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات مصر (منشورة) المجلة العلمية للبحوث والدراسات العدد الثاني المجلد 37</p>	<p>الدراسة الرابعة دراسة محمد علي ومحمود زلط (2023)</p>

الهدف من الدراسة	حيث هدفت إلى دراسة أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات
منهج أدوات الدراسة	و استخدام المنهج الوصفي وتمثلت عينة الباحث ب 262 واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة
نتائج الدراسة	وأظهرت هذه الدراسة بعض النتائج حيث ذكرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
الدراسة الخامسة دراسة صلاح الدين إسماعيل الدين وحسام الدين مصطفى حسن بدوي(2023)	دور إستراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التمييز المؤسسي المستخدم: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران (منشورة) مجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية العدد الثاني_مجلد 37_
الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة علاقة الارتباط بين تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي وتحقيقي التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران و التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجية استخدام التحول الرقمي.
منهج وأدوات الدراسة	واستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث كان حجم عدد العينة ب288 فرد واستخدام الاستبيان
نتائج الدراسة	وكننت النتيجة في الأخير إلى أن مستوى تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي جاء متوسطا، كذلك أظهرت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في إستراتيجية التحول الرقمي .

من خلال طالعنا على الدراسات السابقة يمكننا مناقشتها وتوضيح أهميتها بالنسبة للدراسة الحالية

فيما يلي :

اتفقت الدراسات السابقة على ضرورة تفعيل الدور الاستراتيجي في المنظمات على الرغم من اختلاف العينات و بيئات تطبيقها، حيث وضحت دراسة حرز الله محمد لخضر(2015) مدى مساهمة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ، كذلك اتفقت مع دراسة عبد المنعم موسى القرالة (2018) و التي هدفت إلى معرفة أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. وأيضا نجد دراسة أحمد محمد حمدان الحجاج (2020) التي هدفت إلى معرفة دور وأثر استراتيجيات التوظيف على جودة الحياة ، في حين دراسة بلعيد حياة (2021) هدفت أيضا إلى معرفة المسار

الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، وأيضا دراسة هند راجع موسى و أكثر الصراية (2021) التي هدفت إلى معرفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات.

وقد أوضح الباحثون أيضا من خلال دراساتهم على أن التحول الرقمي له دور كبير في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمنظمة ، حيث اتفقوا على ضرورة استخدام التحول الرقمي والتكنولوجيا الرقمية في مختلف القطاعات واتفقت دراسة كل من طلق عوض الله وياسر ساير الحربي(2020) على أثر وأهمية التحول الرقمي على الجامعات.

وفيما يخص المنهج المتبع فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في كل الدراسات السابقة ونظرا لطبيعة المناهج المستخدمة قد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة .

ومن خلال كل ما تم ذكره حول الدراسات السابقة فهناك بعض الدراسات التي تتفق مع دراستنا الحالية وهي دراسة بشير عبد الحميد سنة (2019) تحت عنوان أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال فهي تتوافق مع الهدف العام ألا وهي معرفة تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

مكتنتنا أيضا الدراسات السابقة من:

- بناء و إثراء الجانب النظري في دراستنا الحالية في الفصل الخاص بالتحول الرقمي.
- تحديد المنهج المناسب لدراستنا الحالية وهو المنهج الوصفي لكونه الأنسب لمقتضيات الدراسة.
- تم الاعتماد في بعض الدراسات على تصميم الإستبيان الخاص بنا.
- ساهمت في إعطاءنا فكرة حول دراسة وتفسير النتائج.
- اخذ فكرة حول أهمية تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

الفصل الثاني: الدور الاستراتيجي

لإدارة الموارد البشرية

أولاً: إدارة الموارد البشرية

- 1- تعريف إدارة الموارد البشرية.
- 2- المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية.
- 3- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- 4- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- 5- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

- 1- تعريف الإستراتيجية.
- 2- تعريف الإدارة الإستراتيجية.
- 3- أبعاد الإدارة الإستراتيجية.
- 4- مستويات الإدارة الإستراتيجية.
- 5- تعريف الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- 6- مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- 7- أهمية الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- 8- متطلبات الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- 9- أهداف الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- 10- خصائص الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- 11- مكونات الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- 12- عناصر الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- 13- أبعاد الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- 14- نماذج الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

تمهيد:

أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية في المنظمات ، للأمر الذي أعطاها بعدا إستراتيجيا في قيادتها ، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي ، كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة ، لذلك أصبح لازما على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي.

وسوف نتناول في هذا الفصل مدخل إلى إدارة الموارد البشرية وتعريفها، ووظائفها، وكذلك نتناول مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من حيث التعريف والخصائص وغيرها.

أولاً: إدارة الموارد البشرية

1. تعريف إدارة الموارد البشرية

عرف كل من عبد الباري والصابغ إدارة الموارد البشرية (2008) على "انه النشاط الإداري لعملية إستراتيجية تتعلق بتطوير خطط متقدمة للقوى العاملة بهدف ضمان استمرارية توافر الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة. كما يشمل هذا النشاط التزويد المستمر بالكفاءات البشرية المناسبة ، وتطوير مهارات الموظفين وتعزيز أدائهم وكفاءاتهم التقنية والمعرفية والعملية. بالإضافة إلى ذلك ، يشمل إيجاد الطرق الكفيلة بتحسين الروح المعنوية للعاملين ، وتقديم فرص للتقدم المهني والحفاظ على استمرارية العمل ، مما يشجعهم على الانخراط والوفاء بالتزاماتهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة."

تعريف محمد فالح صالح (2004) لإدارة الموارد البشرية "هي العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها، والعمل على استقرارها ورفع روحها.

تعريف عبد القادر مدني علاقي(1993) "إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعاني بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة ، وتنميتها، والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة من الإنتاجية والرياح والنمو السريع".

قدم كشواي (2003) تعريف لإدارة الموارد البشرية "هي مجموعة من الاستراتيجيات و العمليات و الأنشطة التي يتم من خلالها تصميم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة و احتياجات الأفراد الذين يعملون بها"

وذكر حنفي (2014) بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات ، وتضع هيكل أو نظام الإجراءات والى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية ، واستخراج أفضل طاقاتهم من خلل وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين و التدريب و التقويم والحوافز المالية و المعنوية.

ومن خلال التعريف لسابقة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على إنها وظيفة أساسية في أي مؤسسة، تهدف إلى جذب وتطوير والحفاظ على أفضل المواهب لتحقيق أهدافها.

2. المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة العديد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر

في إظهار الحاجة إلى وجود موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الفرد بالمؤسسة. وسنقوم فيما يلي بعرض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية على شكل مراحل أو حقبات زمنية متتالية.

1.2. ظهور الثورة الصناعية : (1760-1830)

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية ، فقبل قيامها كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة ، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة . وعند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر ، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى إدارة الموارد البشرية لكن كانت صيحات من حين لآخر في البلدان الصناعية كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الإهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية ، ففي انتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع والاهتمام بالعمال من قبل أصحاب العمل . وفي عام 1890 ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم "تحقيق الرفاهية الصناعية وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف العمل المادي الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية الممارسة الأعمال

2.2. ظهور حركة الإدارة العلمية: (1830)

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي في حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" في أمريكا الذي أطلق عليه تسمية أبو الإدارة العلمية ، وهنري فايول في فرنسا، حيث قدم تايلور أفكاراً جديدة حول دراسة العمل، وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن بهدف اختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعمله ، بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة، وزيادة الأجر الذي يتقاضاه، وبمجرد أن قدم تايلور أفكاره ، قام رجال الأعمال بتطبيقها ، ووجدوا فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج ، وخفض التكاليف ، وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة ، حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يلتزم بها خلال تأديته لعمله ، وهذا ما أدى إلى تزايد نقمة العمال على الإدارة .

3.2. ظهور حركة العلاقات الإنسانية (1932-1977)

قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات ميدانية قام بها "إلتون مايو" زملاؤه نفذت في شركة الكهرباء الأمريكية بجانب مدينة شيكاغو ولقد ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية، وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها ، وانتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي نادى بها التايلورية والتي مفادها أن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال فقط ، لقد أشارت العلاقات الإنسانية إلى العكس من ذلك ، فالعامل هو إنسان لديه مشاعر وأحاسيس

يجب احترامها ومعاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية وبالتالي إنتاجيته ، لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق ، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام ، وإيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية . يشرفون على هذه الإدارات لجعل أدائها أكثر فاعلية.

4.2 الحرب العالمية الثانية (1939-1945)

مطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية ، من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات ، لقد وجدت المنظمات الصناعية الأوربية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها ، ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديدا عام (1943) بلغ عدد أخصائيي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية (5500) مختص وكانوا يسمون بـ PERSONNEL OFFICER أو ضابط موظف الأفراد ، وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام .

5.2 ظهور إدارة الأفراد (1950-1980)

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع ، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد PERSONNEL ، له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات و تغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي " إدارة الأفراد AND MANAGEMENT PERSONNEL والعلاقات الصناعية INDUSTRI RELATIONS ، حيث انتشرت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية ، ومما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب الثانية ، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف ، حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي ، تعويض ..) وكنت تلعب دور الوسيط بين المنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما ، ومنع حدوث إضرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي .

6.2 ظهور إدارة الموارد البشرية (1980) إلى يومنا هذا

بعد عام (1980) تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو "إدارة الموارد البشرية" التغيير ليس في المسمى فحسب ، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة فقد تغير دورها من منفذ السياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا ، إلى دور المخطط والمنفذ بآن واحد ، لقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة العامة ، وأصبح

مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة ، ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيون درسوا واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية . (محامدية، 2016).

3. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية :

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة .
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية .
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي ، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع .
- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر كمن قيمة تجهيزاتها(عبد الرحمان،2009)

4. أهداف إدارة الموارد البشرية:

1.4 الأهداف على مستوى المنظمة

- استقطاب الكفاءات للعمل في الوظائف المختلفة.
- الاستفادة المثلى من جهود الموظفين.
- الحفاظ على استمرارية رغبة الأفراد في العمل بالمنظمة

2.4 الأهداف على مستوى العاملين:

- الاستفادة من أفضل عروض العمل المتوفرة وفرص التقدم والرقي .
- توفر ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل بكفاءة وبالتالي زيادة إنتاجهم ومنه تحقيق مكاسبهم المادية.
- وجود برنامج أمني للمحافظة على امن و سلامة المورد البشري .
- مصالحتها مع تعزيز التواصل وتسهيل الحركة والاستقلالية داخل المنظمة.
- العدل في المعاملة ومنح المكافآت وتسييل العقوبات .
- وجود تأمين اجتماعي وصحي جيد لتوفير الأمن للموظفين (محمد ، 2008).

5. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الوظائف وأهمها ما يلي

1.5 التحليل الوظيفي:

ويقصد به هو عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال .

2.5 تقييم الوظائف:

وهو للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحدد . ويعتبر هذا التقييم مطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية ويعتبر تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم.

3.5 التدريب والتطوير :

هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات ، والخبرات ، والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة أكثر (دودين، ب س).

4.5 الاختيار والتعيين:

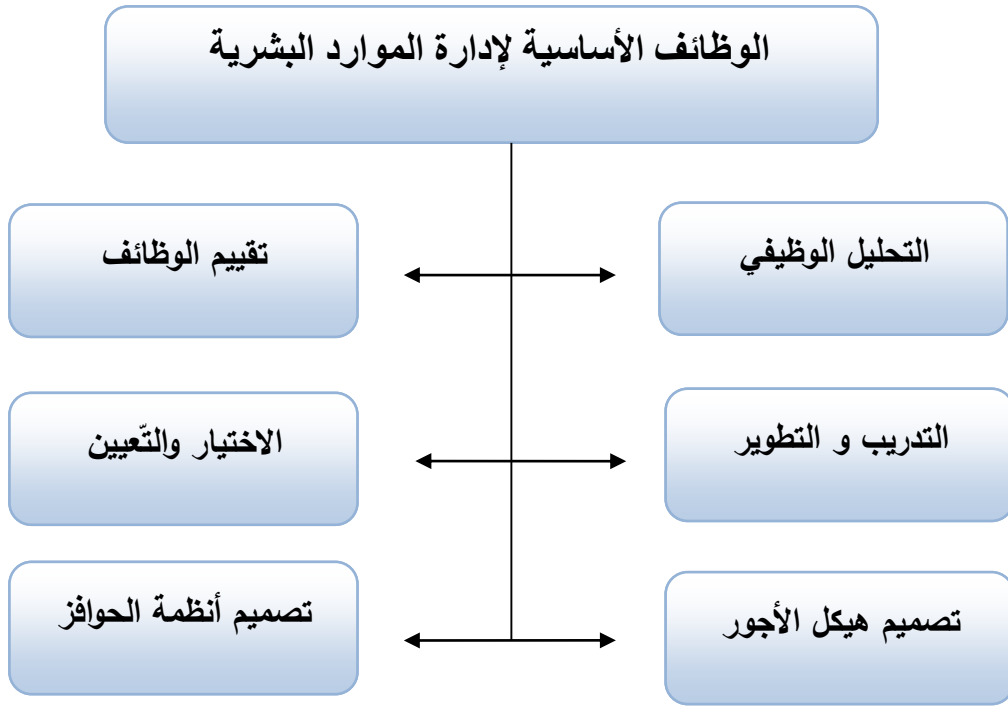
تختص هذه الوظيفة بالتّقيّب عن العُمّال والانتقاء من خلال الطلبات الوظيفية المقدمة كمرحلة أوليّة ثمّ الاختبارات والمقابلات الشّخصية... الخ . وهذا للتّمكن من توفير لكل منصب شاغر موظّف بمواصفات ذلك المنصب.

5.5 تصميم هيكل الأجور:

تتضمّن هذه الوظيفة تحديد القيمة والأهميّة النسبيّة للوظيفة ، ووضع الأجر المناسب مقابل أدائها وتحديد مُستوى الأجور الملائم حتى يتم تأمين مناسب للقيم والأهمية لمختلف الوظائف.

6.5 تصميم أنظمة الحوافز:

ويقصد بها هو منح مقابل الأداء المتميّز للفرد حيث يقدم له مكافآت مناسبة ، ويمكن تحفيز الموظّفين من خلال أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي . كما أنّ هناك حوافز مقابل الأداء العام للمُنظّمة وأيضا تختلف نوع الحوافز من مادية وأخرى معنوية (ماهر ، 2004).



الشكل (1) يوضح الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

1. تعريف الإستراتيجية:

1.1 اشتقاقا: من الأصل الإغريقي " strategia " وتعني "فن الحرب" أو فن الجنرال وتعني فن الإدارة وقيادة الحرب.

2.1 اصطلاحا:

عرف نادر (2018) الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

عرف شاكر (2017) الإستراتيجية بأنها عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.

جاء في تعريف بوترية (2022) أن الإستراتيجية هي خطط تبنى على ضوء تحديد أهداف المنظمة طويلة المد، مع الأخذ بعين الاعتبار تخصيص الموارد والإمكانيات لتحقيق تلك الأهداف

تم تعريف الإستراتيجية من طرف موسى و الصرايرة ، (2021) هي القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة وهذا من أجل تحقيق النجاح والتوافق في المنظمة.

ومما سبق لمفهوم للإستراتيجية نقول أنها تلك الخطط والبرامج التي تبنى لتحديد أهداف المنظمة بعيدة المدى.

2. تعريف الإدارة الإستراتيجية:

عرف صقور و الصرن (2018) الإدارة الإستراتيجية على أنها علم وفن تشكيل و تنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

عرف العبيدي والبرزمجي (2021) الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقات بينها وبين البيئة التي تعمل به

ويشير يوسف (2010) الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات و التصرفات التي تحدد الأداء طويل لأجل للمنظمات. كما تعرف على أنها مجموعات القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لانجاز أهداف المنظمة.

فالإدارة الإستراتيجية كما يراها (2007) هي مجموعة القرارات و الأعمال التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية فعالة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

عرف (المغربي، ب.س) هي عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية و تأكيد بقاء التنظيم، والعمل على تنميته وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة المنظمة.

وعليه من خلال التعاريف السابقة للإدارة الإستراتيجية نقول أو نستخلص هي تلك العملية التي تتضمن تصميم وتقويم الاستراتيجيات، التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

3. أبعاد الإدارة الإستراتيجية:

- لانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة.
- الملائمة على وفق الموارد والإمكانات المتاحة.
- درجة القبول بالمخاطر.
- تحديد المجال أو القطاع الأساس للمنافسة

- تحديد المركز التنافسي للمنظمة .
- تنسيق وتكامل القرارات (المحمدي،2020).

4. مستويات الإدارة الإستراتيجية:

هناك ثلاث مستويات مختلفة وهي كما يلي :

أ- مستوى الإستراتيجية العليا:

يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية ، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ، ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها ، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية . كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الإستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

ب- مستوى الإستراتيجية الوسطى:

يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية عادة بوحدة العمل الإستراتيجي ، وينصب للمؤسسة ، وتسمى هذه الأقسام الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي المنتجات المؤسسة في أسواقها ، كما تقوم ببلورة الإستراتيجية الخاصة ، ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

ج- مستوى الإدارة الدنيا:

يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى، وتهدف الممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة، بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا.

كما إن هذه المستويات الثلاث من الإستراتيجيات ، يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. (الاسطة ، 2016)

5. تعريف الإدارة الإستراتيجية للإدارة الموارد البشرية:

عرف حسن (2003) إن استراتيجيات الموارد البشرية وهي أساسا خطط وبرامج لتحديد وحل القضايا الإستراتيجية الأساسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية . وتركز إستراتيجية الموارد البشرية على تحالف كل من ممارسات ، وسياسات وبرامج الموارد البشرية للمنظمة، مع الخطط على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال.

عرفت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من طرف بوحديد ، (2019) بأنها تلك العملية التي تكون فيها التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة ، أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة. ويعني هذا أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل.

عرف كل من الإدارة الإستراتيجية داسي وموسي (2020) على أنها مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، وتعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع ظروف البيئة المحيطة وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وتعرف أيضا من طرف مخلوف ومحمد (2017) على أنها عملية إدارية يمارسها عادة مجموعة من المديرين في الإدارة العليا داخل المؤسسة ، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف طويلة الأجل التي ترغب المؤسسة في تحقيقها.

عرف الطعان (2011) هو النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة والذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها.

ومن خلال التعريف السابقة نقول أن الإدارة الإستراتيجية للإدارة الموارد البشرية هي نهج شامل ، يربط بين وظائف الموارد البشرية وأهداف المؤسسة الإستراتيجية التي تسعى لتحقيق أهدافها على المدى الطويل مع توفير الظروف البيئية المناسبة.

6. مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

1.6 مفهوم الرؤية الإستراتيجية:

يرى جعفر (2013) أن الرؤية الإستراتيجية هي مجموعة السياسات العلمية والتعليمية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تتبناها وتوضح ماذا يجب أن تكون عليه في المستقبل ، إي ما هو الوضع المتوقع أن تكون عليه المنظمة بعد عشر سنوات ، وتتضمن الرؤية الإستراتيجية التوجه العام للمنظمة.

2.6 مفهوم التحدي:

تري مصنوعة (2021) تركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمات، والتقدير الصحيح الواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات، ولعل أهم هذه التحديات هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها، وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد .

3.6 مفهوم دورة الحياة:

يعرف حمدان وآخرون (2009) ويركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة إي منظمة.

الجدول رقم (3) يوضح الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري.	- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري.
- المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.	- الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.
- الاهتمام بالحوافز المادية.	- التركيز على الجوانب المادية في العمل والاهتمام بقضايا الأجور والحوافز..
- تنمية العمل والأداء الجماعي.	- تحسين التنمية البشرية على التدريب المهني واكتساب الفرد مهارات يدوية.
- البحث عن آليات الاستثمار القدرات الفكرية.	- تنمية العمل والأداء الفردي.
- الاهتمام بمحتوى العمل.	

المصدر: (تواتي،2014)

7. أهمية الإدارة الإستراتيجية للإدارة الموارد البشرية:

يمكننا حصر أهمية الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ما يلي:

- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المعتمدة والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة تحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.

- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها.
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث والغياب عن العمل.
- زيادة الترابط والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.
- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع متطلبات الحالية والمستقبلية. (تواتي، 2014)
- تحافظ على الميزة التنافسية للمنظمة وتحسن التعاون بين أعضاء لهيكل التنظيمي في المنظمة.
- تحقق أهداف المنظمة طويلة الأجل وبقاء استمرارية المنظمة .
- تدعم وتنفذ استراتيجيات العمل بنجاح (دكوار و العيداني، 2022).

8. متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

من بين المتطلبات الواجب توفرها ما يلي

1.8 متطلبات تنظيمية :

نعني بها تلك القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه سياسة توزيع المهام والمسؤوليات داخل النظام، وضبط تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات الفرعية لإدارة الموارد البشرية ، حيث يقتضي حرص إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الإستراتيجي على تحقيق الفعالية المطلوبة و الانسجام المرغوب مع مختلف الإستراتيجيات الوظيفية ، إعداد هيكل تنظيمية تستجيب للمتطلبات البيئية الداخلية والخارجية ، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية عن طريق ما تحققه مواردها البشرية من أعمال والنشطة ، تقتضي الفلسفة التنظيمية الحديثة توجيه ردود أفعال الأفراد بالشكل الذي ينسجم مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة .

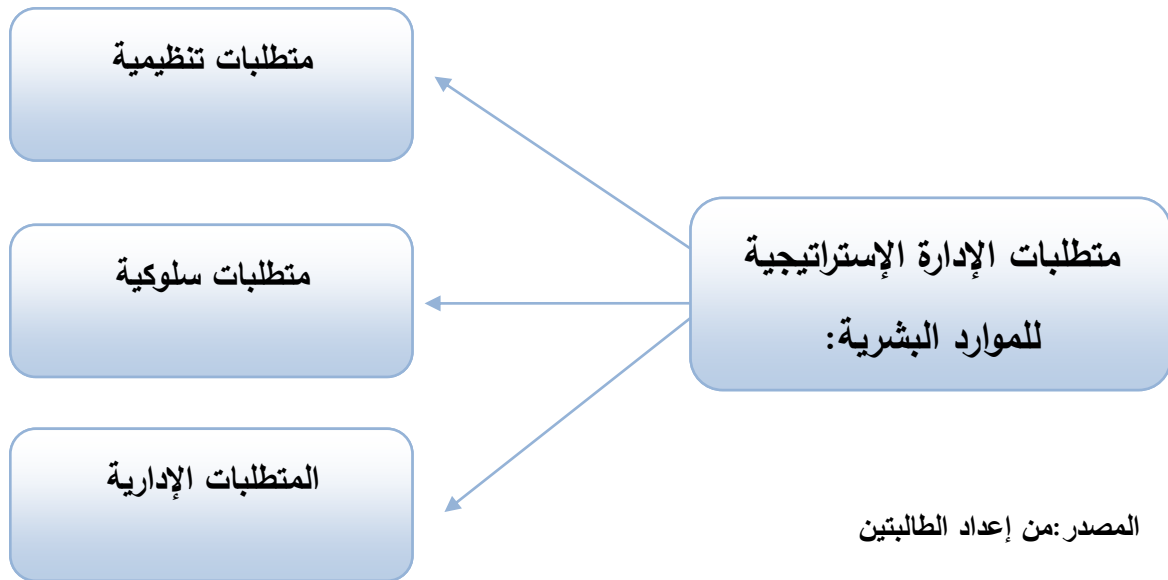
2.8 متطلبات سلوكية :

تقتضي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية العمل على تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، حيث يزيد ولائهم وانتماءهم للمؤسسة وتزيد دافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير أداء تمنح على أساسها الأجور والمنح والمزايا.

3.8 المتطلبات الإدارية :

تتطلب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إطار البعد الإداري ، إحداث بعض التغييرات في مضمون أدائها بمختلف أنشطتها ، ومن ذلك نذكر : تغيير دور ومسؤولية وظيفة إدارة الموارد البشرية، بحيث تزيد مستوى إشراكها في العملية الإستراتيجية تخطيط الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة .

تغيير طبيعة المهارات المطلوب توفيرها في مديري إدارة الموارد البشرية ، بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التسويقية الإنتاجية، التمويلية ، وهذا لزيادة قدرة هؤلاء المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية والإستراتيجيات المطلوب تحقيقها، ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة، والتي من بينها مفهوم دورة حياة المنتج ، ومفهوم محفظة الموارد البشرية .(بودية وبن واضح، 2019)



الشكل رقم (2) يوضح متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

9. أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

- تقوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أربعة أهداف وهي كما يلي
- إدماج أنشطة الموارد البشرية في إستراتيجية المنظمة.
 - هيكل تنظيمي مرن ، اي الهيكل يكون سهل وبسيط .
 - موارد بشرية مؤهلة من أجل إنتاج منتجات ذات جودة عالية.
 - تعبئة قوية للموارد البشرية تجاه أهداف المنظمة (بلمهدي،2008).

10. خصائص الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي ، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجي مهم .
- النظر للإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.
- الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من وائب قوة أو نواحي ضعف.
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما(رزق الله وآخرون،2017).

11. مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن أن نعرض مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كالتالي:

- **لاختيار والتوظيف:**وتضم معايير الاختيار، والتخطيط الاستراتيجي، واختيار الموظفين.
- **إدارة الأداء:** وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس الأداء وفرص لتحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.
- **منظومة التعويضات:**وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية ، السلبية والإيجابية ، المادية والمعنوية ، وأساليب دفع الأجور و التعويضات المادية والمعنوية الأخرى.
- **برامج تحسين الإنتاجية:**وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة في المصادر، و المدخلات والعمليات ، والنتائج والاستخدامات، والبيئة، والإدارة، والتحسينات المستمرة ، والمقارنات التطويرية مع المنافسين.
- **كفاءة الصحة والسلامة:** وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل.(النجار،2006)

12. عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

- دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.
- دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية، وتحديد نقاط القوة لاستثمارها، ونقاط الضعف المطلوب معالجتها.
- صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية.

- وضع الخطط الوظيفية والسياسات و البرامج الخاصة بالموارد البشرية.
- مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية(جوادي،2023)

13. أبعاد الإدارة الإستراتيجية للمورد البشرية:

تتمثل أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ما يلي:

- الأهمية: ويعني أن الإستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا ذات الأهمية البالغة دون غيرها من القضايا ذات الأبعاد التكتيكية .
- الشمولية: وتعني الشمولية أن القرار الاستراتيجي يتصف بكونه واسع النطاق يتعامل مع الإطار العام للحركة باتجاه المستقبل ويقوم بادوار واسعة الأفق .
- النظرة المستقبلية على المدى البعيد: إن المجال الحقيقي لتطبيق الإستراتيجية هو في المستقبل،أي أن الإستراتيجية تنفذ عبر خط زمني يبدأ من الآن و يمتد إلى المستقبل لسنوات طويلة .
- يجب أن تتوافق وظائف إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشمل عليها الثقافة التنظيمية على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تعامل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى (بوحديد،2019).

14. نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

• نموذج هارفارد:

يندرج نموذج هارفارد إلى المحاضرة التي قدمها (micign modei) في كلية الإدارة بجامعة هارفارد عام 1981، على أن أساس هذا النموذج هو خلق علاقة جيدة وملتزمة ما بين المنظمة و العاملين فيها،والتي تعد ضرورية من أجل أعلى مستويات المخرجات.

ومما يجدر الإشارة إليه، أن هذا النموذج يوفر استراتيجيات الموازنة الاهتمامات المختلفة، والتي بدورها تؤثر على احتياجات المنظمة السياسات الإدارة ، وتأثير العاملين، وأنظمة العمل، والمكافآت وتدفع الموارد البشرية. ومن الجدير بالإشارة، أن الأهداف الأساسية لسياسة إدارة الموارد البشرية يمكن تحقيقها فقط من خلال تكاملها مع إستراتيجية المنظمة ، ودعمها من قبل الإدارة التنفيذية في جميع مستويات الهيكل التنظيمي لها.

• نموذج ميشيغان:

قد طور هذا النموذج في جامعة (Michigan) الأمريكية عند بداية الثمانينات من القرن الماضي من قبل (Fombrun, Tichy & Devanna) سنة 1984 ، والذي اقترح فيه أنه من اجل تحسين وزيادة

الأداء ، فعلى المنظمات أن تبني ارتباط مباشر ما بين استراتيجياتها الشاملة واستراتيجيات الموارد البشرية وهياكلها و يتشابه هذا النموذج الحالي مع نموذج (Harvard) ولكن مع تأكيد أكثر على المقاييس الإستراتيجية الموجهة نحو العاملين. وأكد هذا النموذج على المكافآت المستخدمة للحصول على السلوكيات المرغوبة في المنظمة .وهناك عوامل أساسية في هذا النموذج هي: الاختيار، والتقييم الاستراتيجي، والمكافآت الإستراتيجية ، والتطوير الاستراتيجي. ويمكن إيجاد هذه العوامل في المستويات الثلاثة لاتخاذ القرار في المنظمات ، المستوى الاستراتيجي ، والإداري ، والتشغيلي .

• نموذج نيويورك

نموذج نيويورك والذي يوضح مفهوم التطابق الاستراتيجي الذي يعتبر ما بين الإستراتيجية الشاملة للمنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وقدم هذا النموذج من قبل (Schuler & Jackson) سنة 1987، وأيد أن هناك مدى من السلوك لأدوار مطلوبة، يمكن أن تستنتج من الأعمال المبكرة لحول الاستراتيجيات التنافسية، والتي بدورها توفر مجموعة من الصفات للاختيارات الإستراتيجية المرغوبة لإدارة الموارد البشرية ووظائف العلاقات الصناعية.

أن النماذج الثلاثة سابقة الذكر ذات هدف واحد ، إلا وهو تطابق إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة. (العنزي وآخرون 2014)

الخلاصة

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي أساس حياة أي منظمة والتي تسعى جميع المنظمات التركز على هذه الجزئية من خلال تطويرها وعصرنتها وجعلها تتماشى مع متطلبات هذا العصر وكذلك الإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤيا المستقبلية للمؤسسة التي تصمم رسالتها وتحدد غاياتها ، حيث تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحديد أهم ايجابيات المنظمة في العمل على تأهيلهم.

وكما أشرنا في هذا الفصل للدور الفعّال والرئيسي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وخاصة في ظل التغيرات التكنولوجية والتحول الرقمي.

الفصل الثالث: التحول الرقمي

تمهيد

1. تعريف الرقمنة.
2. تعريف التحول الرقمي.
3. أهمية التحول لرقمي.
4. خصائص التحول الرقمي.
5. أهداف التحول الرقمي.
6. أبعاد التحول الرقمي.
7. متطلبات التحول الرقمي.
8. نماذج التحول الرقمي.
9. مجالات التحول الرقمي.
10. خطوات التحول الرقمي.
11. تحديات التحول الرقمي.
12. تأثير التحول الرقمي على الجامعات.

الخلاصة.

تمهيد

إن الثورة التكنولوجية السريعة في ابتكارات التقنية والاتصالات المعلوماتية ذات الخدمة العالية وخاصة في مجال التكنولوجيا الرقمية قد أحدثت تطور كبيرا في إستخداماتها في تسيير مختلف الأمور من المجالات البحثية والتعليمية والخدمية ونتيجة لهذا التطور والتنوع الهائل في تكنولوجيا المعلومات، و إستفادت معظم الجامعات من هذه التكنولوجيا في تسيير أوراها وبرامجها التعليمية.

وفي هذا السياق سيتم تناول دراسة التحول الرقمي في هذا الفصل من حيث الأهمية ومجالات تطبيقها في الجامعة.

قبل الحديث عن التحول الرقمي نتطرق أولاً إلى معرفة مفهوم الرقمنة.

1. تعريف الرقمنة:

وتعرف الطروانه (2013) الرقمنة على أنها عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني .

يرى بيس (2013) أن الرقمنة لا تقتصر على المسح فقط بل تقوم بتحويل المواد التقليدية كالصور والكتب والتسجيلات الصوتية وتسجيلات الفيديو وغيرها إلى شكل مقروء بواسطة الحاسب سواء تطلب ذلك التحويل استخدام المساحات الضوئية أم لا .

من خلال التعريف السابقة نرى أن الرقمنة هي عملية تحويل البيانات والعمليات والخدمات التقليدي إلى عمليات وخدمات إلكترونية من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية وهذا يجعل المنظمات تتطور وتنتج بطريقة سريعة .

2. تعريف التحول الرقمي :

تعددت التعريفات المتعلقة بمصطلح التحول الرقمي واختلفت الآراء بين المفكرين والباحثين كل حسب وجهة نظره فجاءت كما يلي :

يعرف أمين (2018) التحول الرقمي بأنه : استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في العمليات المؤسسية

يعرف التحول عبد الغني (2022) الرقمي بأنه : عملية الهدف إلى تحسين الكيانات و المؤسسات من خلال إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها باستخدام مجموعات من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات.

ويعرف مهدي (2022) بأنه : مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه وهو يضم مجموعة الأجهزة التي تعنا بمعالجة المعلومات وتداولها مثل الحواسيب والبرامج ومعدات الحفظ والاسترجاع والنقل الإلكتروني السلبي واللاسلكي عبر وسائل الاتصال بكل أشكالها وأنواعها سواء المكتوب أو المسموعة أو المرئية وغايتها الأساسية تسهيل التواصل الثنائي والجماعي عبر الشبكات المتعلقة والمفتوحة .

ويعرف عبد الرحمان (2019) كذلك بأنه : إحداث التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء .

ويشير الفاروق (2022) أيضا إلى : تحويل كل المعاملات والإجراءات والوثائق إلى معاملات إلكترونية أوسع نطاقا من خلال التوظيف الأمثل والمتكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الأعمال .

ويعرف زلط (2023) كذلك بأنه : دمج العمليات الجديدة داخل المنظمة مثل اعتماد التقنيات الجديدة والأدوات وأساليب العمل المتصلة بالإنترنت بالإضافة إلى تنظيم داخلي جديد يجب أن تدعمه الإدارة العليا.

ويعرف كل من حماني و طوبال (2020) أيضا بأنه : ذلك التحول الذي يتطلب نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات ، وكذا تحسين الكفاءات التشغيلية وتخفيض التكلفة والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء والجمهور من أجل التفوق على المنافسين .

ويعرف الكايد (2021) كذلك بأنه عملية تحويل المواد والملفات الغير رقمية مثل (الكتب ، المحلات ، الجرائد ...) وغيرها إلى قيم وملفات رقمية بحيث يمكننا التعامل معها من خلال أجهزة وتكنولوجيا المعلومات (الحاسب الآلي ، الماسح الضوئي) .

ويعرف علام (2021) أيضا بأنه : الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل من خلال مجموعة من المتطلبات الإستراتيجية والثقافية و المادية والمالية والبشرية والأمنية والتشريعية

ويعرف سلامي و بوشي (2019) كذلك بأنه : عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات ، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجها .

ويعرف فاري (2021) والتحول الرقمي لا يعني فقط التحول نحو استخدام التكنولوجيا داخل حدود الشركة ، بل هو برنامج شامل يشمل الشركة ككل بشكل أساسي من حيث أساليب العمل داخليا وخارجيا ومن حيث تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لتقديم الخدمات بسهولة وسرعة .

ومن خلال التعريف السابقة الذكر نرى أن التحول الرقمي هو عملية ديناميكية تعتمد على التقنيات الإلكترونية في الممارسات الإدارية في الجامعة بدلا من الأساليب التقنية ، مما يوفر الخدمة للمستخدمين بأقل جهد و أسرع وقت وأقل تكلفة . أن تكون الجامعة قادرة على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغيير والتنوع وإحداث تحولات جذرية في الإجراءات لإعادة مسارات الإدارة الخاصة بالنظم الجامعية.

3. أهمية التحول الرقمي في الجامعة

- تزويد الجامعة بالتقنيات المعلوماتية القوية عابرة الحدود حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن أن تستفيد منه جميع المنظمات والأفراد على مستوى العالم.
- قدرة الجامعة على توفير المعلومات اللازمة لتطوير السياسات التعليمية ، وتحديد الأولويات الإستراتيجية للجامعة وبناء هيكل تنظيمي شبكي مرن يتناسب مع طبيعة عملها في ارتباطها بالعديد من المنظمات والأفراد داخل الجامعة وخارجها سواء على المستوى المحلي أو الدولي.
- إعطاء الجامعة قدرة على تحسين جودة البرامج و المقررات والمصادر، وجود التعليم و نواتج التعلم، حيث يتم تصميمها على أسس و مبادئ نظريات تربوية وتعليمية ، في ضوء معايير علمية. (الانصاري،2023)

4. خصائص التحول الرقمي :

- يساعد التحول الرقمي الجامعات التعليمية على تحقيق العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، ومن أهم تلك الخصائص ما يلي :
- **التكيف** : أي قدرة الجامعة على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع .
 - **التميز** : حيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية .
 - **التقنية العالية** : حيث تتزود بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف .
 - **عابرة للحدود** : حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن أن تستفيد منه .
 - **تحقق مبدأ الشفافية والنزاهة** : وذلك نتيجة لوضوح الأدوار والمسئوليات و الأهداف ، واتخاذ العديد من القرارات يوميا دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي .(محمد ، الغبيري ، 2020)
 - الوصول على نطاق واسع دون وجود مادي ، حيث يمكن لجامعات استخدام الانترنت ومنصاتها ، لإنشاء علاقات عبر الحدود مع الهياكل الأخرى في الجامعة دون الحاجة إلى تواجد نشأة دائمة في غيرها من دول
 - **تسهيل عملية اتخاذ القرار وزيادة سرعتها** : فالتحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية ، كآلية جديدة للتسجيل والتخزين والاسترجاع ونقل المعلومات . (زلط ، 2023)

5. أهداف التحول الرقمي في الجامعات:

- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكار للجامعات والأساتذة.
- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوج به مستقبلي للأساتذة حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.

- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها ، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها .
- تعزيز حماية البيانات الرقمية ، والشفافية ، وضمان متطلبات المستقبلية ، وتعزيز الثقة .
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات ، وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للجامعة
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة ، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير التعليمية للجامعة والأساتذة .(عبد الغني،2022)

6. أبعاد استراتيجيات التحول الرقمي :

تتمثل أبعاد هذه الاستراتيجيات في ما يلي :

- استخدام التقنيات (التكنولوجيا) :

يحتوي هذا الجانب على الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات الجامعة وطموحها التكنولوجي في المستقبل ، ومدى قدرتها على استغلال هذه التكنولوجيات.

- التغييرات في خلق القيمة :

تتعلق بتأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلسلة قيمة المنظمة ، أي إلى أي مدى تتحرف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الكلاسيكية في أعمال الجامعة .(حمني ، دوبال ، 2020) .

- التغييرات الهيكلية :

غالبا ما تكون هناك حاجة إلى تغييرات هيكلية لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة ، ونشير التغييرات الهيكلية إلى الاختلافات الإعدادات التنظيمية لجامعة ، خاصة فيما يتعلق بوضع الأنشطة الرقمية الجديدة داخل هياكل الجامعة والوحدات الإدارية . (عبد الغني ، 2022)

- الجانب المالي :

لا يمكن تمكين الأبعاد الثلاثة السابقة إلا بعد النظر في الجوانب المالية ، بما في ذلك قدرة الجامعة على التمويل بسبب انخفاض العمل الأساسي لتمويل متطلبات التحول الرقمي ، والجوانب المالية هي المحرك والقوة الملزمة لتحقيق التحول الرقمي ، وعلى الرغم من أن الضغط المالي المنخفض على الأعمال الأساسية قد يقلل من نمط التطبيق المتصور ، فإن المؤسسات والتي من بينها الجامعات التي تعاني بالفعل من ضغوط مالية قد تفتقر إلى الوسائل الخارجية لتمويل عملية الانتقال .كما تحتاج المنظمات إلى إجراء عمليات انتقال رقمية واستكشاف مركباتها .(الشيشي ، 2012)

7. متطلبات التحول الرقمي :

يعد التحول الرقمي تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل ومعلية الإدارة التقليدية، ومن ثم لابد من توفير مجموعة متطلبات لتطبيق التحول الرقمي و المتمثلة في :

1.7. المتطلبات الإدارية :

وتتمثل بوضع الخطط و الوسائل التي يجب على الجامعة مواكبتها للتحول الرقمي ، وكذلك الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية عن طريقها صياغة وتطبيق مفاهيم ووسائل حديثة ومبتكرة واستعداد الجامعة والأسانذة فيها لتحول نماذج الأعمال التقليدية إلى الرقمية عن طريقها تطوير إستراتيجية الأعمال الرقمية ، ابتكار الثقافة الرقمية . (بريس ، جبر ، د س) .

2.7. المتطلبات البشرية :

يعتبر العنصر البشري أحد الأبعاد الأساسية لنجاح إي نظام أو برنامج أو منظمة بوجه عام ، ويعد العنصر البشري مطلب رئيسي في تطبيق التحول الرقمي وذلك من خلال توفير عناصر بشرية مؤهلة ومدربة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في استخدام وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات الفعالة كما ان عملية التخطيط الاستراتيجي لتنفيذ رؤية التحول الرقمي تتطلب كفاءات بشرية وخبرات علمية على قناعة و دراية تامة بحتمية عملية التغيير نحو التحول الرقمي.

3.7. المتطلبات التقنية :

تتطلب عملية التحول الرقمي استخدام منظومة من الأجهزة المتخصصة وأنظمة التشغيل المتخصصة وأنظمة التشغيل ووسائل التخزين و البرمجيات التي تعمل من خلال بيئات تقنية و مراكز معلومات باستخدام جميع الأصول بكفاءة ولضمان تقديم مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعملائها فانه يستلزم وجود فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبيئية التحتية للشبكة.(علام،2021)

8. نماذج التحول الرقمي :

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الرقمية ، وفي ما يلي توضيح لأهم النماذج المطبقة للتحويل الرقمي في مختلف المنظمات :

1.8. النموذج الفني :

يتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة ، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرارات.

2.8. النموذج السلوكي :

يركز على المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية) بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات ، ومن ثم تقل أهمية الأمثلة والنماذج في اتخاذ القرارات رقمياً . (رشوان ، قاسم ، 2020) .

3.8. النموذج الفني الاجتماعي :

ويهتم بالتفاعل بين التقلبات الفنية (الحاسبات والبرامج) والتقنيات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عملية التحول . (السواط ، 2022)

4.8. نموذج التحول الاستراتيجي :

يعتمد على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى ركائز المركز التنافسي للمؤسسة ، ومن ثم تحديد مركز المؤسسة في القطاع أو العمل الذي تنتمي إليه

5.8. نموذج التطور التنظيمي :

يعتمد على التحول العضوي للمنظمات لاستقبال التحول للمنظمة الرقمية، من خلال التعلم والتدريب التحويلي بدلاً من فرصة حلول جامدة ، تقلل من فرص النجاح (أمين ، 2018).

6.8. نموذج المثالية :

ويرتكز هذا النموذج إلى البحث عن الحلول النموذجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق عمليات المحاكاة وتصميم التجارب و الامتحانات العملية المسبقة قبل التحول مع محاولة ضغط التكاليف وبحث عن أفضل النتائج .

7.8. نموذج التكلفة والعائد :

ويبنى هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب الممكنة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات (السواط ، 2022).

8.8. نموذج التحويل المتكامل :

يقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية ، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الالكترونية ، ويظهر ذلك من خلال تبني إطارا متكاملًا لتحويل يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والانترنت .

9.8. نموذج التحويل الإستراتيجي :

يتم التحويل من خلاله عن طرق استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدى الغير ، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا(رشوان،قاسم، 202) .

9. مجالات تطبيق التحويل الرقمي في الجامعة :

إن تطبيق التحويل الرقمي يشمل المجالات التالية :

- التقنيات :

حيث يتم بناء عملية التحويل الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة ، وأنظمة التشغيل ، ووسائط التخزين ، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيانات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة . كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية سواء كانت هذه المنظومة محلية أو سحابية .

- البيانات :

يفترض على المؤسسات أن تقوم بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منظم وفعال وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة و كاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائية والدراسة عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل . كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها (رشوان و قاسم ،2020).

- الموارد البشرية :

تشكل الموارد البشرية الجانب الأساسي والحيوي المسؤول عن تطبيق ونجاح عملية التحويل الرقمي، لذلك يجب توفير كادر من الموظفين قادر على استخدام البيانات والعمل على تحليلها والمقدرة على اتخاذ القرار فيها ، ويجب أن يحظى بقدرته على العمل على مقاومة التغيير اتجاه التحويل الرقمي .

- العمليات :

وهي مجموعة من المهام والنشاطات التي يتم العمل بها داخل الجامعة ولضمان نجاح عملية التحول الرقمي يجب أن يكون هناك وصف لكل عملية يتم العمل بها من أجل تحديد التطلعات المستقبلية لإنجاز العمليات بشكل أفضل وأسهل (الكايد ، 2021).

10. خطوات التحول الرقمي :

- الإعداد والتهيئة لعملية التحول الرقمي :

وذلك من خلال تشخيص موقف المنظمة الراهن من عملية الرقمنة ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات عن البيئة التحتية التقنية الأساسية اللازمة لعملية التحول للمؤسسة ومراجعة خطط المنظمة الأساسية اللازمة لعملية التحول ، وتحديد حجم ومستوى العمليات التي لا تعتمد على التكنولوجيا في المنظمة والعمليات المنفذة على أساس التكنولوجيا الجديدة ، وتحليل مستوى الثقافة الرقمية بين العاملين ، دراسة الهيكل التنظيمي القائم وتحديد مدى ارتباط مهامه وواجباته ومخرجاته بأهداف مع تحليل الوضع الراهن للبيئة الرقمية حيث تترتب على العولمة والتقدم التكنولوجي وجود كثير من الفرص لبعض المؤسسات التي تتوافر لديها مقومات استغلالها وتهديدات لبعض المؤسسات التي لا تتوافر لديها المقومات ، ثم وضع خطط واستراتيجيات المناسبة لنفاذ الفجوة بين القدرات الرقمية الحالية وما يجب أن تكون عليه في المستقبل .

- تحديد الخيارات التخطيطية الملائمة :

ويتمثل الخيار الأمثل في تحديد الأهداف الرئيسية الخاصة بخطة التحول الرقمي ، والاستراتيجيات والتكتيكات التنفيذية الخاصة بعملية التحول الرقمي .

- تنفيذ الترتيبات التنظيمية والتنفيذية والرقابية لعملية التحول الرقمي :

وتتمثل في إعداد حزمة من الآليات التنظيمية والتنفيذية والرقابية لعملية التحول الرقمي ومن بين عناصر تلك الحزمة :

- تحديد المسؤوليات و المهارات المقترحة للأدوار ثم توزيع الأدوار كمرجعية لعملية التحول الرقمي

- نظم الاتصال مع الموظفين أو العملاء .

- نظم التحفيز وتوجيه العاملين .

- توجيه وتحفيز العاملين في المؤسسة على عملية التنفيذ :

وذلك من خلال :

- توجيه وتحفيز العاملين في المؤسسة على تنفيذ الخطط الخاصة المتعلقة بتصميم عملية التحول الرقمي

في إطار حزمة آليات التوجيه والتحفيز السابق إعدادها

- مواجهة ظاهرة مقاومة التغيير من خلال دراسة وتحليل ظواهر وأعراض تلك الظاهرة ونتائجها والتعرف على الأسباب الحقيقية ، واستخدام الأساليب المناسبة للتعامل مع تلك الظاهرة .
 - التقييم والرقابة واتخاذ قرارات معالجة فجوات القدرات الرقمية المؤسسة :
- ويتم ذلك من خلال وضع منظومة جديدة للرقابة ومن خلال فريق عمل عالي الحرفية للتعامل مع التكنولوجيا ومكلف بالمتابعة والتقييم المستمر للإستراتيجية للتحقق من مدى تنفيذ خطط التحول (الفاروق، 2022).

11. التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجامعات:

- استخدام الشبكة العنكبوتية عام 1993 إلا واقع استخدامها في المجال الجامعي يبقى محدودا وضعيفا وبعيدا عن كل ما هو مطلوب وضروري ويرجع إلى مجموعة من العوامل أبرزها:
- ارتفاع سعر الحواسيب مقارنة بداخل المتوسط للأفراد.
 - غياب الانترنت في قاعة التدريس
 - غياب التدقيق العالي للانترنت
 - ضعف البنية التحتية الداعمة لتطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العملية التعليمية
 - غياب التحديث و التطوير في الانترنت والحواسيب (طالب،2022).
- بعض التحديات الأخرى:

- قلة الإمكانيات المالية و التمويلية لعملية التحول الرقمي.
- غياب الشعور بالحاجة.
- مخاوف الفشل من التحول الرقمي وعدم الاقتناع بها.
- عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية وقلة كفاءتها في التعامل مع أساسيات و متطلبات التحول الرقمي(غريسي واخرون،2021).

12. تأثير التحول الرقمي على الجامعات:

يمكن توضيح النتائج التي تعود على الجامعة من التحول الرقمي في ما يلي :

- #### 1.12. تأثير التحول الرقمي على الإدارة بالجامعات، يتمثل في :
- إحداث تحولات جذرية في الإجراءات الخاصة بالنظم الجامعية ومنها : نظم القبول ، والامتحانات ، والتسجيل .
 - توفير الخدمات الجامعية للمستفيدين منها بطريقة سريعة وتكلفة أقل .
 - إعادة مسارات الإدارة الجامعية : (جامعة ، كليات ، أقسام) .

- دمج وتكامل قواعد المعلومات في الجامعة الواحدة أو مجموعة من الجامعات على المستوى الوطني ، وربما الإقليمي .
- إتاحة خدمات جديدة للأطراف المتعاملة مع الجامعة ، و في مقدمتهم الطلبة .
- انخفاض تكلفة الخدمات الجامعية ، وربما تكلفة التعليم الجامعي ذاته ، كالحصول على المحاضرات ، ونقل الدروس عبر شبكة الاتصال بين قطاع التدريس والطلاب .
- تحقيق النزاهة والشفافية في النظم الجامعية، إلى جانب إتاحة أسس مهام المساءلة .
- توفير المعلومات اللازمة لتطوير السياسات التعليمية ، وتحديد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية للجامعة.

2.12. تأثير التحول الرقمي على عملية التدريس، يتمثل في ما يلي :

- تحسين جود البرامج والمقررات والمصادر ، وتصميم البرامج والمقررات على أساس معايير عالمية مقبولة وبتفاصيل دقيقة توضح كيفية أداء المهام التعليمية .
- تحسين جودة التعليم ونواتج التعلم .
- تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية للجميع .
- تحرير المتعلمين من القيود التي يفرضها نظام التعليم التقليدي .
- تحقيق متعة التعلم .
- تطوير الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس أيضا.
- تقليل الأعباء على أعضاء هيئة التدريس وحجم العمل بالجامعة.
- توفير الوقت وتسريع التعليم .
- خفض التكاليف وتقليل النفقات على المدى البعيد . (أمين ، 2018)

الخلاصة:

وفي خلاصة هذا الفصل نقول أن التحول الرقمي هو التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الإجتماعية، أو ال الرقمي هو الإجراءات التي تنفذها المؤسسات لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التحول الرقمي وأهميته في الجامعات وكذلك طرق تطبيقه وأثاره لسلبية والايجابية

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات

المنهجية للدراسة

- 1- التعريف بعينة الدراسة
- 2- منهج الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- الأساليب الإحصائية في الدراسة

تمهيد:

بعدها تم التطرق للجانب النظري في الفصول السابقة ، سنتطرق في هذا الفصل للجانب التطبيقي أو الميداني ، الذي يعتبر أهم خطوات البحث العلمي بما في ذلك الأدوات المستخدمة والتنقية المتبعة وتفصيل عن عينة البحث. وكذلك يتم التعرف إلى فروض الدراسة التي يتم من خلالها اختبار فيها مدى صحة الدراسة أو خطئها.

تقديم ميدان الدراسة

1. تعريف المؤسسة (جامعة محمد خيضر - بسكرة)

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين (02 كلم) عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، وتضم الجامعة (08) كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- كلية العلوم التكنولوجية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- ملاحظة الطب.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

2. تقديم الهيكل التنظيمي للكلية

ولأن عينة بحثنا كنت عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سوف نقوم بتقديم نشأة الكلية حيث أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في 21 صفر عام 1430 الموافق ل 17 فبراير 2009 . وللتعريف أكثر عن الكلية تم تصميم الهيكل التنظيمي الخاص بها (انظر إلى ملاحق رقم 1)

3. الإجراءات المنهجية

1.3. المنهج المستخدم:

تختلف البحوث من حيث اختلافت المناهج المستخدمة في موضوع دراستهم فلكل دراسة هناك منهج خاص بها، ويعتبر المنهج في البحث العلمي عنصرا مهما لأنه يساعد الباحث في تعرف على طبيعة الموضوع.

ونظرا لطبيعة بحثنا الحالي وهو الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي حيث هدفت دراستنا إلى معرفة أهمية الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في ظل هذا التحول الرقمي لدى أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة بالقطب الجامعي شتمة ، فقد تم الاعتماد على المنهجي الوصفي لأنه هو المنهج المناسب لدراستنا ويعرف المنهج الوصفي على أنه " دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها بطريقة كيفيا أو كميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما

التعبير الكمي فيعطئها وصف رقمي بوضوح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى" (سعيد، 2019).

2.3. مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع دراستنا في أساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة بالقطب الجامعي شتمة، وقد تم اختيار أساتذة أقسام العلوم الإنسانية والاجتماعية وكان عددهم (221) أستاذ. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن الاستبيان قد تم توزيع (90) استبياناً واسترجع (73) استبياناً قابلاً للدراسة والمعالجة الإحصائية وعليه فإن مجتمع دراستنا كان (53) أستاذ من أصل (73)، أي أن نسبة عينة دراستنا كانت (33%). وتم إجراء دراسة استطلاعية على عدد (20) أستاذ.

4.3. حدود الدراسة:

• الحدود المكانية:

لقد تم إجراء البحث الميداني على عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة محمد خيضر بسكرة (القطب الجامعي شتمة) لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

• الحدود الزمنية:

الفترة الأولى: والتي تم توزيع استبيان الكتروني على الأساتذة و هذا

- في 13 مارس 2024 ونظرا لعدم الاستجابة معانا و عدم الحصول على إجابات اضطرنا إلى توزيع استبيان ورقي وهذا كفترة ثانية من 21 أبريل 2024 إلى غاية يوم 24 أبريل 2024 وتم من خلالها الاستجابة معانا.

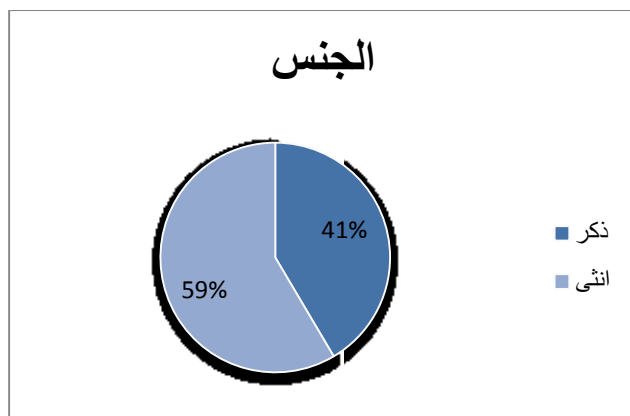
5.3. عينة الدراسة

جدول رقم (4) يوضح لنا مجموعة العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد (التكرار)	الجنس
41.5%	22	الذكور
58.5%	31	الأنثى
100%	53	المجموع

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS16

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة على حسب الجنس حيث نلاحظ ان نسبة الذكور أقل من نسبة الأنثى وهذا مقارنة بمجموعة الفئات الكلية حيث بلغ عدد الذكور 22 أستاذ تمثلت النسبة ب(41.5%) أما الأنثى فبلغ عددهم 31 أستاذة وتمثلت النسبة ب (58.5%) وهذا يعني أن نسبة الأساتذة الأنثى اكبر من نسبة الأساتذة الذكور.



شكل رقم (3) يوضح لنا توزيع افراد العينة حسب لاقدمية

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss

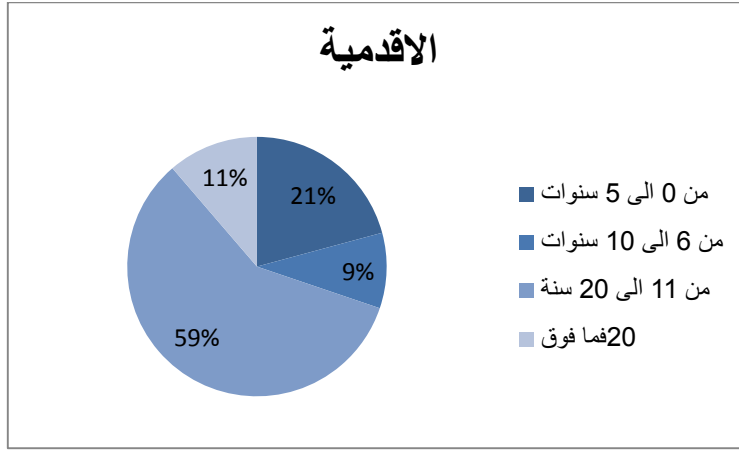
جدول (5) يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

النسبة المئوية	العدد (التكرار)	الاقدمية
20.8%	11	من 0 إلى 5 سنوات
9.4%	5	من 6 إلى 10 سنوات
58.5%	31	من 11 إلى 20 سنة
11.3%	6	20 سنة فما فوق
100%	53	المجموع

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS16

يوضح الجدول أعلاه توزيع الأساتذة على حساب الأقدمية وعليه سوف نقوم بتفسير النتائج حيث نجد الفئة الأولى (0 إلى 5 سنوات) حيث بلغ عددهم ب 11 أستاذًا وتمثلت نسبتهم (20.8%) وتعتبر نسبة الأساتذة حديثي التوظيف نوعا ما حيث يكون لديهم فكرة كبيرة عن أهمية توظيف التحول الرقمي في الجامعة، ومن ثم نجد الفئة الثانية وهي (من 6 إلى 10 سنوات) وبلغ عددهم 5 أستاذة وتمثلت نسبتهم ب (9.4%) وهي أقل فئة في هذه العينة، وان أكبر فئة موجودة من حيث سنوات العمل هي (من 11 إلى 20 سنة) وكان عددهم 31 أستاذًا وتمثلت النسبة المئوية ب (58.5%) وهذا يعني أن أغليبتهم لديهم فكرة عن استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية من التخطيط والتدريب وغيرها وكذلك أهمية التحول الرقمي الذي أحدث قفزة نوعية للأساتذة من حيث تسهيل العمليات الخاصة بهم ، ومن ثم الفئة الأخيرة وهي من (20 سنة فما فوق) وبلغ عددهم 6 أساتذة وتمثلت نسبتهم ب (11.3%)



شكل رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب لإقدمية

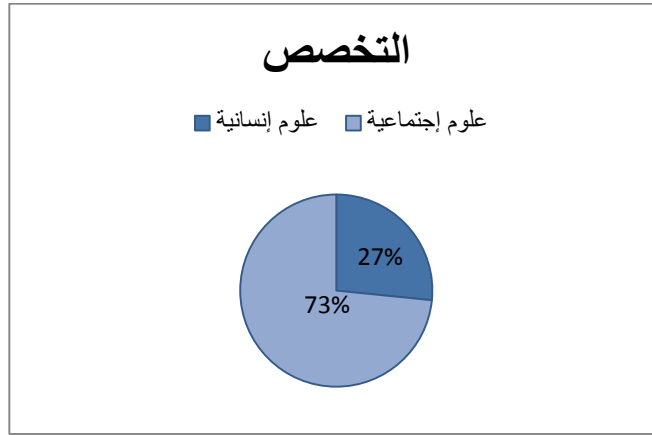
من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS16

جدول رقم (6) يوضع لنا توزيع أفراد العينة على حساب التخصص

النسبة المئوية	العدد (التكرار)	التخصص
26.4%	14	علوم إنسانية
73.6%	39	علوم اجتماعية
100%	53	المجموع

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS16

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة على حسب التخصص حيث نلاحظ أن نسبة تخصص العلوم الإنسانية أقل من نسبة تخصص العلوم الاجتماعية وهذا مقارنة بمجموعة الفئات الكلية حيث بلغ عدد أساتذة تخصص العلوم الإنسانية (14) أستاذ وتمثلت نسبتهم ب(26.4%) في حيث تمثلت نسبة الأساتذة في تخصص العلوم الاجتماعية (39) أستاذ وكنت قد قدرت نسبتهم ب (73.6%) عليه فان نسبة الأساتذة في تخصص العلوم الاجتماعية كنت في دراستنا الحالية.



شكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص

المصدر من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS16

6.3. أدوات الدراسة

الأداة المستخدمة في الدراسة:

تعتبر الأدوات عنصراً مهماً في عملية التصميم المنهجي للبحث، وهي الوسيلة التي يسعى الباحثون من خلالها إلى حل المشكلات والتوصل إلى حلول بحثية ممكنة . ويستخدم الباحثون دائماً الأدوات التي تتناسب مع موضوع بحثهم ، ومن بين هذه الأدوات نجد الاستبيان:

الذي هو مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة ببعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه لدراسة المشكلة التي اختاره لبحثه (المحمودي، 2019) . وقد تم استخدام الاستبيان المغلق في دراستنا الحالية

وصف الاستبيان: تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات التي تخص موضوع الدراسة وقد تم تصميمها من طرف الطالبين اعتماداً على بعض الدراسات السابقة ، وكذلك تم إضافة بعض البنود من طرف الأستاذ المشرف ، وينقسم الاستبيان إلى جزئين

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة

- الجنس
- الاقدمية
- التخصص

الجزء الثاني: حيث يضم الاستبيان (38) بند موزعة على (5) محاور والجدول التالي يوضح توزيع بنود الاستبيان الموزعة على المحاور.

جدول (7) يوضح توزيع فقرات الاستبيان مع أبعادها

المحاور	البنود
التحفيز	4-3-2-1
التدريب	11-10-9-8-7-6-5
التوظيف	17-16-15-14-13-12
تخطيط المسار الوظيفي	23-22-21-20-19-18
التحول الرقمي	38-37-36-35-34-33-32-31-30-29-28-27-26-25-24

جدول رقم (8) بدائل الإجابة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي

البدائل	موافق	محايد	غير موافق
مفتاح التصحيح	3	2	1

جدول رقم (9) المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الثلاثي ودرجة الموافقة عليه

المستوى	
منخفض	1 إلى 1.65
متوسط	1.66 إلى 2.31
مرتفع	2.32 إلى 3

4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة تعتمد الخصائص

1.4. الصدق:

يقصد به هو صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما هو مراد قياسه ، أو بمعنى آخر هو صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة (بشنة وبوعموشة، 2020).

ويعتبر كذلك الصدق من أهم المفاهيم الأساسية في مجال القياس النفسي وهو أول خطوة يجب أن تتوفر في أداة القياس بصفة عامة ومن بين طرق تقدير الصدق، هو صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

أ- صدق المحكمين (الظاهري)

قد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في تخصص علم النفس من أجل إعطاء رأيهم وتوجيهاتهم حول الاستبيان الخاص بنا وقد وافق جميع الأساتذة المحكمين عن صلاحية الاستبيان لقياس ما صمم لأجله مع تغيير في بعض البنود ، وبعد التوجيهات التي أبدأها تم إجراء تعديلات كما يلي (انظر الملاحق رقم4).

ب- صدق الاتساق الداخلي:

والذي من خلاله نحسب مدى تجانس واتساق الإجابات أفراد العينة مع الاستبيان . وكذلك يعد الاتساق الداخلي مؤشرا على موثوقية الأداة حيث نعرف ما إذا كنت البنود تهدف إلى مصمم لأجله.

جدول رقم (10) معاملات ارتباط الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بعد التحفيز			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.567** عند 0.01	3	0.763** عند 0.01
2	0.399** عند 0.01	4	0.776** عند 0.01
بعد التدريب وتنمية الموارد البشرية			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
5	0.719** عند 0.01	9	0.528** عند 0.01
6	0.488** عند 0.01	10	0.725** عند 0.01
7	0.648** عند 0.01	11	0.659** عند 0.01
8	0.604** عند 0.01		
بعد إستراتيجية التوظيف			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
12	0.736** عند 0.01	15	0.741** عند 0.01
13	0.795** عند 0.01	16	0.594** عند 0.01
14	0.572** عند 0.01	17	0.689** عند 0.01
بعد المسار الوظيفي			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
18	0.667** عند 0.01	21	0.536** عند 0.01
19	0.770** عند 0.01	22	0.679** عند 0.01

0.01 عند 0.625**	23	0.01 عند 0.564**	20
بعد التحول الرقمي			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.01 عند 0.511**	32	0.01 عند 0.449**	24
0.01 عند 0.610**	33	0.01 عند 0.488**	25
0.01 عند 0.420**	34	0.01 عند 0.578**	26
0.01 عند 0.17**	35	0.01 عند 0.708**	27
0.05 عند 0.329*	36	0.01 عند 0.446**	28
0.01 عند 0.683**	37	0.01 عند 0.691**	29
0.01 عند 0.321**	38	0.01 عند 0.421**	30
		0.01 عند 0.593**	31

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss16

2.4. ثبات الاستبيان

هو ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيق الاستبيان أكثر من مرة على نفس المجموعة من الأفراد تحت ظروف مماثلة ، أو نقصد به مدى الاتساق في الإجابة على الاستبيان من قبل المستجيب.

• الثبات ألفا كرونباخ:

قد تم اختيار معامل الثبات للاستبيان من خلال حساب معامل الثبات الإجمالي لكل عبارات الاستبيان البالغ عددهم 38 بند، وكنت النتيجة كما يلي

جدول رقم (11): قيمة ألفا كرونباخ لمحاور لصدق وثبات الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التحفيز	04	0.647
التدريب وتنمية الموارد البشرية	07	0.798
إستراتيجية التوظيف	06	0.841
تخطيط المسار الوظيفي	06	0.797
التحول الرقمي	15	0.793

0.864	38	المجموع
-------	----	---------

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss16

تبين النتائج أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور تتراوح بين (0.647) و (0.841) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لدراسة كل بند مع المحور الخاص به، أما معامل الاستمارة ككل (0.864) فهي نسبة جيدة و عالية وهو يصنف ضمن الأدوات المناسبة لدراسة.

5. المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- النسب المئوية للبيانات الشخصية لمعرفة خصائص العينة.
- اختبار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون للمعرفة صدق العبارات مع المحور الخاص به .
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لترتيب الأبعاد ومتغيري الدراسة.
- تحليل معامل الإنحدار الخطي البسيط.

الخلاصة

قد تم التطرق في هذا الفصل إلى جميع الإجراءات المنهجية التي يجب إتباعها في أي دراسة ، فقد تم التعرض إلى المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي الملائم للدراسة، ثم تطرقنا إلى مجتمع وعينة الدراسة، وتم التحقق من الخصائص السيكومترية الأدوات المستعملة في الدراسة ، وحتى نتأكد من صدق وثبات الاستبيان، وعرضنا إجراءات الدراسة الأساسية والتي اعتمدت على الأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد:

بعد التأكد من صدق وموثوقية الاستبيان وإجرائه على عينة البحث وجمع البيانات اللازمة، سننتقل الآن إلى تقديم وتحليل نتائج البحث، تليها عملية تفسير هذه النتائج ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

1. عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

قبل التطرق إلى عرض النتائج المسجلة و المتعلقة بالفرضيات، يجدر بنا ان نلقي نظرة حول الإحصائيات المسجلة بعد تطبيق الاستبيان، و هذا من أجل أخذ لمحة عن نتائج المحاور الخمسة.

1.1 عرض نتائج الفرضية الأولى القائلة: لا يوجد دور لاستراتيجيات التحفيز في ظل التحول الرقمي لدى

اساتذة العلوم الانسانية و الاجتماعية-جامعة محمد خيضر بسكرة

جدول رقم (12) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية المتغير الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (محور التحفيز)

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإجابة						العبارات
				غير موافق		محايد		موافق		
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	مرتفع	0.82	2.32%	22.6%	12	22.6%	12	54.7%	29	1 نظام التحفيز في الجامعة غير تنافسي.
2	متوسط	0.77	2.11%	24.5%	13	39.6%	21	35.8%	19	2 نظام التحفيز في الجامعة مشابه لما هو سائد في المؤسسات الوطنية الأخرى.
4	متوسط	0.85	1.73%	26.4	28	20.8%	11	26.4%	14	3 تمنح الجامعة حوافز عالية الأساتذة الذين يتميزون بقدرات إبداعية.
3	متوسط	0.71	1.84%	34.0	18	47.2%	25	18.9%	10	4 تربط الجامعة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.
	متوسط	0.78	%2.00	المجموع						

المصدر من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss16

يشير الجدول رقم (12) إلى استجابات عينة الدراسة على محور الاستبيان الخاص ب الدور الاستراتيجي للموارد البشرية (التحفيز)

حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الحسابي العام لمحور بلغ (2.00%) وانحراف معياري عام بلغ (0.78) ينتمي إلى الفئة المتوسطة ، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بأعلى متوسط الحسابي بلغ (2.32%) حول متغير وانحراف معياري (0.77) كون أن المجيبين بموافق بلغ عددهم 29 في حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 12 أما المجيبين بمحايد بلغ كذلك عددهم 12 ، تليها مباشرة العبارة 2 بمتوسط حسابي (2.11%) وانحراف معياري (0.62) كون عدد المجيبين بموافق بلغ عددهم 19 حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 13 وعدد المجيبين بمحايد 21، أما العبارات الأخرى(3،4) (1.37% 1.43%) والانحراف المعياري (0.85 ، 0.71) و من خلال هذا الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية تتجه نحو المستوى المتوسط.

2.1. عرض نتائج الفرضية الثانية القائلة: لا يوجد دور لاستراتيجيات التدريب و تنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي لاساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية-جامعة محمد خيضر بسكرة

جدول رقم (13) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية المتغير الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (محور التدريب وتنمية الموارد البشرية)

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإجابة						
				غير موافق		محايد		موافق		
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
3	مرتفع	0.70	2.32%	13.2%	7	14.8%	22	45.5%	24	5 يساعد التدريب في الجامعة على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم
6	متوسط	0.84	1.98%	35.8%	19	30.2%	16	34.0%	18	6 تقوم الجامعة بتقييم فعالية التدريب وفق إجراءات محددة
7	متوسط	0.88	1.84%	47.2%	25	20.8%	11	32.1%	17	7 تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب

1	مرتفع	0.60	2.58%	5.7%	3	30.2%	16	62%	34	8 تعتقد الجامعة أن التدريب يؤدي إلى إحداث تعديل في سلوك الأفراد
4	متوسط	0.80	2.24%	22.6%	12	30.2	16	47.2%	25	9 يتوفر بالجامعة برامج تدريبية رسمية دورية
5	متوسط	0.76	2.15%	22.6%	12	39.6%	21	73.7%	20	10 تعتمد برامج التدريب في الجامعة على أهداف إستراتيجية طويلة المدى.
2	مرتفع	0.77	2.47%	17.0%	9	18.9%	10	64.2%	34	11 أكسبتي الدورات التدريبية التي قمت بها، القدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة
	متوسط	0.47	%2.22	المجموع						

المصدر من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss16

يشير الجدول رقم (13) إلى استجابات عينة الدراسة على محور الاستبيان الخاص ب الدور الاستراتيجي للموارد البشرية (التدريب وتنمية الموارد البشرية)

حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الحسابي العام للتدريب وتنمية الموارد البشرية بلغ (2.22%) وانحراف معياري عام بلغ (0.74) ينتمي إلى الفئة المتوسطة ، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم 8 بأعلى متوسط الحسابي بلغ (2.58%) وانحراف معياري (0.60) كون أن المجيبين بموافق بلغ عددهم 34 في حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 3 وهي نسبة قليلة أما المجيبين بمحايد بلغ كذلك عددهم 16 ، تليها مباشرة العبارة 11 بمتوسط حسابي (2.47%) وانحراف معياري (0.77) كون عدد المجيبين بموافق بلغ عددهم 34 حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 9 وعدد المجيبين بمحايد 10، أما العبارات الأخرى (5.6.7.9.10) حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهم (0.70.0.84.0.88.0.80.0.76) والانحراف المعياري (1.98.1.84.2.24.2.15..2.32)

و من خلال هذا الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية تتجه نحو المستوى المتوسط.

3.1. عرض نتائج الفرضية الثالثة القائلة: لا يوجد دور لاستراتيجيات التوظيف في ظل التحول الرقمي لاساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية-جامعة محمد خيضر بسكرة

جدول رقم (14) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية المتغير الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (التوظيف)

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإجابة						
				غير موافق		محايد		موافق		
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	مرتفع	0.76	2.37%	17.0%	9	28.3%	15	54.7%	29	12 يتم تعيين الأساتذة في الجامعة وفقا لمعايير موضوعة سابقا.
5	متوسط	0.77	2.01%	20.8%	11	41.5%	22	30.2%	16	13 تستخدم الجامعة وسائل اختيار متعددة لقياس المواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.
3	متوسط	0.77	2.22%	20.8%	11	35.8%	19	43.4%	23	14 تستند الجامعة على بطاقات الوصف الوظيفي عند القيام بعملية الاستقطاب.
6	متوسط	0.80	1.96%	32.1%	17	39.6%	21	28.3%	15	15 يتم تعيين الأساتذة في الجامعة بناء على قدرتهم في التعامل مع الآخرين
4	متوسط	0.78	2.13%	32.1%	17	41.5%	22	26.4%	14	16 يتم تعيين الأساتذة في الوظيفة بناء على توافق أهدافهم مع أهداف الجامعة
2	متوسط	0.83	2.26%	34.0%	18	35.8%	19	30.2%	16	17 تربط الجامعة معايير الاختيار والتعيين مع أهدافها النهائية
	متوسط	0.53	2.08%	المجموع						

المصدر من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss16

يشير الجدول رقم (14) إلى استجابات عينة الدراسة على محور الاستبيان الخاص ب الدور الاستراتيجي للموارد البشرية (التوظيف)

حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الحسابي العام التوظيف بلغ (2.08%) وانحراف معياري عام بلغ (0.53) ينتمي إلى الفئة المتوسطة ، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم 12 بأعلى متوسط الحسابي بلغ (2.37%) وانحراف معياري (0.77) كون أن المجيبين بموافق بلغ عددهم 29 في حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 9 وهي نسبة قليلة أما المجيبين بمحايد بلغ 15 ، وتليها العبارة رقم (17) حيث بلغ المتوسط (2.26%) وانحراف معياري (0.83) ، أما العبارات الأخرى (13.14.15.16) وبلغ المتوسط الخاص بيهم (2.13%.1.96%.0.22%.2.01%) و وبلغ الانحراف المعياري (0.77.0.77.0.80.78)

ومن خلال هذا الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية تتجه نحو المستوى المتوسط.

4.1. عرض نتائج الفرضية الرابعة القائلة: لا يوجد دور لاستراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي في ظل التحول الرقمي لاساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية-جامعة محمد خيضر بسكرة

جدول رقم (15) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية المتغير الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (تخطيط المسار الوظيفي)

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإجابة						
				غير موافق		محايد		موافق		
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
6	متوسط	0.78	2.13%	24.5%	13	37.7%	20	37.7%	20	18 يتم تخطيط المسار الوظيفي الواضح للأساتذة اعتمادا على التخصص المطلوب
4	متوسط	0.83	2.26%	11.3%	6	41.5%	22	50.9%	27	19 تتبع الجامعة مسار وظيفي واضح لترقيات لديها
1	مرتفع	0.68	2.35%	11.3%	6	41.5%	22	47.2%	25	20 تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المتبعة في الجامعة في اكتشاف الأفراد المؤهلين.

3	متوسط	0.77	2.30%	18.9%	10	32.1%	17	49.1%	26	21 يتم عقد جلسات الإرشاد والتوجيه مع الموظفين لتحديد المسار الوظيفي المناسب لهم.
2	مرتفع	0.77	2.32%	18.9%	10	30.2%	16	50.9%	27	22 تتم الترقية في الجامعة على أسس عادلة
5	متوسط	0.71	2.15%	18.9%	10	47.2%	25	34.0%	18	23 للأساتذة في الجامعة أكثر من موقع وظيفي ممكن ترقيتهم إليه في المستقبل
	متوسط	0.49	2.25%	المجموع						

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss16

يشير الجدول رقم (15) إلى استجابات عينة الدراسة على محور الاستبيان الخاص ب الدور الاستراتيجي للموارد البشرية (تخطيط المسار الوظيفي)

حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الحسابي العام تخطيط المسار الوظيفي بلغ (2.25%) وانحراف معياري عام بلغ (0.49) ينتمي إلى الفئة المتوسطة ، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم 20 بأعلى متوسط الحسابي بلغ (2.35%) وانحراف معياري (0.68) كون أن المجيبين بموافق بلغ عددهم 25 في حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 6 وهي نسبة قليلة أما المجيبين بمحايد بلغ 22 ، وتليها العبارة رقم (22) حيث بلغ المتوسط (2.32%) وانحراف معياري(0.77) ، أما باقي العبارات الأخرى (18.19.23) وبلغ المتوسط الخاص بهم (2.15.2.26.2.30.2.13%) وبلغ الانحراف المعياري (0.78.0.83.0.77.0.71)

ومن خلال هذا الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية تتجه نحو المستوى المتوسط.

5.1. عرض النتائج الدراسة حول متغير التحول الرقمي

جدول رقم (16) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية المتغير التحول الرقمي

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإجابة						
				غير موافق		محايد		موافق		
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
12	مرتفع	0.72	2.45%	13.2%	7	28.3%	15	58.5%	31	24 توفر الجامعة أنظمة المعلومات متصلة بشبكة الانترنت.
13	مرتفع	0.69	2.43%	11.3%	6	34.0%	18	64.2%	29	25 توظف إدارة الجامعة التكنولوجيا المختلفة في نقل المعلومات و توصيلها لجميع العاملين بالجامعة.
14	مرتفع	0.74	2.41%	15.1%	8	28.3%	15	56.6%	30	26 تقوم الجامعة بتطوير مهارات العاملين عن طريق تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في نظم المعلومات.
5	مرتفع	0.63	2.60%	7.5%	4	24.5%	13	67.9%	36	27 يتم تطوير مهارات الأساتذة عن طريق تحديد أساليب مختلفة تتناسب مع التحول الرقمي.
9	مرتفع	0.72	2.50%	13.2%	7	22.6%	12	64.2%	34	28 يتم تدريب الأساتذة بالجامعة على التقنيات المختلفة لمواجهة لتحول الرقمي.
8	مرتفع	0.66	2.54%	9.4%	5	26.4%	14	64.2%	34	29 يتوافر شبكة ربط الكتروني بين الفروع المختلفة للجامعة.
1	مرتفع	0.53	2.71%	3.8%	2	20.8%	11	75.5%	40	30 تعمل الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي بما يسمح بالتحول الرقمي.

7	مرتفع	0.63	2.58%	7.5%	4	26.4%	14	66.0%	35	31 يتم التحول الرقمي من الشكل التقليدي إلى أنظمة الإدارة التي تعتمد على الشبكات.
11	مرتفع	0.69	2.47%	11.3%	6	30.2%	16	58.5%	31	32 تدرس الجامعة حاجيات الأساتذة الرقمية من أجل إشباعها
4	مرتفع	0.59	2.64%	5.7%	3	24.5%	13	69.8%	37	33 التوجه بالابتكار هو سمة عصر التحول الرقمي.
15	مرتفع	0.78	2.33%	18.9%	10	28.3%	15	52.8%	28	34 هناك حاجة ملحة لتوعية أفراد الجامعة بأهمية استخدام التكنولوجيات الرقمية
2	مرتفع	0.58	2.66%	5.7%	3	22.6%	12	71.7%	38	35 تضمن قيادات الجامعة أن التدريب على المهارات الرقمية تحدي كبير بالنسبة إليها
6	مرتفع	0.56	2.60%	3.8%	2	32.1%	17	64.2%	34	36 استخدام التقنيات الرقمية في الجامعة هو فرصة لتطوير أدائها.
3	مرتفع	0.58	2.66%	5.7%	3	22.6%	12	71.7%	38	37 قدرة تفاعل أفراد الجامعة مع المنصات الرقمية هو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه الجامعة.
10	مرتفع	0.66	2.49%	9.4%	5	32.1%	17	58.5%	31	38 يتوفر لدى الجامعة الأبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
/	مرتفع	0.31	2.51%							المجموع

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss16

يشير الجدول رقم (16) إلى استجابات عينة الدراسة على محور الاستبيان الخاص بالتحول الرقمي حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الحسابي العام للتحول الرقمي بلغ (2.51%) وانحراف

معياري عام بلغ (0.31) ينتمي إلى الفئة المرتفعة ، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم 30 بأعلى متوسط الحسابي بلغ (2.71%) وانحراف معياري (0.53) كون أن المجيبين بموافق بلغ عددهم 40 في حين بلغ عدد المجيبين بغير موافق 2 وهي نسبة قليلة أما المجيبين بمحايد بلغ 11 ، وتليها العبارة رقم (35) حيث بلغ المتوسط (2.66%) وانحراف معياري (0.58)، أما باقي العبارات الأخرى (24.25.26.27.28.29.31.32.33.34.36.37.38) وبلغ المتوسط الحسابي الخاص بيبهم (2.45%.2.43%.2.41%.2.60%.2.50%.2.54%.2.58%.2.47%.2.64%.2.33%.2.60%). وبلغ الانحراف المعياري (2.33%.2.66.2.49% .0.72.0.69.0.47.0.63.0.63.0.69.0.59) و من خلال هذا الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية تتجه نحو المستوى المتوسط.

2. تحليل نتائج الدراسة

1.2. إختبار الفرضيات:

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية لمعرفة مدى ثبات أو نفي ما جاء في هذه الفرضيات حول متغيرات الدراسة ويمثل المتغير المستقل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في حين يمثل التحول الرقمي المتغير التابع.

1.1.2. تحليل نتائج الفرضية الأولى

تنص هذه الفرضية على انه لا يوجد دور لاستراتيجيات التحفيز في ظل التحول الرقمي لاساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية-جامعة محمد خيضر بسكرة ، وللإجابة على هذه الفرضية استخدمنا معامل الانحدار الخطي البسيط ، والجدول يوضح:

جدول(17) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجيات التحفيز في ظل التحول الرقمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	قيمة (ت)	الخطأ المعياري للتنبؤ	مربع معامل الارتباط المعدل	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	النموذج	
							المتغير التابع	المتغير المستقل
0.05	1.080	1.245	0.30042	0.105	0.174	0.417	التحول الرقمي	التحفيز

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss v16

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي (1.080) عند مستوى دلالة (0.05) ما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع إلا وهو التحول الرقمي بدلالة التحفيز عند مستوى الدلالة (0.05).

يبين كذلك أن قيمة معمل الارتباط تساوي (0.417) وعند تربيعها أصبحت قيمة معامل التحديد تساوي (0.174) إي ان النموذج يفسر (17%) من المقياس الكلي للمتغير التابع وهو التحول الرقمي ، وعليه فان النموذج غير مقبول لأنه يحقق نسبة قليلة وهو نسبة 17 بالمائة من التنبؤات . ولمعرفة مدى دور المتغير المستقل (التحفيز) في المتغير التابع (التحول الرقمي) و تم حساب معاملات بيتا ، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (18) يوضح معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (التحفيز) في المتغير التابع (التحول الرقمي)

مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير المعيارية		المتغير التابع	المتغير المستقل
		الخطأ المعياري	معامل بتا		
0.05	قيمة (بتا)			المتغير التابع	المتغير المستقل
0.005	0.180	0.096	0.120	التحول الرقمي	التحفيز

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss v16

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه عن عدم وجود دور لاستراتيجيات التحفيز في ظل التحول الرقمي لأساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة وهذا يعني نقبل الفرضية الصفرية الموجودة لدينا سابقا حيث بلغ معامل الارتباط (0.180) عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقول أن نسبة التحفيز في الجامعة ضعيفة .

وهذا يعود إلى عدم تطبيق التحفيز بنسبة عالية حيث يوجد تحفيز واحد ألا وهو المرودية مع الأجر العادي لكل أستاذ في الجامعة ، وكذلك لعدم وجود حوافز معنوية من طرف إدارة المؤسسة أو الجامعة للأساتذة . كما يعتبر التحفيز شيء ضروري من أجل تقديم نسبة أعلى من الإنتاجية والعمال حيث نجد بعض النظريات الكلاسيكية التي تنص على أهمية وجود الحوافز ومن بين هذه النظرية نجد الإدارة العلمية لفرديريك تايلور" والذي شدد عن استخدام المكافآت المادية لدفع العمال القيام بوظائفهم ، ودائما ما يركز تايلور عن المكافآت المادية لأنه وكما يعتقد انه لا يمكن تحفيز العاملين إلا عن طريق الأجر والحوافز المالية وهذا يجعلنا نحاول دائما تطبيق نظام التحفيز. وليس شرطا أن يكون التحفيز المادي فقط كذلك التحفيز المعنوي

يلعب دور كبير في الإنتاجية والعمل لان بيئة العمل عندما تكون محفزة تشجع على التفكير بطرق مبتكرة وتساعد على توظيف أفكار جديدة ، كذلك التحفيز المعنوي يساهم في خلق جو من الإيجابية والتعاون بين الفريق، مما يعزز الانسجام الوظيفي ،ويأتي تحفيز الأساتذة كعامل رئيسي لتحقيق النجاح والاستفادة القصوى من التقنيات الجديدة. حيث يحفزهم على التكيف مع التغييرات السريعة وإتباع الاتجاهات الجديدة في التعليم الرقمي.

واختلفت دراستنا مع دراسة هند راجع موسى و أكلم الصرايرة (2021) التي توصلت إلى وجود دور لتحفيز في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات ، حيث أن التحفيز المادي والمعنوي هو إحدى اللغات المستخدمة لإرضاء العاملين ورفع إنتاجيتهم .

2.1.2 اختبار صحة الفرضية الثانية

تنص هذه الفرضية على انه لا يوجد دور لاستراتيجيات التدريب في ظل التحول الرقمي لاساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية-جامعة محمد خيضر بسكرة ، وللإجابة على هذه الفرضية استخدمنا معامل الانحدار الخطي البسيط ، والجدول يوضح لنا النتائج المتحصل عليه:

جدول (19) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجيات التدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتنبؤ	قيمة (ت)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	0.417	0.174	0.105	0.30042	0.466	0.014	0.05
المتغير التابع							
التحليل الرقمي							

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss v16

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي (0.014) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل يعني عدم وجود دور لهذا النموذج بين المتغير المستقل وهو التدريب والمتغير التابع التحول الرقمي .

وبين كذلك ان معامل الارتباط يساوي (0.471) وعند تربيعها أصبحت القيمة تساوي (0.174) إي أن النموذج يفسر نسبة (17%) من التباين الكلي للمتغير التابع وهو التحول الرقمي عليه النموذج غير

مقبول ولا يحقق سوى نسبة قليلة وهي 17 بالمائة ، وعليه لمعرفة مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع تم حساب معامل بتا

جدول رقم (20) يوضح معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (التدريب) في المتغير التابع (التحول الرقمي)

مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير المعيارية		المتغير التابع	المتغير المستقل
		الخطأ المعياري	معامل بتا		
0.05	قيمة (بتا)				
0.005	0.080	0.114	0.053	التحول الرقمي	التدريب

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss v16

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا يوجد دور لاستراتيجيات التدريب وتنمية الموارد البشرية على التحول الرقمي وهذا يعود إلى معامل الارتباط الذي يقدر ب(0.080) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود لاستراتيجيات التدريب لأساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

حيث يجب أن يكون نظام التدريب موجود بصفة عالية وكبير في كل المؤسسات التعليمية ومن بينها الجامعة التي تعتبر من الضروري تدريب الأساتذة على مهارات جديدة وحديثة خاصة مع ظهور التحول الرقمي حيث أصبح اغلب الدورات التدريبية عن بعد وهذا من اجل تحسين العملية التعليمية ، حيث تم التأكد من أهمية التدريب عن طريق استجابة عالية عن بعض بنود الاستبيان " يوجد في الجامعة برامج تدريبية دورية رسمية " وكذلك أكدت نظرية الإدارة العلمية عن أهمية التدريب للعمال حتى يتمكنوا من انجاز مهامهم بأحسن الطرق لان التدريب يزيد من قدرات العمال الإنتاجية الفكرية والمادية أيضا ، كذلك يؤثر التدريب بشكل ايجابي على اتجاهات الأساتذة نحو التعليم والتطورات الجديدة في مجال التدريس مما يخلق لنا بيئة جيدة ومطورة. كذلك التدريب يقدم ثقة عالية الأساتذة بأنفسهم وهذا نتيجة الاستجابة العالية للبند الخاص بالعبارة " يساعد التدريب في الجامعة على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم " جاءت نسبة الإجابة مرتفعة يعني عندما الأستاذ يمتلك نسبة كبيرة من المعلومات والأفكار الجديدة تكون لديها قدرة عالية على تقديم أحسن درس للطلبة ، وأيضا يساهم التدريب في تحديث مهارات الأساتذة التقنية لتواكب أدوات التعليم الرقمي الحديثة، مما يؤهلهم للتعامل مع الابتكارات والمنصات التعليمية الإلكترونية.

وتختلف دراستنا الحالية مع دراسة عبد المنعم موسى القرالة (2018) حيث هدفت إلى الدراسة إيضاح أهمية تطبيق التدريب في الأرصاد الجوية الأردنية وجاء هذا بمستوى متوسط في دراستهم وتطبيق إدارة الأرصاد الجوية التدريب بدرجات مختلفة ويعزي الباحث إلى أن عدم تطبيق التدريب بدرجة كبيرة نتيجة وجود مجموعة من الأنظمة المختلفة التي تحكم مركز التدريب

3.1.2 اختبار صحة الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على انه لا يوجد دور لاستراتيجيات التوظيف في ظل التحول الرقمي لاساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية-جامعة محمد خيضر بسكرة ، وللإجابة على هذه الفرضية استخدمنا معامل الانحدار الخطي البسيط ، والجدول يوضح التالي نتائج معامل الانحدار:

جدول(21) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجيات التوظيف في ظل التحول الرقمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	قيمة (ت)	الخطأ المعياري للتنبؤ	مربع معامل الارتباط المعدل	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	النموذج	
0.05	1.177	1.996	0.30042	0.105	0.174	0.417	المتغير المستقل	المتغير التابع
							التوظيف	التحول الرقمي

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss v16

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه قيمة (ف) تساوي (1.177) عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهذا في مستوى الدلالة (0.05).

وبين كذلك أن معامل الارتباط يساوي (0.417) وعند تربيعها أصبحت تساوي قيمة لتحديد ب (0.174) إي أن النموذج يفسر (17%) من التباين الكلي للمتغير التحول الرقمي ، وعليه فان هذا النموذج لا يحقق لأثر لان نسبة التباين قليلة لأنه قدرت ب 17 بالمائة من نسبة التباين الكلي .وعليه علينا معرفة ما مدى مساهمة المتغير المستقل (التوظيف) على المتغير التابع (التحول الرقمي) ومن أجل ذلك استخدمنا معامل بتا .

جدول رقم (22) يوضح معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (التوظيف) في المتغير التابع (التحول الرقمي)

مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير المعيارية		المتغير التابع	المتغير المستقل
		الخطأ المعياري	معامل بتا		
0.05	قيمة (بتا)				
0.005	0.077	0.103	0.064	التحول الرقمي	التوظيف

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss v16

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه لا يوجد دور لاستراتيجيات التوظيف على التحول الرقمي وهذا يعود إلى نسبة معامل الارتباط التي قدرت ب (0.077) عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص عن عدم جود أثر استراتيجي لتوظيف أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

أن عملية التوظيف في الجامعة تعني جذب واستقطاب المهارات المطلوبة من أجل شغل الوظائف المطلوبة حيث نجد مجموعة من معايير التوظيف والتي تكون موضوعة سابقا وينبغي أن تتوافق مع الشخص المتقدم لهذه الوظيفة ، وكذلك نجد بطاقات الوصف الوظيفي التي تعبر عن حالة الشخص المتقدم للوظيفة وتكون كبطاقة تعريفية عليه و اغلب المؤسسات تستعمل هذه التقنيات من اجل استقطاب العاملين لديهم ، ويوظف الأساتذة الباحثون بصفة متربصين ويكونوا ملزمون بتأدية تربص تجريبي لمدة سنة وبعد انتهاء هذه المدة يخضع المتربصون مرة أخرى لفترة تربص وتكون كذلك مدة سنة ، ويعلن عن ترسيم الأساتذة الباحثين من طرف المؤسسة عن طريق اقتراح من العميد . وكذلك نجد أن التوظيف يعتمد عن مسابقات و أيضا طرق أخرى مثلا المشاركة في الملتقيات وإعداد مقالات وغيرها من الأساليب التي تزيد من نسبة توظيف الأستاذ في الجامعة ، كذلك مع التحول الرقمي من المهم توظيف أساتذة لديهم القدرة على استخدام التكنولوجيا بفعالية في التعليم، والقدرة على تكييف موادهم التعليمية للوسائط الرقمية.

وبشكل عام ، يجب على الجامعة وضع استراتيجيات توظيف تراعي التحولات الرقمية الحالية والمستقبلية لضمان جودة التعليم والبقاء في طليعة الابتكار التعليمي.

واختلفت دراستنا مع دراسة أحمد محمد دحمدان الحجاج (2020) عن وجود دور لاستراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية ، وهذا من أجل توفير بيئة عمل آمنة و مناخ عمل جيد مما يؤدي الى رفع من مستوى رضا العاملين.

4.1.2. اختبار صحة الفرضية الرابعة

تنص هذه الفرضية على انه لا يوجد دور لاستراتيجيات لتخطيط المسار الوظيفي في ظل التحول الرقمي لاساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية-جامعة محمد خيضر بسكرة، وللإجابة على هذه الفرضية استخدامنا معامل الانحدار الخطي البسيط ، والجدول يوضح لنا النتائج المتحصل عليه:

جدول رقم (23) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجيات التخطيط في ظل التحول الرقمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	قيمة (ت)	الخطأ المعياري للتنبؤ	مربع معامل الارتباط المعدل	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	النموذج	
0.05	0.497	2.720	0.30042	0.105	0.174	0.417	المتغير	المتغير
							التابع	المستقل
							تخطيط	المسار الوظيفي

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss v16

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه قيمة (ف) تساوي (0.797) عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهذا في مستوى الدلالة (0.05).

وبين كذلك أن معامل الارتباط يساوي (0.417) وعند تربيعها أصبحت تساوي قيمة لتحديد ب (0.174) إي أن النموذج يفسر (17%) من التباين الكلي للمتغير التحول الرقمي ، وعليه فان هذا النموذج لا يحقق الدور لان نسبة التباين ضعيفة لأنه قدرت 17 بالمائة من نسبة التباين الكلي .وعليه علينا معرفة ما مدى مساهمة المتغير المستقل (التخطيط) على المتغير التابع (التحول الرقمي) ومن أجل ذلك استخدامنا معامل بتا .

جدول رقم (24) يوضح معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) في المتغير التابع (التحول الرقمي)

مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير المعيارية		المتغير التابع	المتغير المستقل
0.05	قيمة (بتا)	الخطأ المعياري	معامل بتا	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.005	0.226	0.116	0.146	التحول الرقمي	تخطيط المسار الوظيفي

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss16

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه لا يوجد دور لاستراتيجيات توظيف المسار الوظيفي لأساتذة في ظل التحول الرقمي وهذا يعود إلى نسبة معامل الارتباط التي قدرت ب (0.226) عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص عن عدم جود أثر استراتيجي لتخطيط المسار الوظيفي لأساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

أن المسار الوظيفي الجيد يساعد في عملية تنسيق الأهداف الشخصية للأساتذة مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة وهذا يضمن لهم تحقيق الأهداف الشخصية والعملية في نفس الوقت ، أيضا يؤدي إلى زيادة دافعية الأساتذة حيث يشعرون بأن هناك مساراً واضحاً للتقدم في مهنتهم ، ويوفر التخطيط الوظيفي للأساتذة الأدوات اللازمة للتكيف مع التغييرات في بيئة التعليم مثل الأساليب التعليمية الجديدة والتحول التكنولوجي و ظهور التحول الرقمي أدى إلى فتح آفاق جديدة حيث أن التكنولوجيا الرقمية تخلق فرص عمل جديدة ومجالات للتخصص يمكن للأساتذة استكشافها ضمن تخطيطهم المهني ، وكذلك عندما تعتمد الجامعة على استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي تمكن الأساتذة من تحديد الخطوة الضرورية للنمو المهني ويساعدهم كذلك على اكتساب المهارات اللازمة . ويقال كذلك من لأخطار التي قد تحدث في المستقبل قد ذكر بيتر دراكر بان التخطيط لا يحدد كل المخاطر المستقبلية وإنما يساعد على تخفيف شدة خطورتها وهذا يعني أن التخطيط قد يساهم في معرفة المخاطر التي قد تحدث مستقبلا ، وكذلك التخطيط مهام من أجل الانجاز السليم لمختلف القرارات . و أيضا عندما يكون لدينا تخطيط واضح تكون نسبة الأداء الوظيفي مرتفعة لان الأستاذ هنا يكون أكثر ادراك لكيفية الارتقاء في المسار العلمي وعلى العموم أن التخطيط المسار الوظيفي هو إستراتيجية مهمة تساهم بشكل كبير و مرتفع في رفع كفاءة وفعالية العملية التعليمية للأساتذة.

واختلفت دراستنا مع دراسة بلعيد حياة (2021) حيث توصلت الدراسة غالى وجود ور لاستراتيجيات تخطيط المسار المهني لأنه يساهم في زيادة رضا الموظفين.

3. نتائج الدراسة:

يتضح لنا من خلال دراستنا ان الدور لاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي يعتبر على انه مرتبط مع أساسيات واستراتيجيات إدارة المارد البشرية ومن خلال درستنا وجدنا مجموعة من النتائج وهي كما يلي :

- ✓ التأكد من نفي صحة الفرضية الأولى والتي تقول لا يوجد دور لاستراتيجيات التحفيز في ظل التحول الرقمي وتمثلت نسبة التأثير بـ 17% والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.
- ✓ التأكد من نفي صحة الفرضية الثانية والتي تقول لا يوجد دور لاستراتيجيات التدريب و تنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي وتمثلت نسبة التأثير بـ 17% والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.
- ✓ التأكد من نفي صحة الفرضية الثالثة والتي تقول لا يوجد دور لاستراتيجيات التوظيف في ظل التحول الرقمي وتمثلت نسبة التأثير بـ 17% والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.
- ✓ التأكد من نفي صحة الفرضية الرابعة والتي تقول لا يوجد دور لاستراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي في ظل التحول الرقمي وتمثلت نسبة التأثير بـ 17% والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

4. الاقتراحات:

- ✓ تطوير خطط تدريب مستمر أي محاولة تدريب الأساتذة أكثر عن الرقمنة والتحول الرقمي.
- ✓ رفع مستوى الكفاءات والمهارات الرقمية ، حيث يجب على الجامعة الاستثمار في البرامج التدريبية والتطويرية المناسبة .
- ✓ رفع مستوى التحفيز وخاصة التحفيز المعنوي للأساتذة.
- ✓ تخصيص ميزانيات خاصة و كافية للتكنولوجيا الحديثة التي تدعم تحليل البيانات الكبيرة .
- ✓ الاستثمار في تطوير البنية التحتية لأمن المعلومات بما يتناسب مع المخاطر التي تواجه التحول الرقمي.

الختاماتمة

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التحول الرقمي في الجامعة ركنا أساسيا للتطور والنمو حيث أنها تمكن الأساتذة من استيعاب وتطوير التقنيات الجديدة بما يتناسب مع أهداف الجامعة ، حيث تلعب هذه الأخيرة دور أساسيا في عملية استقطاب و توظيف الأساتذة والباحثين الأكاديميين ، الذين يملكون القدرة على الابتكار وحل المشكلات في بيئة العمل وأيضا عندما تكون هناك استراتيجيات واضحة ومضبوطة تكون لدينا نسبة عالية من الرضا الوظيفي للأساتذة وخاصة إذا ما تم توظيف عمليات التدريب لهم يكون العمل هنا يمشي بطريقة جيدة وفعالة ، وكذلك استراتيجيات التحفيز لديها دور كبير في استمرارية العمل وتقديمها بشكل جيد وقد تكون الحوافز هنا مادية أو معنوية .

وبناء على هذه الاستراتيجيات ، ستستمر الجامعة في تحقيق النجاح والازدهار ، وسيصبح لديها القدرة على خلق نماذج تعليمية و إدارية تتماشى مع روح العصر . ولهذا نقول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في بيئة التحول الرقمي لا تقتصر على تحسين العمليات الداخلية فحسب ، بل تمتد لتشمل إثراء المجتمع الأكاديمي بأكملها .

وفي دراستنا استطعنا تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي للإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي على أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، فالإدارة الإستراتيجية تتحقق إذا ما تم توظيف التدريب والتحفيز والتخطيط في الجامعة وخاصة في عصرنا الحالي الذي أصبح يعد على التحول الرقمي بصفة أساسية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- أحمد ، ك. ي و ورود ق ، ج. (2021) . تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف. المجلة العرقية للعلوم الإدارية ، 65 ، (16).
- أحمد مصنوعة.(2022). . محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . كلية العلوم الاقتصادية التجارية. جامعة الشلف
- أحمد، ق. إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والإستراتيجية). مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية ، 1 ، (2)
- إريس ، ج . م. (2013) . الإدارة الإستراتيجية. المملكة العربية السعودية: دار خوارزم العلمية
- الاسطة ، ع . (2016). أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة . الأردن . دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- بلماهي ، ع . (2008) . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 08 ،
- بن عنتر ، ع . (2009) . إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية. الجزائر : دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- بوالشرش ، ن . محامدية ، إ (2016) . واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، (27)
- بوترية ، و . (2019) . محاضرات في إستراتيجية المؤسسة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية . جامعة الجزائر 3 .
- بوحديد ، ل . (2019) . محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة1.
- بودية ، ف . و بن واضح سنوسي ، ع . (2019) . أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة . مجلة البحوث والدراسات التجارية ، 03 ، (1).
- بوعموشة ، ب . (2021) الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية . مجلة علمية دولية متخصصة. 03 . (02)
- ببس ، ن . (2013)، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، مصر: العربي للنشر والتوزيع.
- تبيدي ، م . ح . (2010) أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء. (أطروحة دكتوراه منشورة) . السودان. جامعة الخرطوم.
- تواتي ، إ. (2014). رؤية في الإدارة الإستراتيجية،(أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3

قائمة المراجع

- جميلة ، سلايبي و يوسف بوشي(2019) . التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10 ، 2
- جوداي ، ي . (2023). محاضرات إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر .
- حسن، ع . الغبيري ، م ، أ (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية.دراسة تحليلية.مجلة العلوم الإدارية والمالية 4.(3)
- حمني، ح . طوبال ، إ . (2020) حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي . مجلة العلوم الإنسانية،(7) ، 3.
- داسي ، و . موسي س. (2020) تحليل نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الجزائر : دار مجلسة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال.
- دودين ، أ . (2010) . إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة . الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- راوية ، ح . (2003) . مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- رزق ، الله ومساكة ، أ (2017) . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة الجزائرية. (7).
- رشوان ، ع . قاسم ، ز (2020) دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات .
- زلط ، م . ع . (2023) . أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية العاملين .المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية 37.(2) .
- سليطين ، س . ع . (2007) . الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال . (رسالة ماجستير منشورة) . جامعة تشرين ، سوريا
- السواط ، ط . (2022) اثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي . المجلة العربية للنشر العلمي ، (43) ،
- شراره ، م.ع. (2019) الاتجاهات و الأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية . مصر: دار مكتبة بالزقازيو
- الشيشي ، ر . ص (2012) إستراتيجية التحول الرقمي في الدولة المصرية وسبل تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي. (رسالة ماجستير) . مصر. جامعة السويس كلية السياسة والاقتصاد.
- صالح ، م . ف . (2004) إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل . الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع .

قائمة المراجع

- صقور، م . الصرن ، ر . (2018). الإدارة الإستراتيجية. سوريا: دار منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- طارق، أ (2018) التحول الرقمي في الجماعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة،مجلة الإدارة التربوية. (19).
- طالب ، ح . (2022). واقع التعليم عن بعد في الجامعة الجزائرية في ظل جائحة كورونا بين التحدي و الحتمية التحول الرقمي .مجلة العدوى للسانيات العرفنية و تعليمة اللغات، (1) .
- الطراونة ، ه . خ .(2013). علم المكتسبات ومراكز المعلومات بالقيادة والمبادئ . الأردن : دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- الطعان ، ط. ح . (2011) . أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي . مجلة الدنانير ، (3).
- عبد الباري ، إ . الصباغ ، ز (2008) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون . الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد ، ب . (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال،(أطروحة دكتوراه) ، تبسة . جامعة الشيخ العربي التبسي .
- عبد الفقي ، س .(2022).انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر .مجلة كلية السياسة والاقتصاد ، 15 . (14).
- عبد الله، ع . العابد ، م (2021).أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في عملية التحول الرقمي. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العملية والتربوية.(41)
- العبيدي ، أ . خ و البرزنجي، (2021) . الإدارة الإستراتيجية .العراق: دار الدكتور للنشر و التوزيع
- علام ، و . م .(2021) التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- علائقي ، ع . م . (1993) .إدارة الموارد البشرية . المملكة العربية السعودية: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- العوامل ، ح ، س . الصرابرة ، أ . (2009) . دورة حياة المنظمة /داخل نماذج .مجلة بحوث التربية النوعية ، (13)
- غريسي ، ص . العبسي ، ع . (2021) . واقع وأهمية التحول الرقمي و الأتمتة مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية. 3 . (2)
- الفاروق ، ط . (2022) . دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على السلوك الحكومة المصرية).المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، 15 . (1)

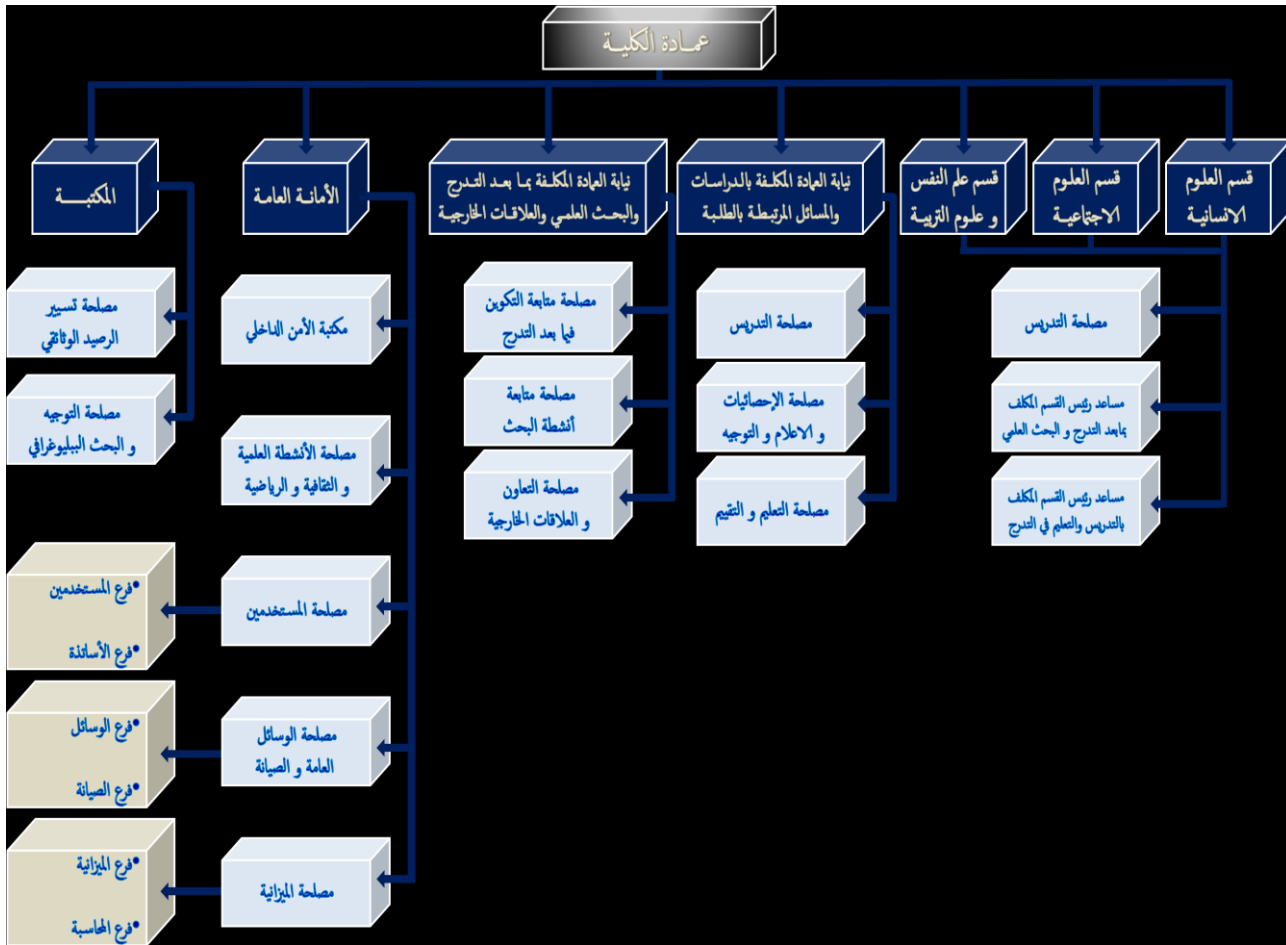
قائمة المراجع

- فاري ، ل . (2021) . دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات . المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 8، (15).
- كامل ، ن (بدون سنة). الإدارة الإستراتيجية، سوريا : دار مركز القادة للتدريب.
- كشواي ، ب. (2003) . إدارة الموارد البشرية . مصر: دار الفاروق للنشر و التوزيع.
- لنجار، ف . (2006). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية . مصر: الدار الجامعية .
- ماهر، أ . (2004). إدارة الموارد البشرية . مصر: الدار الجامعية.
- المحمدي ، س . (2020) . لإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة . الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- المحمودي ، م . س . (2019) . مناهج البحث العلمي . الجمهورية اليمنية : دار الكتب
- المشهداني، س.س (2019) . منهجية البحث العلمي . الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع .
- المغربي ، ع . (1999) الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون . كلية التجارة جامعة المنصورة.
- مهدي ، ع . (2022) . دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية . مجلة التنظيم والعمل جامعة سعيدة. 11 ، (1).
- موسى ، ه . الصرايرة ، أ (2021) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية.المجلة العربية للإدارة، 41، (01)
- ياسر ، ع (2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال . مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، 03 ، (05).

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



ملحق (2): الاستبيان في صورتها الأولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية

استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته.....

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن دراسة شهادة ماستر علم النفس عمل وتنظيم التي تهدف إلى معالجة موضوع "الدور الإستراتيجي للإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي". يكفي فقط التأشير بعلامة (x) لكل إجابة في الخامة المناسبة التي تعكس رأيكم.

وفي الأخير أحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي بحث فأملنا فيكم كبير بأن تكون إجاباتكم على الأسئلة موضوعية وصادقة.

و تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

أولا:المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

الأقدمية: من 0 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

التخصص:.....

قائمة الملاحق

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تملك الجامعة نظاما متكاملا للتحفيز يمكن للعاملين من تحقيق رغباتهم.			
2	نظام التحفيز في الجامعة غير تنافسي.			
3	تعتمد الجامعة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقه الموظفون.			
4	نظام التحفيز في الجامعة مشابه لما هو سائد في المؤسسات الوطنية الأخرى			
5	تمنح الجامعة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية.			
6	ترتبط الجامعة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.			
7	يجشع التدريب في الجامعة على ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم			
8	تقوم الجامعة بتقييم فعالية التدريب وفق إجراءات محددة			
9	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب			
10	تعتقد الجامعة أن التدريب يؤدي إلى إحداث تعديل في سلوك الأفراد			
11	يتوفر بالجامعة برامج تدريبية رسمية دورية			
12	تعتمد برامج التدريب في الجامعة على أهداف استراتيجية طويلة المدى			
13	أكسبتي الدورات التدريبية التي قمت بها ، القدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة			
14	يتم تعيين العاملين في الجامعة وفقا لمعايير موضوعة سابقا.			
15	تستخدم الجامعة وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.			
16	تستند الجامعة على بطاقات الوصف الوظيفي عند القيام بعملية الاستقطاب.			
17	تم تعييني في الجامعة بناء على قدرتي في التعامل مع الآخرين			
18	تم تعييني في الوظيفة بناء على توافق أهدافي مع أهداف الجامعة			
19	ترتبط الجامعة معايير الاختيار والتعيين مع أهدافها النهائية			
20	يتم تخطيط المسار الوظيفي الواضح للموظفين اعتمادا على التخصص الوظيفي			
21	تتبع الجامعة مسار وظيفي واضح للترقيات لديها			

قائمة الملاحق

			22	تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المتبعة في الجامعة في اكتشاف الأفراد المؤهلين
			23	يتم عقد جلسات الإرشاد والتوجيه مع الموظفين لتحديد المسار الوظيفي المناسب لهم
			24	تم ترقيتي بناء على أسس عادلة
			25	للموظفين في الجامعة أكثر من موقع وظيفي ممكن ترقيتهم إليه في المستقبل
			26	توفر الجامعة أنظمة المعلومات متصلة بشبكة الانترنت.
			27	توظف إدارة الجامعة التكنولوجيا المختلفة في نقل المعلومات و توصيلها لجميع العاملين بالجامعة.
			28	تقوم الجامعة بتطوير مهارات العاملين عن طريق تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في نظم المعلومات.
			29	يتم تطوير مهارات العاملين عن طريق تحديد أساليب مختلفة تتناسب مع التحول الرقمي.
			30	يتم تدريب العاملين بالجامعة على التقنيات المختلفة لمواجهة لتحول الرقمي.
			31	يتوافر شبكة ربط الكتروني بين الفروع المختلفة للجامعة.
			32	تعمل الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي و الوحدات الإدارية بما يسمح بالتحول الرقمي.
			33	يتم التحول الرقمي في عمليات الإدارة والإشراف من الشكل التقليدي إلى أنظمة الإدارة تعتمد على الشبكات.
			34	تدرس الجامعة حاجيات الزبون الرقمي من أجل إشباعها
			35	التوجه بالابتكار هو سمة عصر التحول الرقمي
			36	هناك حاجة ملحة لتوعية أفراد الجامعة بأهمية استخدام التكنولوجيات الرقمية
			37	تضمن قيادات الجامعة أن التدريب على المهارات الرقمية تحدي كبير بالنسبة إليها
			38	استخدام التقنيات الرقمية في الجامعة هو فرصة لتطوير أدائها.
			39	قدرة تفاعل أفراد الجامعة مع المنصات الرقمية هو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه الجامعة.
			40	يتوفر لدى الجامعة الأبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ملحق (3): الاستئان بعد تطبيق الخصائص السيكومترية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته.....

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستئان الذي يدخل ضمن دراسة شهادة ماستر علم النفس عمل وتنظيم التي تهدف إلى معالجة موضوع "الدور الإستراتيجي للإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي". يكفي فقط التأشير بعلامة (x) لكل إجابة في الخامة المناسبة التي تعكس رأيكم.

وفي الأخير أحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي بحث فأملنا فيكم كبير بأن تكون إجاباتكم على الأسئلة موضوعية وصادقة.

و تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

أولا:المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

الأقدمية: من 0 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

التخصص:.....

الموسم الدراسي: 2024/2023

قائمة الملاحق

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	نظام التحفيز في الجامعة غير تنافسي.			
2	نظام التحفيز في الجامعة مشابه لما هو سائد في المؤسسات الوطنية الأخرى			
3	تمنح الجامعة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية.			
4	ترتبط الجامعة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.			
5	يساعد التدريب في الجامعة على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم			
6	تقوم الجامعة بتقييم فعالية التدريب وفق إجراءات محددة			
7	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب			
8	تعتقد الجامعة أن التدريب يؤدي إلى إحداث تعديل في سلوك الأفراد			
9	يتوفر بالجامعة برامج تدريبية رسمية دورية			
10	تعتمد برامج التدريب في الجامعة على أهداف إستراتيجية طويلة المدى			
11	أكسبتني الدورات التدريبية التي قمت بها ، القدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة			
12	يتم تعيين الأساتذة في الجامعة وفقا لمعايير موضوعة سابقا.			
13	تستخدم الجامعة وسائل اختيار متعددة لقياس المواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.			
14	تستند الجامعة على بطاقات الوصف الوظيفي عند القيام بعملية الاستقطاب.			
15	يتم تعيين الأساتذة في الجامعة بناء على قدرتهم في التعامل مع الآخرين			
16	يتم تعيين الأساتذة في الوظيفة بناء على توافق أهدافهم مع أهداف الجامعة			
17	ترتبط الجامعة معايير الاختيار والتعيين مع أهدافها النهائية			
18	يتم تعيين الأساتذة في الجامعة وفقا لمعايير موضوعة سابقا.			
19	تستخدم الجامعة وسائل اختيار متعددة لقياس المواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.			
20	تستند الجامعة على بطاقات الوصف الوظيفي عند القيام بعملية الاستقطاب.			
21	يتم تعيين الأساتذة في الجامعة بناء على قدرتهم في التعامل مع الآخرين			
22	يتم تعيين الأساتذة في الوظيفة بناء على توافق أهدافهم مع أهداف الجامعة			
23	ترتبط الجامعة معايير الاختيار والتعيين مع أهدافها النهائية			
24	توفر الجامعة أنظمة المعلومات متصلة بشبكة الانترنت.			

قائمة الملاحق

25	توظف إدارة الجامعة تكنولوجيا مختلفة في نقل المعلومات و توصيلها لجميع العاملين بالجامعة.
26	تقوم الجامعة بتطوير مهارات العاملين عن طريق تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في نظم المعلومات.
27	يتم تطوير مهارات العاملين عن طريق تحديد أساليب مختلفة تناسب مع التحول الرقمي.
28	يتم تدريب العاملين بالجامعة على التقنيات المختلفة لمواجهة لتحول الرقمي.
29	يتوافر شبكة ربط الكتروني بين الفروع المختلفة للجامعة.
30	تعمل الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي بما يسمح بالتحول الرقمي.
31	يتم التحول الرقمي في عمليات الإدارة والإشراف من الشكل التقليدي إلى أنظمة الإدارة تعتمد على الشبكات.
32	تدرس الجامعة حاجيات الزبون الرقمي من أجل إشباعها
33	التوجه بالابتكار هو سمة عصر التحول الرقمي
34	هناك حاجة ملحة لتوعية أفراد الجامعة بأهمية استخدام التكنولوجيات الرقمية
35	تضمن قيادات الجامعة أن التدريب على المهارات الرقمية تحدي كبير بالنسبة إليها
36	استخدام التقنيات الرقمية في الجامعة هو فرصة لتطوير أدائها.
37	قدرة تفاعل أفراد الجامعة مع المنصات الرقمية هو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه الجامعة.
38	يتوفر لدى الجامعة الأبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ملحق (4) قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

اسم الأستاذ	الرتبة	الجامعة	التخصص
أ/ د قشي إلهام	أستاذ	جامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس عمل وتنظيم
أ/ د راجي اسماعيل	أستاذ	جامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس التروي
د / باشا فاتن	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس
د / بن عمر فاطنة	أستاذ مساعد -ب-	جامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس عمل وتنظيم
د / زرقين سلمى	أستاذ مساعد -ب-	جامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس عمل وتنظيم