

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

### تأثير الرقمنة في تسيير الموارد البشرية

دراسة حالة: المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

- براهيم نوال

من إعداد الطالب :

- براهيم أحمد نزار

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- محاضراً	- شنافي نوال
بسكرة	مشرفا	- محاضراً	- براهيم نوال
بسكرة	مناقشا	- محاضراً	- ترغيني صباح

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

### تأثير الرقمنة في تسيير الموارد البشرية

دراسة حالة: المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

- براهيمى نوال

من إعداد الطالب :

- براهيمى احمد نزار

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- محاضر أ	- شنافي نوال
بسكرة	مشرفا	- محاضر أ	- براهيمى نوال
بسكرة	مناقشا	- محاضر أ	- ترغيني صباح

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي خلق الإنسان، وركب اللسان، نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه عدد ما أحاط به علم وأحصاه كتابه و خط به قلمه.

نتقدم بفائق الحمد و الشكر والامتنان لصاحب الفضل الأول والأخير على حسن السداد والتوفيق لنا وعلى الهامه لنا بالصبر الجميل لإتمام هذا البحث.

ولأن الاعتراف بالفضل بداية النجاح ونيل الشكر لا ننسى أن نتقدم الى من كان لنا عوناً وسنداً منذ بداية هذا البحث إلى لحظة اكتماله و أصبح بحثنا ناضجا أستاذتنا الفاضلة " براهيمى نوال "

كما أتقدم بالشكر والاحترام لكل أساتذتي عبر كل مشواري الدراسي الذي منهم تلقيت شتى العلوم النافعة.

تحية وتقدير لكل عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة.

وإلى كل من قدم لي المساعدة من قريب أو بعيد أشكركم مرة أخرى.

والحمد لله في الأول والأخير

# إهداء

بسم خالقي و ميسر أموري الله كل الحمد والامتنان

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفاً  
بالتسهيلات لكني فعلتها

أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي  
طريق العلم

" الغالي أبي "

بعد فضل الله ما أنا عليه يعود له، ذلك الرجل الذي سعى طول حياته لكي نكون  
أفضل منه إلى اليد الخفية التي أزالته عن طريقي الأشواك، ومن تحملت كل لحظة أمل  
مررت بها و ساندتني عند ضعفي و هزلي إلى

" الحبيبة أمي "

لعائتي الصغيرة وأخواتي، ورفاق السنين و لكل من كان لي عوناً وسنداً ولكل من علمني  
حرفاً، وتمنى لي خيراً ودعى لي غيباً

ولذاك الذي سهل عني التبرص الميداني وكان عوناً لي ولم ييخل عني بمعلوماته وخبرته

ولكل زملاء وزميلات " دفعة ادارة الموارد البشرية "

أنا ممتن للجميع ما كنت لأصل لولا فضلكم بعد الله

### المخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على مدى مساهمة عملية الرقمنة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - ، وذلك من خلال الكشف عن طبيعة مساهمة التسيير الرقمي في تسيير شؤون الموارد البشرية، و الكشف عن أهم البرمجيات التي تساهم في تنظيم وسير المديرية الفرعية للموارد البشرية، والتعرف على مدى مساهمة التجهيزات والوسائل المتوفرة بالمؤسسة على مساعدة موظفي هذه المديرية على التسيير الجيد لشؤون الموظفين اعتمادنا أسلوب المقابلة و توزيع الاستبيانات بالإضافة الى تحليل وثائق وتقارير المؤسسة كأدوات لجمع البيانات الميدانية، كما قد قسمنا الدراسة إلى جانب نظري و آخر تطبيقي والذي تم التحقق فيه من صحة الفرضيات، وفي الأخير توصلنا لمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وكان أهمها أن عملية رقمنة المؤسسات الصحية رغم أنها في بدايتها إلا أن لها تأثير إيجابي وواضح على تسيير الموارد البشرية، ووضع مجموعة من الاقتراحات.

الكلمات المفتاحية : تسيير الموارد البشرية، رقمنة المؤسسات الصحية، رقمنة تسيير الموارد البشرية

### Abstract:

The study aimed to explore the contribution of digitization processes in the management of human resources in Hospital institution specialized in obstetrics, gynecology and pediatrics in Biskra. This was done by uncovering to human resource the nature of digital management's contribution management, identifying the important software that contributes to the organization and operation of the Sub-Directorate of Human Resources, and assessing the contribution of available facilities and resources in the institution to assist employees in effectively managing human resource .affairs

The study relied on observation and interviews, as well as the analysis of documents and reports from the institution, as tools for collecting field data. The study was divided into theoretical and applied aspects, where the validity of hypotheses was tested. Ultimately, a range of theoretical and applied results were obtained, highlighting the positive and significant impact of digitizing healthcare institutions on human resource management. Several .suggestions were also proposed.

Keywords: human resource management, digitization of healthcare institutions

## قائمة المحتويات

	بسملة
	شكر و عرفان
	إهداء
	Abstract ملخص،
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة
1-32	الفصل الاول الإطار النظري للرقمنة وتسيير الموارد البشرية
2	تمهيد
3-7	المبحث الاول :الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية
3	المطلب الاول : تعريف تسيير الموارد البشرية
4	المطلب الثاني: أهمية واهداف تسيير الموارد البشرية
6	المطلب الثالث: تحديات تسيير الموارد البشرية
8-14	المبحث الثاني: وظائف تسيير الموارد البشرية
8	المطلب الاول:التخطيط و التوظيف
11	المطلب الثاني: عملية التدريب و تسيير المسار الوظيفي
13	المطلب الثالث: نظام الاجور و اجراءات الضمان الاجتماعي و التقاعد
15-20	المبحث الثالث:الاطار المفاهيمي للرقمنة
15	المطلب الاول: تعريف الرقمنة و خصائصها
16	المطلب الثاني: فوائد الرقمنة و متطلبات تحقيقها
18	المطلب الثالث: متطلبات و خطوات عملية الرقمنة
20-31	المبحث الرابع: اثر الرقمنة على تسيير الموارد البشرية
21	المطلب الاول: اثر الرقمنة على التخطيط و التوظيف
26	المطلب الثاني: اثر الرقمنة على التدريب و تسيير المسار الوظيفي
28	المطلب الثالث: اثر الرقمنة على نظام الاجور و اجراءات الضمان الاجتماعي و التقاعد
33	الفصل الثاني:الاطار التطبيقي لاثر الرقمنة في تسيير الموارد البشرية
34	تمهيد
35-41	المبحث الأول:الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة
35	المطلب الأول : أدوات التحليل الاحصائي
37	المطلب الثاني : تعريف و نشأة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال



## قائمة المحتويات

41	المطلب الثالث : الامكانيات المادية و البشرية
41-54	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
42	المطلب الأول: تحليل اتجاهات الآراء
44	المطلب الثاني: ثبات و صدق الاستبيان
46	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان
54-65	المبحث الثالث : اختبار وتفسير الفرضيات
55	المطلب الاول : اختبار الفرضيات
62	المطلب الثاني : تفسير الفرضيات
66	خلاصة
67	خاتمة عامة
70	قائمة المراجع
72-79	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول و الاشكال

### قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	مزايا و عيوب مصادرعملية الاستقطاب	01
36	الاستبيانات الموزعة	02
36	درجات سلم ليكارت الثلاثي	03
41	الامكانيات المادية	04
41	الامكانيات البشرية	05
42	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	06
44	معامل الثبات والصدق لأبعاد الإستبيان	07
45	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	08
47	مدى توفر ابعاد تسيير الموارد البشرية	9
52	الرقمنة	10
55	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	11
56	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	12
58	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	13
59	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	14
61	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	15

### قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
6	اهداف تسيير الموارد البشرية	02
7	تحديات تسيير الموارد البشرية	03
17	فوائد الرقمنة	04

## قائمة الجداول و الاشكال

22	مراحل تخطيط الموارد البشرية في ظل الرقمنة	05
23	واجهة تطبيق LinkedIn	06
27	واجهة منصة zoom	07
28	واجهة برنامج تسيير المسار الوظيفي	08
29	واجهة برنامج حساب الاجرة و الاستدراكات	09
31	واجهة منصة e Retreite	10
39	الشكل رقم: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	11

# المقدمة

عرفت معظم الدول في الآونة الأخيرة تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الإتصال، و التي تمخض عنها ثورة معلوماتية حقيقية مست جميع القطاعات، و شملت نطاقا واسعا على غرار العمل الحكومي، و هذا ما يحول مهمة الدولة من مفهوم ضمان الأمن و العدل إلى تحسين المرفق العام خاصة مع إنتشار الرقمنة التي سارعت الحكومات إلى تبنيها لعصرنة الإدارة وقصد تحسين طرق تقديم الخدمات و كسب ثقة الجمهور و تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية، لذلك أصبحت الرقمنة مطلبا مهما للتكيف مع المتغيرات الجديدة و الوقوف على الطلبات المتزايدة للحصول على الخدمة بالشكل المناسب والإنتقال من الخدمات الورقية للخدمات الرقمية.

و قد عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية بمختلف مجالاتها عدة إصلاحات خاصة مع تبني التحديث الإداري، قصد تحسين مستوى الخدمات العمومية المقدمة وتحقيقا للصورة الذهنية للمؤسسات العمومية وكسب رضا المواطن بتلبية انشغالاته واحتياجاته، وذلك عبر مشروع الحكومة الإلكترونية.

وبما أن الصحة الجيدة للأفراد من أسمى الأهداف التي تأمل الحكومات بلوغها فقد جندت الدولة الجزائرية قدراتها المادية والبشرية من أجل ضمان الرعاية الصحية الجيدة لمواطنيها، هذا القطاع الحيوي الذي و اكب الثورة العلمية والتكنولوجية وتبنى نظاما معلوماتيا لإدارة المؤسسات الصحية يتكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، فأصبح نجاح المرافق الصحية واستمراريتها مرهونا بمدى نجاح الإستراتيجية الجزائرية المتبناة بحيث تبذل الحكومة الجزائرية من خلال وزارة الصحة مجهودات واضحة من أجل عصرنة المؤسسات الصحية والعمل على تسريع وتسهيل سيرورة القطاع الصحي وضمن تقديم خدمات عصرية لفائدة المواطن الجزائري.

وقد أضحى رقمنة قطاع الصحة إلزاما وتطبيقها ضروري ومعمم على مستوى كل المؤسسات الصحية في القطر الجزائري، شملت عملية الرقمنة في المؤسسة الصحية الجزائرية معظم جوانبها و هذا بهدف التحسين الشامل وتقديم الخدمة بشكل أفضل، وبما أن الخدمات الصحية من خصائصها أنها خدمة تشاركية تؤدي من أطراف مختلفة لهذا نجد أن عملية رقمنة المؤسسة الصحية شملت معظم أطرافها.

بما أن المورد البشري يعتبر العمودي الفقري و جوهر المؤسسة و لاسيما المؤسسة الصحية ولا يمكن الإستغناء عنه بأي شكل من الأشكال و لم تتمكن أعظم التكنولوجيات من تعويضه بشكل نهائي، فقد أولت وزارة الصحة

إهتماما بهذا المورد و ذلك عن طريق الاستفادة من مخرجات تكنولوجيات الإعلام والاتصال قصد تسهيل شؤون المورد البشري وتحسين الممارسات الخاصة به، و بهذا استحدثت واعتمدت العديد من البرمجيات والمنصات والتطبيقات الإلكترونية التي عمم إستخدامها في كل المؤسسات الصحية وأثرت على سير شؤون الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية :

### أ-اشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير الرقمنة في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد و أمراض النساء و طب الأطفال بسكرة؟

وللتعرف أكثر على مضمون هذه الاشكالية نطرح الاسئلة التالية:

- ما هو مفهوم و تسيير ادارة الموارد البشرية ؟
- ما هي وظائف تسيير الموارد البشرية؟
- ماهو المقصود بالرقمنة ؟ وماهي خصائصها؟
- ماهي متطلبات و خطوات تحقيق الرقمنة؟

### ب-الدراسات السابقة:

1- دراسة فغول جنات بعنوان " إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية " أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2019.

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على سبل إندماج التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية ومدى تقبل المورد البشري لها والعلاقة بين هذين الأخيرين من خلال زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء في المنظمة وكذا لمواجهة التحديات التي تعترضها في عمليات التوظيف، التقييم، التدريب، ...، ومحاولة الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو واقع تنمية إدارة الموارد البشرية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

نتائج الدراسة :

● التزام مؤسسة اتصالات الجزائر باستخدام الرقمية و إشراك الموارد البشرية في التحول الرقمي من خلال التدريب الرقمي.

● عدم انتشار الرقمية بشكل واسع في ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

2- دراسة بشير عبدالحמיד بعنوان " أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية " أطروحة

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2023.

هدفت هذه الدراسة لقياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على مدى استخدام التكنولوجيات الرقمية في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، ومحاولة لتسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة الرقمية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

من نتائج الدراسة :

● استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في التقليل من التكاليف.

● يوجد أثر للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

● توجد علاقة ارتباط قوية بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

3- دراسة طوايبي حليمة بعنوان " دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية " : مذكرة تخرج من متطلبات نيل

شهادة ماستر أكاديمي،شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، 2022.

هدفت هذه الدراسة لإبراز دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية، وتحديد متطلبات تطبيقها وكيفية إستخدامها، ودورها في ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تمت الدراسة على المركز الجوي للضرائب عين تادلس.

من نتائج الدراسة :

● وجود أثر للرقمنة على إدارة الموارد البشرية

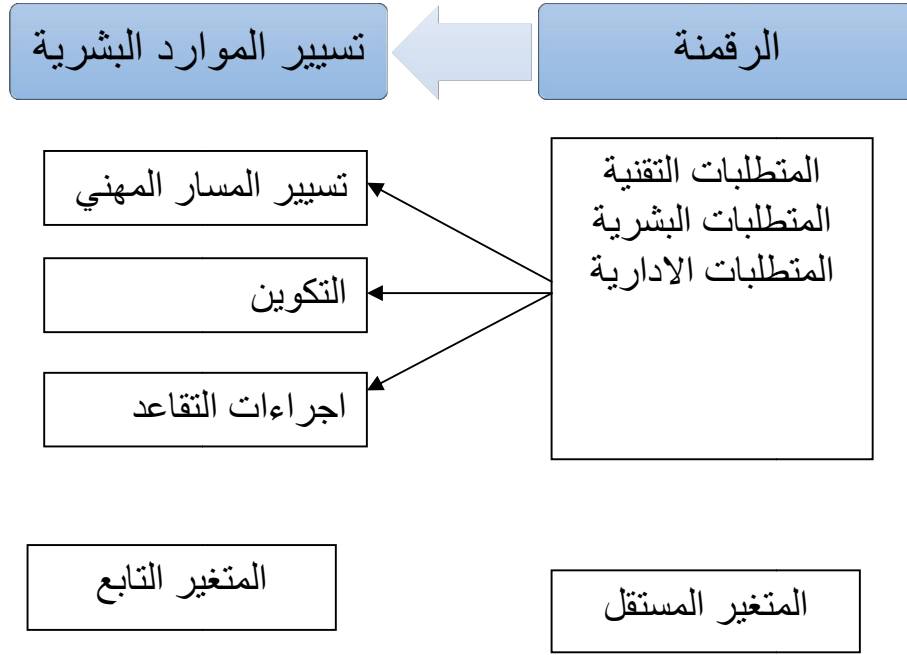
● من مظاهر رقمنة إدارة الموارد البشرية بالمركز الجوي للضرائب وجود قاعدة بيانات خاصة

بالموارد البشرية وتسمى المؤسسة لتطويرها بالإضافة لرقمنة نظام حساب الأجور، الذي يلعب

دورا كبيرا في الحد من الأخطاء.

● تسعى المؤسسة لتعميم الرقمنة على كل وظائفها

## الشكل رقم 01 : نموذج الدراسة



## ث-فرضيات الدراسة:

- ✓ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  .
- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة في تسيير المسار الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  .
  - H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة على التدريب بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  .
  - H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة على اجراءات التقاعد بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  .



ج-التموضع الايستمولوجي:

الايستمولوجيا وتعرف أيضا بالبراديقم أو النموذج وهي ذلك العلم الذي يبرز الية عمل العلم، كما انها تقوم بتحليل الخطابات العلمية وطرق انتاجها، وتساؤلآتها تدور غالبا حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها، ونجد ان ما يميزها عن غيرها هو كيفية تبريرها واثبات صحتها وقدرتها النفسية. (فاتح، 2001) وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الوضعي المعتمد في اختبار العلاقات السببية بين المتغيرين و الذي يعتمد على الحيادية، كما يقوم على أساس " المنطق الاستنتاجي للمقاربة الافتراضية الإستنتاجية التي تعني أنه " إذا كانت الفرضيات صحيحة فالنتائج كذلك"، وعليه للتحقيق في أثر متغيرالرقمنة في تسيير الموارد البشرية اخترنا هذا النموذج المناسب للدراسة واعتمدنا على الأساليب الكمية و التحليل الإحصائي.

ح-منهج الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأداة الأنسب لتحليل عناصر البحث من الناحية النظرية وذلك بالاستعانة بالمراجع العلمية ذات العلاقة بالموضوع، وما نشر من أبحاث ودراسات ذات صلة بأبعاد الدراسة النظرية من جهة، ومن جهة أخرى تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة حتى يتم التمكن من الاقتراب من الظاهرة المدروسة وفهمها والكشف على تأثير الرقمنة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة حيث تم الاستعانة في ذلك على الاستبيان كونه الأداة الأمل لجمع المعلومات في هذه الحالة كما تم الإعتماد على المقابلة من خلال الاستفسار حول مختلف المعلومات التي تخص أبعاد الموضوع لغرض الحصول على البيانات الأولية .

## خ- أدوات جمع البيانات:

في إطار القيام بهذه الدراسة والبحث عن المعلومات الخاصة بالمتغيرين تم الاستعانة بمصدرين لجمع البيانات، المصدر الأولي و المتمثل في الاستبيان وذلك لجمع البيانات التي يتم من خلالها تحليل و اختبار فرضيات الدراسة و التوصل الى النتائج اضافة الى المصادر الثانوية التي تمثلت في مختلف المراجع من كتب ، مقالات ، اطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير ، و ذلك لإثراء الجانب النظري و الميداني للدراسة.

## ذ- المجتمع والعينة :

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد و امراض النساء و طب الاطفال ببسكرة، و لقد اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث قمنا بتوزيع 32 استبانة و تم استرجاع 30 منها صالحة للتحليل.

## ر- حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة بالحدود التالية :

➤ **الحدود المكانية :** تم إجراء الدراسة في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد و امراض النساء و طب الاطفال ببسكرة.

➤ **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة في الفترة ما بين بداية شهر فيفري و نهاية شهر ماي 2024.

ز- **أهمية الدراسة:** يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- التأثير الكبير للرقمنة على جميع مجالات العمل، بما في ذلك تسيير الموارد البشرية.
- البحث عن طرق لزيادة كفاءة وفعالية إدارة الموظفين.
- الحاجة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة من أحدث الأدوات والتقنيات.

س-اهداف البحث:

ان الهدف الرئيسي الذي تسعى اليه الدراسة هو توضيح اثر الرقمنة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد و امراض النساء و طب الاطفال ببيسكرة و التعرف عل الخلفية النظرية للرقمنة و تسيير الموارد البشرية و كذا التعرف على مستوى تطبيق الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة.

ش-هيكل الدراسة:

للاجابة على الاشكالية المطروحة والوصول إلى النتائج المسطرة من هذه الدراسة، فان الخطة المعتمدة ستعالج من خلال فصلين، فصل أول نظري وفصل ثاني تطبيقي، إذ يعالج الفصل الأول المعنون بـ " الإطار النظري لتسيير الموارد البشرية و الرقمنة " والمكون من اربعة مباحث تطرقنا في المبحث الأول "للاطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية " ، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه لوظائف تسيير الموارد البشرية" والمبحث الثالث كان حول " الاطار المفاهيمي للرقمنة " ، أما المبحث الرابع " فتم التطرق من خلاله لاثر الرقمنة على تسيير الموارد لبشرية " الفصل الثاني الموسوم تحت عنوان الإطار التطبيقي لتأثير الرقمنة في تسيير الموارد البشرية والمكون من ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه لتقديم عام " للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد و امراض النساء و طب الاطفال ببيسكرة"، أما المبحث الثاني فخصصناه للإطار المنهجي للدراسة الميدانية فيما كان المبحث الثالث حول عرض و تحليل نتائج الدراسة.

# الفصل الاول:

الإطار النظري للرقمنة وتسيير الموارد البشرية

## تمهيد:

يشهد العالم ثورة رقمية هائلة تحدث تغييرات جذرية في مختلف مجالات الحياة، و لقد أدى انتشار الإنترنت وتطور التكنولوجيا إلى ظهور مفاهيم جديدة ونماذج عمل مبتكرة، وأصبح من الضروري على المنظمات تبني التكنولوجيا الرقمية للبقاء في طليعة المنافسة.

يعد تسيير الموارد البشرية من أهم مجالات العمل التي تأثرت بالثورة الرقمية، فمع تحول طبيعة العمل وتنوع احتياجات الموظفين، بات من الضروري تبني أدوات ووسائل حديثة لمواكبة هذا التطور الحاصل.

الجزائر كغيرها من دول العالم التي تبنت الرقمنة و أولت اهتماما كبيرا لتطبيقها وتعميمها على كل المؤسسات للاستفادة من مزايا ما توصلت له التكنولوجيات المتطورة، وقطاع الصحة من بين القطاعات التي بادرت في تبني الرقمنة ومحاولة تعميمها والوصول إلى نسب عالية من حيث تطبيق هاته التقنيات في تسيير هذا النوع الحيوي من المؤسسات.

يُقدم هذا الفصل إطارًا مفاهيميًا شاملاً لفهم تأثير الرقمنة في تسيير الموارد البشرية. وسيتناول الفصل المفاهيم الأساسية التالية:

- الاطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية.
- وظائف تسيير الموارد البشرية.
- الاطار المفاهيمي للرقمنة.

## المبحث الاول : الاطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية:

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة، فهو المسؤول عن تسيير وتنمية واستخدام الموارد البشرية بشكل فعال وبكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، يعتمد نجاح المنظمة على فهمها و تركيزها على هذا المورد الهام.

## المطلب الاول : تعريف تسيير الموارد البشرية:

يعتبر تسيير الموارد البشرية مجالاً وظيفياً هاماً جداً من مجالات الإدارة التنظيمية، حيث أنشأ فرعاً إدارياً واسع النطاق وعميقاً للغاية، ويسمى تسيير الموارد البشرية أيضاً بأسماء بديلة مثل تسيير شؤون الموظفين (PM) وتسيير القوى العاملة تسيير الأفراد و تسيير الموظفين.

قدم العديد من الأكاديميين المتخصصين والمعاهد المتخصصة تعريفات مختلفة حول مفهوم تسيير الموارد البشرية، وفيما يلي أهم التعريفات:

➤ عرف محمد فالح صالح تسيير الموارد البشرية على أنه " العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية " (تيميزار، 2013-2014)

➤ عرف شوار ويونغبلود (Schuler & Youngblood) تسيير الموارد البشرية على أنه " الاعتراف بأهمية القوى العاملة في المنظمة باعتبارها موارد حيوية واستخدام العديد من الوظائف والأنشطة لضمان استخدامها بفعالية وبشكل قانوني لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع". (بشير، 2023)

➤ عرف جاري ديسلر (Gary Dessler) تسيير الموارد البشرية على أنه : "السياسات والممارسات التي ينطوي عليها تنفيذ الأفراد أو جوانب من الموارد البشرية لمنصب إداري، بما في ذلك التوظيف والفحص والتدريب والمكافأة والتقييم". (بشير، 2023)

➤ و عرف تسيير الموارد البشرية على أنه "مجموع الأنشطة الهادفة إلى تطوير الفعالية الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة". (بشير، 2023)

➤ كم أورد العلاق في معجمه تعريفاً لتسيير الموارد البشرية بأنه "جزء من الإدارة يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم". (فيصل، 2008)

➤ وأورد الخزامي تعريفاً له بأنه "جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة". (فيصل، 2008)

ويتضح من التعريفات السابقة أن تسيير الموارد البشرية يمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة.

وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لتسيير الموارد البشرية نرى أنه سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والحوافز المالية والمعنوية.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية:

#### أولا: أهمية تسيير الموارد البشرية:

تتمثل أهمية تسيير الموارد البشرية في أهمية الوظائف التي يقوم بها، فهو يعتبر القسم ذو الأهمية البالغة في المنظمة كونه يهتم بأهم مورد فيها، كما تتجلى أهميته في النقاط التالية : (طوايبة، 2022)

- القيام بتحديد الموارد البشرية اللازمة لإنجاز وظائف المنظمة.
- له أهمية في تطوير الموارد البشرية.
- يمثل الوسيط بين المنظمة و العاملين، فهو يقوم بتنظيم هذه العلاقة.
- متابعة كل ما يخص الموارد البشرية داخل المنظمة.
- كما يمكن أن تتجلى أهميته في نقاط أخرى نذكر منها : (المركز الديمقراطي العربي)
- تسيير الموارد البشرية يمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة، وعليه ينبغي الاهتمام به ودراسته بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- تسيير الموارد البشرية يمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنه يعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بالشكل الصحيح .
- معظم الموارد في المنظمة هي موارد بشرية، وتتمثل في الأفراد العاملين بها، لذلك من المهم دراسة هذا الحقل و إدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى، والمتغيرات المحيطة بالمنظمة لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع.
- دراسة هذه الموارد تساعد في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملا أساسيا بالنسبة للمنظمة، لأنه يتيح لها بأن يتم اختيار الأفراد العاملين فيها اختيارا مناسباً.
- التسيير الجيدة للموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من التسيير الجيد لها عن طريق تحليل التكلفة.

## ثانيا: أهداف تسيير الموارد البشرية:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها تسيير الموارد البشرية، من أجل ضمان السير الحسن و الفعال للمنظمة، ونقصد بالأهداف الغايات التي يعمل على تحقيقها؛ ويرى الدكتور فيصل حسونة أن أهداف تسيير الموارد البشرية تنحصر في : (ادريس، 2013-2014)

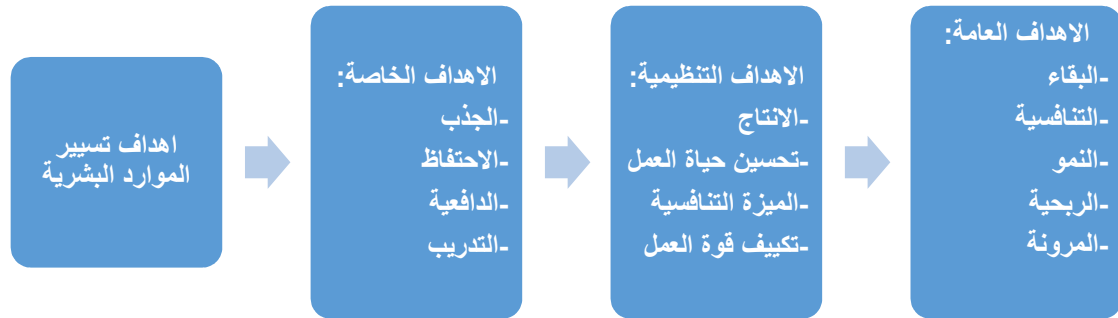
- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - توظيف المهارات والكفاءات العالية .
  - زيادة الرضى الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
  - المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاق العمل .
  - إدارة وضبط عملية " التغيير " لتعود بالنفع على كل من المنظمة و الموظف.
  - السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد بين المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة تتمثل في برامج تدريب العاملين وأما زيادة الرغبة فتتمثل في أنظمة الحوافز و برامج الصحة و السلامة.
- ويمكن القول أن الأهداف التي يسعى إليها تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الادارة بصفة عامة وعلى مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في انجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الاخرون لتحقيقها ومن جملة هذه الاهداف الاخرى التي يسعى لتحقيقها تسيير الموارد البشرية نذكر:

- تمكين الادارة من تحقيق أهداف التنظيم من خلال قوة العمل.
  - استغلال أقصى طاقات العاملين وامكانياتهم.
  - تدعيم الالتزام لدى الافراد لنجاح المنظمة من خلال التوجه لجودة أدائهم.
  - تطوير مجموعة من السياسات المتماشية للأفراد و العاملين والتي تعزز من استراتيجيات التنظيم لكي تتوافق الموارد مع متطلبات العمل وتطوير الاداء.
  - تكوين بيئة يتم فيها إطلاق العنان للإبداع المستمر.
  - خلق نوعية من الظروف التي يمكن من خلالها أن يزدهر التجديد والعمل الجماعي و الجودة الكلية.
  - تمكين المنظمة من القيام بالإستخدام الأمثل للتطورات العلمية والتقنية والمعلوماتية.
- و نجد أن الدكتور عبد الباقي صلاح الدين اعتمد على أن أهداف تسيير الموارد البشرية تتحدد و تنطلق من نشاطاته و يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أهداف و هي:



- الاهداف الخاصة و التي ترتبط بنشاطات هذا التسيير مثل الجذب و الاحتفاظ بالموارد البشرية و العمل على تحقيق الدافعية لديها وكذلك تدريبها.
- الاهداف التنظيمية وهي الاهداف التي ترتبط بتحقيق وزيادة الانتاجية و تحسينها؛ وكذلك تحسين حياة العمل و السهر على تطبيق تنظيمات العمل إلى آخره .
- الاهداف العامة والتي يمكن القول بأنها الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة و التي تتمحور حول البقاء و التنافسية والنمو و الربحية و المرونة، كما تم تلخيص هذه الاهداف وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 02: أهداف تسيير الموارد البشرية:



المصدر: (ادريس، 2013-2014، صفحة 38)

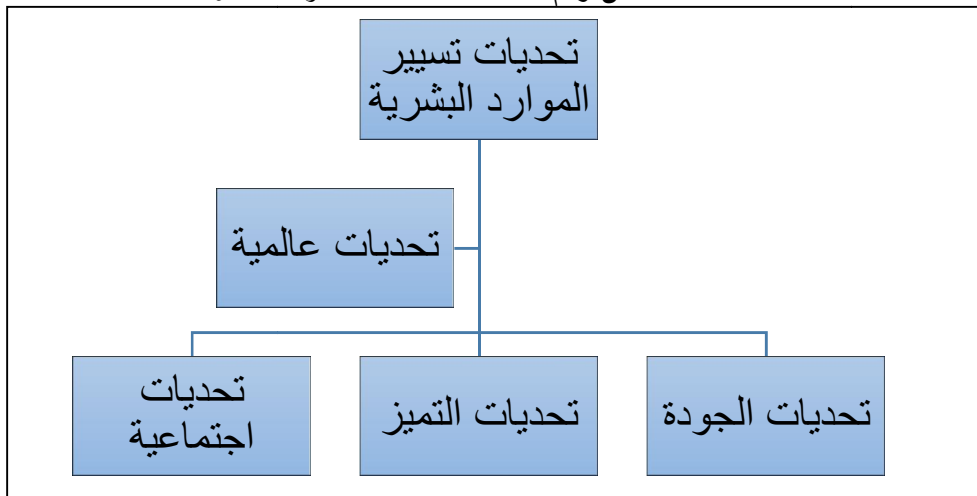
### المطلب الثالث: تحديات تسيير الموارد البشرية:

يواجه تسيير الموارد البشرية العديد من التحديات التي قد تؤثر على قدرته على المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك التحديات على أنها تتضمن: تحديات عالمية، تحديات الجودة، تحديات تميز الأداء، والتحديات الاجتماعية، نلخصها في الآتي: (زايد، 2002، صفحة 41)

- التحديات العالمية: "نرى العالم قرية صغيرة"، هكذا هم العديد من رجال الأعمال والباحثين، فلقد أدت التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة القدرة على ربط أجزاء العالم ببعضها البعض بشكل غير مسبوق، فكلنا تقريبا نستطيع أن نتابع الأحداث العالمية وكأننا نراها من أماكن حدوثها، ولقد تعددت الكتابة الحديثة عن ظاهرة العولمة والنتائج التي يمكن أن تحدثها في مجال إدارة

- الأعمال. ويمكن بنفس المنطلق أن تحدث التحديات العالمية تغييرا كبيرا في مفهوم تسيير الموارد البشرية نظرا لانتشار الشركات العملاقة كبيرة الحجم، متعدد الجنسيات، وعابرة القارات أن مثل هذا التحول سوف يترتب عليه تعديلا مماثلا في ممارسات تسيير الموارد البشرية في كافة مجالاته الوظيفية.
- تحديات الجودة: أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة كميزة تنافسية أساسية، وقد ظهرت نماذج قياس الجودة التنظيمية مثل نموذج الجودة الشاملة وحلقات الجودة، والأداء المقارن، ولا شك أن مفهوم الجودة يضع تحديا من نوع خاص على تسيير الموارد البشرية نظرا لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة بكل المعايير.
  - التحديات الاجتماعية: ينبع التحدي الاجتماعي لتسيير الموارد البشرية من تنامي إحساس المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة، فلا شك أن استيعاب العمالة في عصر يشهد اتجاهها قويا نحو تقليص حجم المنظمات يعتبر أحد التحديات الاجتماعية الهائلة التي تواجهها المنظمات. كذلك فإن تغير هيكل وتركيب العمالة في الأسواق، وما صاحب ذلك من تغير في الهيكل التنظيمي للعمل يضع تسيير القوى البشرية أمام تحدي جديد.
  - تحديات تميز الأداء: إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز تسيير الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:
    - التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة.
    - التركيز على تنمية فرق العمل.
    - تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.

شكل رقم 03: تحديات تسيير الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على التصنيفات السابقة.

## المبحث الثاني: وظائف تسيير الموارد البشرية:

يقوم تسيير الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف الهامة التي تمس المورد البشري و تعمل على زيادة قدراته و مؤهلاته لتحقيق اهداف الادارة، و تتمثل اهم هذه الوظائف في المطالب التالية:

## المطلب الاول: التخطيط و التوظيف:

اولا: التخطيط: (المركز الديمقراطي العربي)

لقد اختلفت تعريفات التخطيط باختلاف الباحثين، حيث عرف التخطيط كما يلي:

- هو "مجموعة الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير الإدارة لمواجهة المستقبل والتأكد من القرارات الخاصة باستغلال الموارد المادية والبشرية لتساعد المؤسسة على تحقيق غاياتها وأهدافها".
  - يعتبر التخطيط "من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية وأولها، حيث يتم من خلاله تحديد الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية للمورد البشري بما يخدم أهدافها".
  - التخطيط "هو أحد وظائف تسيير الموارد البشرية يعمل على تحديد كمية ونوعية الموارد البشرية التي يتطلبها التسيير والاستغلال العقلاني لها".
- ويتطلب التخطيط مجموعة من المرتكزات والمقومات التي يجب وضعها بشكل جيد بما يخدم المؤسسة وأفرادها والتي من بينها :

- توفر معلومات عن أهداف وإستراتيجيات المؤسسة المتعلقة بمختلف المستويات التنظيمية داخل الإدارة.
  - توفر معلومات عن السياسات والبرامج والإجراءات ومختلف القواعد المطبقة بمختلف المستويات التنظيمية، إضافة الى معلومات عن القوانين والتشريعات المعمول بها داخل الإدارة.
  - ضرورة توفر بيانات عن الهياكل التنظيمية ومكوناتها ووسائل وطرق ضبطها.
  - توفر بيانات خاصة عن الموظفين كالسن والجنس والحالة الأسرية وكذا المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات الخاصة .
- كما تتطلب وظيفة التخطيط جملة من المراحل الأساسية المتتالية سعياً لوضع خطة فعالة لتحقيق المطلوب وما يلزم المؤسسة من الموارد المراد توظيفها في حالة العجز، أو الموارد التي تسعى للاستغناء عنها في حالة الفائض، وتتمثل المراحل في ستة خطوات كما يلي :
- دراسة الواقع الفعلي داخل الإدارة.
  - تحديد ما يجب أن يكون من قوة العمل حالياً داخل الإدارة.

- تحديد العجز أو الفائض في هيكل العمالة.
- وضع خطة الموظفين للمستقبل.
- المقارنة بين المطلوب والمعروض من الموارد اللازمة.
- متابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية.

#### ثانيا: التوظيف:

عملية التوظيف هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط وهي الأداة الأساسية التي تمكن المؤسسة من جذب الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية الموضوعية، وتحمل المسؤولية على أكمل وجه .

وتشمل عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في الاستقطاب الاختيار، والتعيين:

#### أ- الاستقطاب:

هو الركن الأول في عملية التوظيف والمرحلة الأولى في عملية شغل وظيفة معينة، و الذي يمكن تعريفه على أنه مجموعة نشاطات التسيير الخاص بالبحث وجذب مرشحين لسد الشغور الوظيفي وذلك بالعدد والنوعية المرغوبة في الوقت المناسب.

وتتم عملية الاستقطاب عبر عدة مراحل أهمها:

- تحديد الحاجة للعاملين الإضافيين: يتم طرح أسباب هذه الحاجة كخلق وظائف جديدة.
- تحديد أسلوب تلبية الطلب ويتم بالتعيين او الاستعانة بموظفين مؤقتين.
- تحديد مصادر ووسائل الحصول على الموظفين الجدد سواء مصادر داخلية أو خارجية.
- في عملية الاستقطاب يمكن للإدارة أو وحدة الموارد البشرية أن تستخدم مصادر مختلفة لجذب أفضل الموظفين.

كما يمكن تصنيف عملية الاستقطاب وفقا لنوع المصدر إلى مصادر داخلية وخارجية، ولكل منها مزايا وعيوب كما سنوضحها في الجدول التالي :

الجدول رقم 01: مزايا و عيوب مصادر عملية الاستقطاب:

المصدر	المزايا	العيوب
الداخلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنظمة لديها معرفة أفضل بنقاط الضعف والقوة في المرشح للوظيفة.</li> <li>- المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل للمنظمة.</li> <li>- زيادة دافعية وحماس الأفراد.</li> <li>- زيادة معدل استثمار المؤسسة في العاملين الحاليين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء وظيفتهم.</li> <li>- الصراع على الترقية قد يؤدي الى آثار نفسية سلبية.</li> <li>- قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الافكار وقلة الابتكارات.</li> </ul>
الخارجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كثرة المواهب والمهارات المتاحة.</li> <li>- جلب الأفكار ووجهات النظر الحديثة.</li> <li>- التعيين من الخارج قد يكون أسهل.</li> <li>- في حالة العاملين الفنيين والإداريين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صعوبة الجذب والاتصال وتقييم الأفراد المحتملين طول فترة تكيف الفرد مع الإدارة.</li> <li>- مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين والذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة.</li> </ul>

المصدر: (المركز الديمقراطي العربي، صفحة 153)

ب-الاختيار: (نديم, زينب شكري محمد، 2019)

هو عملية موائمة متطلبات الوظيفة و شروط شغلها بالقدرات و المهارات للمتقدمين لشغل تلك الوظيفة. اذ يعتبر الهدف الاساسي من عملية الاختيار الوصول الى تنبؤ دقيق للاداء المستقبلي للشخص طالب الوظيفة فضلا عن التنبؤ باتجاهاته وسلوكه و فترة بقاءه في المنظمة.

وعموما هناك مجموعة من الخطوات الرئيسية التي تتم بها عملية المفاضلة بين الأفراد إلى حين صدور قرار تعيينهم واستلامهم العمل بالإدارة، وتتمثل في:

- استقبال طالي الوظائف.
- المقابلة المبدئية.
- ملئ طلبات الاستخدام.
- الاختبارات.

ج-التعيين: (عطية, خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي، 2017)

وهو الخطوة الأخيرة من عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب و تنتهي بالتعيين

حيث يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية تتمثل في:

- إصدار قرار التعيين من قبل الجهة المختصة.
- التهيئة المبدئية.
- متابعة و تقويم الأفراد خلال فترة التجربة.
- تثبيت الموظف.

المطلب الثاني: عملية التدريب و تسيير المسار الوظيفي:

أولا: عملية التدريب:

أ/مفهومه:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة التي تهدف إلى تحسين أساليب العمل وتطوير أنماط سلوك الأفراد وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و تكلفة حيث يتم تعريف التدريب كما يلي: (عطية، 2021)

➤ هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد جديدة وتحسين اداء الفرد.

- هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاءة أدائهم.
  - جهد مدروس ومتظافر يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيزه وهو ضروري للمنظمة لبناء والحفاظ على الميزة التنافسية و الكفاءة الاساسية للمنظمة.
- ب/أهمية التدريب:

لعملية التدريب أهمية كبيرة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة: (ميلود، 2015)

### 1 /أهمية التدريب للمؤسسة : تساهم عملية التدريب في :

- زيادة الإنتاجية والأداء من خلال الوضوح في الأهداف و طرق إجراءات العمل و تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .
  - ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
  - خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية كالإبداع نحو المؤسسة.
  - انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي و ذلك بهدف تطوير برامجها ومنتجاتها.
  - تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- 2/ أهمية التدريب للأفراد : يساعد التدريب الافراد على :
- تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها.
  - تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم.
  - تطوير العوامل الدافعة للأداء، ويوفر لهم فرص للتطوير والتميز والترقية في العمل .
  - التقليل من ضغوط العمل التي تصيبهم .
  - تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال تخفيض الوقت اللازم لإتمام العمليات الإنتاجية.

### ثانيا: تسيير المسار الوظيفي:

أ/مفهومه : (فيصل، 2008، صفحة 18)

- هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها.
- هو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية.
- هو العملية التي تسعى لتحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة.

ب/ أهمية و فوائد تسيير المسار الوظيفي:

- وضع رؤية دقيقة عن نظام المسار الوظيفي المناسب لمسميات ووظائف العاملين تتضمن صيغ التمكين والتدريب المطلوبة لهم.
- متابعة الخدمة الوظيفية للعاملين وإعداد بطاقات المسار الوظيفي لهم.
- إعداد التقارير الدورية عن مستوى تطبيق المسار الوظيفي ومعوقاتها واقتراحات الحلول والمعالجات التطويرية لها.
- تطوير أساليب وتقنيات العمل وتعميم النظم الإلكترونية فيها والعمل على تطبيق معايير الجودة والتميز.
- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.

المطلب الثالث: نظام الاجور و اجراءات الضمان الاجتماعي و التقاعد:

أولاً: نظام الأجور: (مصطفى كامل، محمد باشري، و محمد رستم، 2018)

أ- مفهومه:

➤ هو إجمالي ما يتقاضاه الفرد مقابل الجهد الذي يبذله في العمل. وتشمل التعويضات الثابتة التي يحصل عليها العامل بشكل دوري سواء في صورة مرتب أو أجر، والحوافز التي يحصل عليها العامل مقابل الأداء المتميز في العمل، والمزايا التي يطلق عليها التعويضات غير المباشرة مثل برامج التأمين الصحي والاجازات.

ب- أهمية نظام الاجور:

- تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.
- تساعد على تخفيف حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال التعويضات.
- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكاناتهم في العمل.

ج- أهداف نظام الأجور:

- جذب أفضل العناصر إلى المنظمة.
- الحفاظ على الكفاءات البشرية المتوفرة في المنظمة.
- تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.



ثانيا: اجراءات الضمان الاجتماعي:

أ- مفهومها: (ملحم، 1999)

➤ هو نظام لضمان عيش الفرد في حده الأدنى المعقول، عن طريق تأمين العمل له، وحماية قدرته عليه، وتعويضه عن دخله المفقود في حالة انقطاعه عنه لأسباب خارجة عن إرادته وتغطية النفقات الاستثنائية التي تترتب على المرض أو الإصابة أو العجز أو الوفاة، وكذلك نفقات الأعباء العائلية.

ب- الهدف من إجراءات الضمان الاجتماعي:

- حماية الطبقة العاملة من الاستغلال والحاجة.
- الحفاظ على الذات الإنسانية، وتنمية قدراتها على العمل.
- التوزيع العادل للطبقات الاجتماعية.
- تنمية الشعور الجماعي.

ج- المخاطر التي يغطيها الضمان الاجتماعي:

يمكننا قراءة قائمة المخاطر التي يغطيها الضمان الاجتماعي من الأنظمة المتعلقة بالضمان الاجتماعي:

- تأمين إصابات العمل والأمراض المهنية.
- تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة.
- كما يقدم الضمان الاجتماعي الحماية من البطالة ودفع تعويضات عائلية.

ثالثا: التقاعد:

أ- مفهومه: (سويقات، 2021-2022)

هو المرحلة التي ينتقل إليها العامل والموظف الأجير وكذا غير الأجير عندما ينسحب من منصب عمله، بعد قضاء مدة زمنية محددة متفق عليها في نظام التقاعد، أو الوصول إلى سن معين لا تسمح له بمزاولة النشاط .

ب- الشروط الضرورية للتقاعد: (بن طاع الله و درار، 2022)

- شرط السن القانونية والمحدد بسن 60 سنة للرجال و 55 سنة للنساء بالنسبة للعمال الأجراء أما العمال غير الأجراء فسن 65 سنة للرجال و 60 سنة للنساء.
- شرط المدة القانونية وهي فترة الخدمة الفعلية المنجزة ابتداء من تاريخ انخراط العامل أو الموظف في نظام التقاعد إلى غاية التاريخ الذي يحال فيه إلى التقاعد، والمحددة بمدة 15 سنة على الأقل.
- دفع الاشتراكات بصورة مستمرة لصناديق الضمان الاجتماعي وتختلف نسب هذه الاشتراكات حسب كل فئة.

## المبحث الثالث: الاطار المفاهيمي للرقمنة:

تعد الرقمنة جزءا أساسيا من حياتنا المعاصرة فقد أحدثت ثورة في طريقة عملنا و تواصلنا و تعلمنا، وفي هذا المبحث سنتعرف عليها أكثر.

## المطلب الأول: تعريف الرقمنة و خصائصها:

أولا: تعريف الرقمنة: (زيدان و بن كادي، 2023)

تعددت المفاهيم التي تناولها الباحثون حول موضوع الرقمنة ومدى أهميتها، ومن هذا المنطلق سيتم التطرق الى أبرز تعريفاتها :

- يعرفها "شارلوت بيرسي" "Charlette Buresi" على أنها: "منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي .
  - ويقدم "دوج هودجز" "Doug Hodges" مفهوماً آخرًا تم تبنيه من قبل المكتبة الوطنية الكندية، ويعتبر فيه: "الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل (مقالات الدوريات، والكتب، والمخطوطات، والخرائط...) إلى شكل رقمي.
  - ويعرفها السيد سعيد يقطين بأنها: "عملية نقل أي صنف من الوثائق الورقية إلى النمط الرقمي ... وتصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية".
  - ويطلق عليها بعض الباحثين بمصطلح التكنولوجيا الرقمية والتي يقصد بها "حشد كل التقنيات المتوفرة على صعيد الاتصالات والمعلومات من الهاتف والتلفاز والحوايب والأقمار الصناعية والكابلات والوسائط المتعددة في منظومة مدمجة ووضعها في تصرف أفراد المجتمع للاستفادة منها في حياتهم العملية والاجتماعية".
  - ويعرفها رولي "Rowley" على أنها: "الأنظمة العلمية والتكنولوجية والهندسية والإدارية المستخدمة في معالجة المعلومات وتطبيقاتها وتفاعلها مع الإنسان والأجهزة وكذلك الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تتعلق بذلك".
  - وتعرف أيضا بأنها: "تكنولوجيا المعلومات الرقمية وهي الحصول على المعلومات الصوتية، والمصورة والرقمية، والتي تكون في نص مدون وتجهيزها وتخزينها وبثها، وذلك باستخدام مجموعة من المعدات الميكروإلكترونية والاتصالية عن بعد".
- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريفها بأنها استراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات باعتبارها عملية تحويل المعلومات إلى تنسيق رقمي، ومن خلال هذا التنسيق يتم تنظيم المعلومات في وحدات منفصلة من البيانات والتي يمكن معالجتها بشكل منفصل، ونجد أن تكنولوجيا الرقمية تعتمد أساسا على مجموعة من المعدات

والأجهزة الإلكترونية التي تستطيع من خلالها جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات المختلفة ومعالجتها ونقلها من جهة الى أخرى بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

فعملية الرقمنة عموما تعتبر امتداد فرضه التطور التكنولوجي العالمي، كما أن تحقيق الإدارة الإلكترونية لا يكون إلا من خلال الاعتماد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال، حيث أثبت قدرتها على التغيير والتطوير ورفع مستوى أداء الفرد والمجتمع على حد سواء.

ثانيا: خصائص الرقمنة: يمكن حصر خصائص الرقمنة في النقاط التالية :

- التكنولوجيا الرقمية لها القدرة على تحقيق أعلى درجات سرعة المحاطرة ورشاقة الحركة والمرونة العالية، التي تتجسد بتوفير أي شيء وكل شيء، وفي أي زمان ومكان وبأية طريقة.
- تقليص الوقت والتحكم في زمن الوظيفة المتاحة وتمحي جميع الحدود الجغرافية. تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة تامة.
- لديها خاصية القدرة على تطوير الفاعلية الوظيفية من خلال الاستثمار الأمثل لأفضل التقنيات المتاحة.
- تساهم التكنولوجيا الرقمية في تسريع الخطوات نحو تحقيق الاستمرارية في الممارسات المثلى وضمانها .
- تساهم التكنولوجيا الرقمية في تعجيل الخطى باتجاه تحقيق استمرار الممارسات.
- التكنولوجيا الرقمية الأسلوب الأكثر فاعلية وكفاءة لتسيير العمل من حيث التخطيط، التنفيذ، الرقابة.

**المطلب الثاني: فوائد الرقمنة:**

للرقمنة فوائد عديدة عل جميع الأصعدة و نذكر منها: (بشير، 2023، صفحة 64)

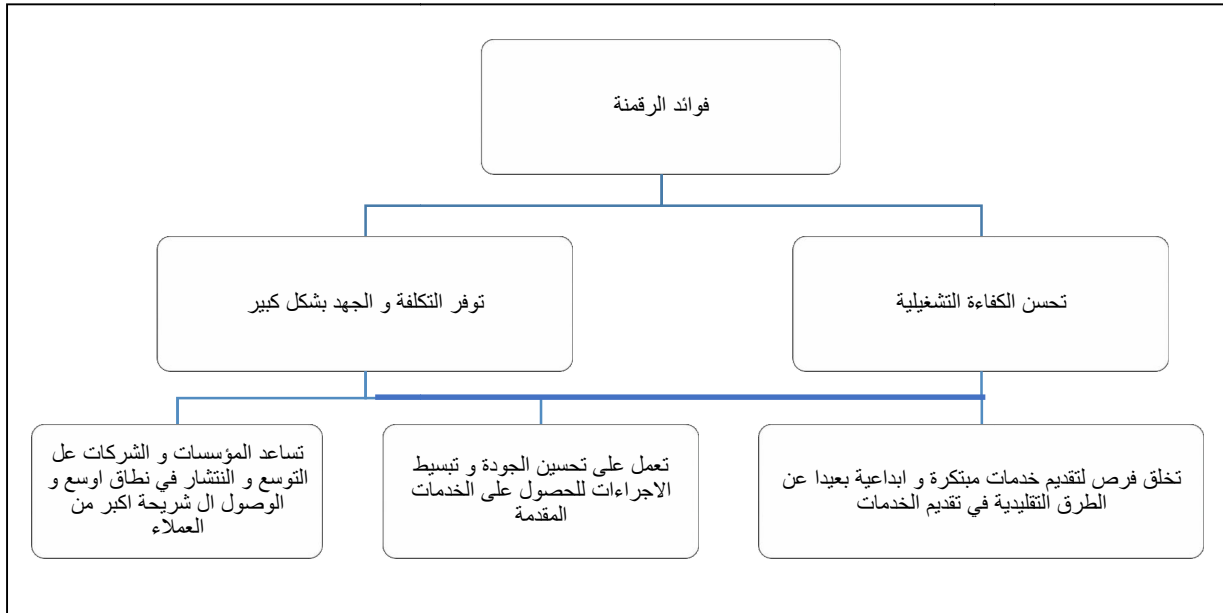
- تحسين انتاجية الموظفين وابداعهم، تنشأ مثل هذه التحسينات من سرعة اتخاذ القرار وسرعة الخدمة والاستجابة لها واتصال أقوى ومستويات أعلى من التعاون، كما أنها تقدم خدمات إبداعية ومبتكرة بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- تؤدي إلى تطوير الأنماط القيادية والإدارية من خلال ظهور الإدارة المعلوماتية التي تتيح تحقيق مبادئ التمكين والمساءلة والنزاهة والشفافية.
- تعزيز تجارب العملاء، فيأتي هذا من انشاء أنواع أنظمة جديدة وتحسين عروض القيمة للخدمات الحالية. تتضمن بعض الأمثلة الواضحة أنظمة الوساطة والدفع عبر الأنترنت، والمزادات الإلكترونية، وأسواق التطبيقات مثل؛ Google Play.

- تحسين كفاءة العمليات ودقتها، حيث تعمل على أتمتة النقل واللوجستيات وعمليات الإنتاج وأنظمة تقديم منتجات الخدمات على تحسين الجودة بشكل كبير وتقليل وقت التسليم وتقليل التكاليف.
  - إضفاء الطابع الشخصي على الخدمات والمنتجات حيث تتيح التقنيات الرقمية الاستجابة السريعة لتغيير احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، كما أنها تسمح بدمج العملاء في عملية إنشاء الخدمة وتقديمها.
- و قد نجد بعض الفوائد الأخرى للرقمنة نذكر منها:

- توفر استخدام الرقمنة التكلفة والجهد بشكل كبير.
- تحسن الكفاءة التشغيلية وتنظيمها.
- تعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستهلكين.
- تخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- تساعد استخدام الرقمنة المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

وبينت إحدى الدراسات العربية سنة 2020 فوائد الرقمنة في الشكل التالي،

#### الشكل رقم 04: فوائد الرقمنة:



المصدر: (بشير، 2023، صفحة 38)

## المطلب الثالث: متطلبات و خطوات عملية الرقمنة:

## أولاً: متطلبات الرقمنة:

تعددت المفاهيم حول الرقمنة بتعدد أفكار الباحثين في المجال وبتعدد الرؤيا والأهداف التي تسعى إليها المؤسسات والهيئات و الحكومات، فنجد أن الرقمنة تركز على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة المجالات والخدمات والعديد من الحكومات تسعى لتوفير مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيقها، حيث تتمثل هذه المتطلبات في: (بشير، 2023، صفحة 65)

- تحديد الرؤية "Vision" تحديدا دقيقا وهي تعني بالضرورة ماذا تريد أن تكون عليه في المستقبل.
- المراجعة المستمرة لخطة التحول الرقمي.
- استمرار حيوية الدعم القيادي والإداري في جهود التحول، وذلك من خلال تركيز القيادات وكافة المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا، وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية، والتشريعات اللازمة.
- تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الفعالة.
- بناء استراتيجية الرقمنة في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف، ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية.
- التركيز على البعد التكنولوجي، وذلك من خلال تجنيد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من حيث توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة.
- تنمية الموارد البشرية من خلال مراعاة عملية التوظيف والتعيين وتنمية مهارات وقدرات كافة العاملين من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية.
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة من خلال نشر ثقافة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة والأنترنت.

كما حدد فريد راغب محمد النجار مجموعة من المتطلبات التي تحتاجها المنظمات لإكتساب الرقمنة، حيث تتمثل هذه المتطلبات في الإجابة عن الأسئلة التالية: (مصطفى احمد امين ، 2018)

- ما إستراتيجية المنظمة؟
- ما رسالة ورؤية المنظمة خلال السنوات القادمة؟
- ما درجة التغيير في النشاط الذي تنتمي له المنظمة؟
- ما حجم ونوع تكنولوجيا المعلومات في المنظمة؟

- ما الخطة الإستراتيجية المقترحة لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية؟
- ما الميزانية التقديرية المخصصة لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية؟
- ما المكاسب المتوقعة من تحويل المنظمة إلى منظمة رقمية؟

ثانيا: خطوات عملية الرقمنة:

لتحقيق عملية الرقمنة يجب تحقيق مجموعة من الخطوات وهي: (حفظاري و الحمزاوي، 2023)

1- التخطيط الميداني: إن البيانات التي يتم جمعها في هذه المرحلة تعتبر خطوة ذات أهمية كبيرة لأنها تساعد على اتخاذ القرارات المصيرية المؤثرة على مرتكزات المشروع ، ويجب دراسة الصعوبات والإمكانيات في كل المجالات التي لها علاقة بالمشروع لضمان نجاح هذه العملية الرقمية، كما أنه لا بد من تأسيس خلية يقظة لتصفية وغرلة مختلف المعلومات بالإضافة إلى تعيين الإطار الإداري والتنظيمي للمشروع مع تسطير الخطة وتحديد نمط إستراتيجية الرقمنة.

2- اختيار موارد الرقمنة: إن الرقمنة تعتبر عملية معقدة يتطلب كثيرا من الجهد وتستغرق مدة زمنية طويلة، وتحتاج لموارد مالية، بالإضافة إلى الخبرة والكفاءة العالية، لهذا فإن المنظمة مطالبة بتوضيح ما تملكه من موارد بشرية، وطبيعة هيكلتها، ومدى أهميتها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وترتبط عملية نجاح الاختيار بوضوح ودقة الأهداف التي تريد تحقيقها.

3- البدء في عملية الرقمنة : إن القائم بهذه العملية يكون وفق أوجه متعددة من أبرزها الإستعانة بالموردين ووسطاء الخدمات أو المتعاملين الخواص نظرا لنقص الخبرة وإرتفاع أسعار الأجهزة الرقمية، كذلك قد تقتصر المنظمة على إمكانياتها أو الاعتماد المشترك بينها وبين المورد فيتم هنا الإتفاق على خطة عمل تحدد فيه كل النشاطات والأعمال.

4- الترميز واختيار: " خطة " Meta Data "الهدف منه هو جعل المعلومات أو الوثائق في بيئتها الإلكترونية مهيكلة بحيث تكون هذه الوثائق عبارة عن مجموعة من الرموز يتحدث بها الحاسوب ويفهمها مع غيره من الحواسيب، أما خطة الميتاداتا تستعمل لوصف المصادر الإلكترونية، وهي معلومات متصلة بالصورة، النص، الصوت، الفيديو أو الرسومات الرقمية في شكل كلمات مفتاحية أو نص حر، كما أن الميتاداتا بيانات تهدف إلى وصف المعلومات لغرض تسهيل استرجاعها، والتعرف على مصدرها بشكل جيد.

وتنقسم الميتاداتا إلى عدة أنواع نذكر منها ما يلي :

- Meta Data الوصفية: تستخدم لوصف أو تعريف مصدر المعلومات من أجل تسهيل البحث والاسترجاع والإدارة وهي تشبه عملية الفهرسة التقليدية وتتكون من عناصر مثل: العنوان المنشأ، الشكل تاريخ الإنشاء، التغطية الموضوعية، اللغة والوصف المادي.

- Meta Data البنائية : هي معلومات تستخدم لعرض وتصفح المصادر الرقمية، وتتضمن معلومات عن التنظيم الداخلي للمصدر الرقمي كالصفحة القسم، الفصل وفهرس المحتويات .
  - Meta Data الإدارية: هي المعلومات التي تهدف إلى تسهيل كل من الإدارة والمعالجة طويلة وقصيرة الأجل للمجموعات الرقمية، وتحتوي على معلومات كنوع الماسح درجة الوضوح، نمط اللون، شكل الملف والضغط، البرامج المستعملة في إنتاجها بالإضافة إلى معلومات الملكية وحقوق النشر.
- 5- إتاحة الوثائق المرقمنة: أثناء الانتهاء من المراحل السالفة الذكر الفنية منها والتقنية، نصل إلى مرحلة بث هذه الوثائق والمعلومات، والتي عادة ما تعرض على الموقع الخاص بالمؤسسة.
- 6- إستراتيجية الحفظ الرقمي : للحفظ الرقمي أهمية كبيرة كونه يتميز بصفة الامتداد عبر زمن بعيد المدى، فلا بد أن يتحلى بالجدية نظرا للتكاليف والمجهودات المبذولة، والحفظ يكون على المعطيات التي تم تحويلها أو إنشاؤها رقميا، ولا بد من مراعاة طبيعة الأجهزة المستخدمة في عملية الحفظ وتقادمها.

#### المبحث الرابع: أثر الرقمنة على تسيير الموارد البشرية:

يشهد مجال تسيير الموارد البشرية ثورة هائلة بفضل التطورات المتسارعة في مجال الرقمنة، حيث تتيح التكنولوجيا الحديثة أدوات ووسائل جديدة تساهم في تحسين كفاءة وفعالية مختلف مهام وعمليات التسيير، بدءا من التخطيط و التوظيف مروراً بتسيير المسار المهني و التدريب وصولاً إلى إدارة الرواتب و إجراءات الضمان الإجتماعي و التقاعد.

#### المطلب الاول: أثر الرقمنة على التخطيط و التوظيف:

##### أولاً: أثر الرقمنة على عملية التخطيط:

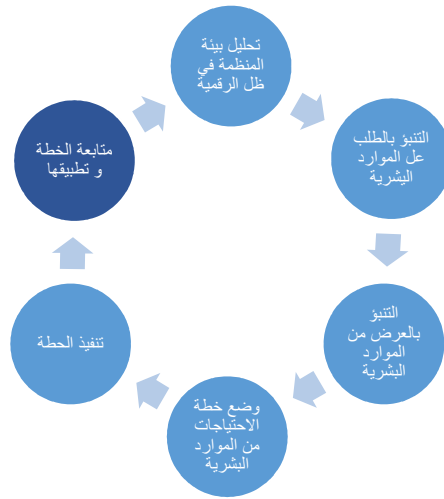
يعد الكشف عن إحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من المهارات كما ونوعاً من متطلبات استمرار المنظمة وبقائها وديمومتها في ظل الرقمية، حيث أن عدم القدرة على تحديد هذه الإحتياجات بالوقت المناسب والكم والكيف المطلوبين يؤدي إلى فشل التنبؤ بهذه الإحتياجات، وبالتالي المساهمة في ارتفاع كلفة العمل، وتدني رضا الموارد البشرية فيها، ويعكس تخطيط الموارد البشرية ضمان وجود الأعداد المناسبة من الموارد البشرية التي يتوافر لديها المعارف و المهارات والخبرات الضرورية لأداء مهام عملها في الوقت والمكان المناسبين وبما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

حاليا يوجد برامج مثل: Workforce Planning تساعد تسيير الموارد البشرية على اتخاذ قرارات بشكل أفضل وأسرع والاستفادة من المعلومات الذكية وأدوات التحليل لجميع عمليات الموارد البشرية من التوظيف إلى

الاحتفاظ بها، وتقييمهم، والحرص على مخاطر نقص المواهب في الوظائف الحيوية باستخدام أدوات تخطيط قوة العمل مثل: Success Factors وهي اداة عرض المواهب، وابتكار سيناريوهات المحاكاة، وإنشاء نماذج مادية.

تتدرج عملية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من المراحل المتسلسلة التي تبدأ بتحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ومن ثم الانتقال لمرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، ثم التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية، وبعد ذلك الانتقال إلى مرحلة وضع استراتيجية تخطيط الموارد البشرية للموائمة بين الطلب والعرض للموارد البشرية، ومن ثم تنفيذ هذه الاستراتيجية وتقويمها.

الشكل رقم 05: مراحل تخطيط الموارد البشرية في ظل الرقمنة:



المصدر: (جنات، 2018/2019، صفحة 152)

و عليه تستنتج أن المراحل متسلسلة منظمة تعتمد كل مرحلة على المرحلة السابقة لها، لذا فان دقة تخطيط الموارد البشرية تعتمد على دقة كافة المراحل، هذا من جانب، ومن جانب آخر تعتبر المراحل متواصلة لا تنتهي حيث أن المرحلة الأخيرة ترتبط بالمرحلة الأولى، فالمراحل تدور في حلقة مستمرة يكون مركزها التطوير والتحسين المستمر العملية التخطيطية.



## ثانيا: أثر الرقمنة على عملية التوظيف:

تمر عملية التوظيف من مراحل أساسية تتمثل في الإستقطاب، الاختيار و التعيين، سنتطرق لها في التالي:

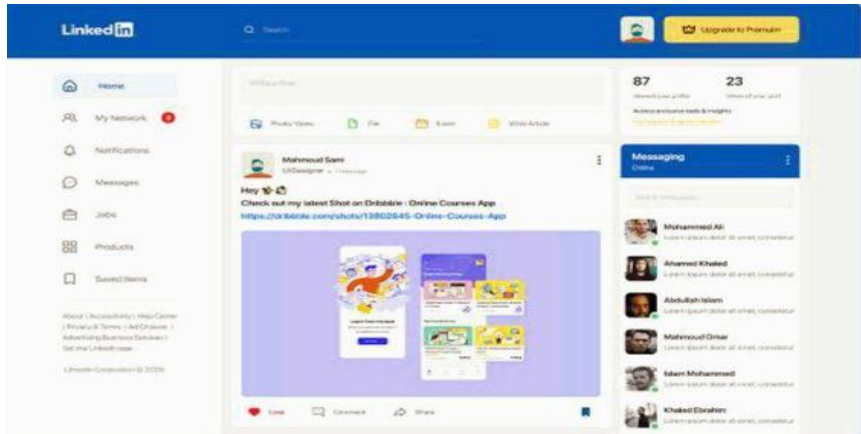
## أ/ مرحلة الإستقطاب:

تعد ممارسة استقطاب الموارد البشرية أهم وظائف تسيير الموارد البشرية، وسيتم التطرق لاستقطاب الموارد البشرية على النحو الآتي:

الاستقطاب الرقمي : تتم عملية استقطاب الموارد البشرية بالبحث عن الموارد البشرية كما ونوعا ، الكفاءة والمناسبة، والعمل على جذبها للالتحاق بالعمل في المنظمة بالوقت المناسب، وتتضمن عملية استقطاب الموارد البشرية في ظل الرقمنة مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها تسيير الموارد البشرية بهدف البحث عن الموارد البشرية الكفاءة وجذب المرشحين لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة، وذلك بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب تتمثل في الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر شبكة الأنترنت الخاصة بالمنظمة Webtracking أو عبر المواقع الخارجية أو الشبكات الاجتماعية مثل: LinkedIn; Facebook أو مواقع التوظيف مثل emploinet, novojob.com; cvya.dz أو من خلال مستشارين في التوظيف الرقمي مثل: emploipartner, emploitic، وذلك حسب طبيعة تلك الوظائف وسياسة التوظيف ، أو عبر برامج مسح ضوئي للسيرة الذاتية تحتوي على إمكانيات إجراءات اختبارات على الأنترنت مما يفيد في عدم الحاجة إلى جمع المقدمين للوظيفة بمكان محدد وإمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين في الوقت نفسه مثل Nicoka ، Softy ، Talentsquare، أو باستعمال برمجيات أو نظم خاصة تتم بتحديد طبيعة الوظيفة والمواصفات المورد البشري المتقدم لشغلها ونشر الإعلان بشبكة الأنترنت وأرسال بريد الرقمي إلى الأقسام المعنية وفرز طلبات العمل على الأنترنت وقيام بعملية التقييم مثل نظام My Job Market ;My profile أو من خلال المصادر الداخلية.

إن الموارد البشرية في المنظمة تعد من اهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف المتاحة في المنظمة، حيث يتم الحصول على الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك خبرات المناسبة لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة، ويمكن الحصول على هذه الموارد بطرق متعددة من أهمها الترقية والإعارة المؤقتة و ذلك من خلال طريقة الإعلان عبر البريد الرقمي أو البوابة الرقمية الداخلية الخاصة بالمنظمة مثل نظام تتبع التطبيقات (ATS) .

## الشكل رقم 06: واجهة تطبيق LinkedIn :



المصدر : <https://fr.linkedin.com>

تساهم عملية استقطاب الموارد البشرية في ظل الرقمية في خفض وقت البحث و عدد الموارد البشرية غير الكفؤة والمستخدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة وبالتالي الإسهام في خفض تكاليف عملية الاختيار، وتوفر عملية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة لسد الوظائف الشاغرة في المنظمة باقل تكلفة ممكنة، وتساهم هذه العملية أيضا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الحفاظ على حقوق الموارد البشرية المرشحة لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة، وتسهم كذلك في استقرار الموارد البشرية، وذلك من خلال جذب مرشحين كفؤين والاحتفاظ بالموارد البشرية المرغوب بها في المنظمة.

## ب/مرحلة الإختيار والتعيين:

تتم المنظمة بعملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم على اعتبار أن هذه العملية حاسمة في تحقيق أهداف المنظمة وتساهم في نموها واستمراريتها، وتنعكس إيجابيا على الموارد البشرية في المنظمة وتطورهم، فهي عملية تهتم بالكشف عن معارف الموارد البشرية المتقدمين لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة وخبراتهم وبالتالي الحصول على الموارد البشرية كما ونوعا في الوقت المناسب . كما تبدأ عملية الاختيار والتعيين بمجرد استلام تسيير الموارد البشرية الطلبات من المرشحين، وهي عملية لاحقة لعملية استقطاب الموارد البشرية، فكما تحرص عملية الاستقطاب على جذب افضل المرشحين، فان عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم تحرص على استخدام افضل الوسائل للمفاضلة بين المتقدمين، وتعيينهم في المنظمة، وتعد عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم الجانب الثاني المتمم لعملية استقطاب الموارد البشرية، حيث يتكامل الجانبين في تحقيق خطة الموارد البشرية في المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، من خلال حصولها على الموارد البشرية كما ونوعا في الوقت المناسب، وهذا يعزز ميزتها التنافسية في سوق العمل . تتضمن عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم جملة من المراحل المتسلسلة المنظمة التي لا بد من أن يمر بها كافة المتقدمين لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة،

حيث يسهم تطبيق هذه المراحل بدقة وموضوعية في تحقيق الغاية من هذه العملية بأكملها، وفيما يلي عرضا لهذه المراحل:

- تقديم طلبات التوظيف وتدقيقها وتقييمها : أن أول مرحلة من مراحل عملية الاختيار والتعيين تقدم طلبات التوظيف من قبل الموارد البشرية الراغبين بشغل الوظائف المتاحة في المنظمة عبر الأدوات الرقمية المختلفة ، ويتم تزويد مقدمي طلبات التوظيف بالمعلومات المرتبطة بالوظيفة وشروط شغلها، والمزايا التي سيتمتعون بها في حال اختيارهم لشغل الوظيفة ، وبعد تقديم الطلبات لا بد أن يتم تدقيقها ومراجعتها للتأكد من صحة المعلومات المدونة سواء كانت هذه المعلومات شخصية أو وظيفية، بالإضافة إلى التأكد من مطابقة مقدم الطلب لشروط الوظيفة المعلن عنها، وتوظف هذه المرحلة في تطوير الأسئلة التي يمكن إن توجه مقدم الطلب في المراحل اللاحقة في عملية الاختيار والتعيين والرجوع إليها عند الحاجة .
- المقابلة المبدئية : وتتم هذه المرحلة بعقد لقاء مع الموارد البشرية الذين تقدموا بطلبات لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة وذلك من خلال مجموعة من الأدوات الرقمية مثل: روبوت الدردشة ChatBot وهو برنامج حاسوبي مصمم لمحاكاة ذكية للمحادثات البشرية مع مستخدم واحد أو مجموعة من المستخدمين عن طريق السمع أو الكتابة ويشير في بعض الأحيان لها بكيانات المحادثة الاصطناعي وغالبا ما يتم دمج هذه البرامج في نظم الحوار لأغراض مختلفة مثل الخدمات الشخصية أو الحصول على المعلومات ، كما يتم تدقيق طلباتهم و مراجعتها وتقييمها، وتهدف هذه المرحلة للتأكد من بعض المعلومات العامة والمطلوبة في شروط الوظيفة المعلنة.
- التجوال الميداني في ظل الرقمنة : وتهدف هذه المرحلة لتعريف مقدمي طلبات التوظيف في المنظمة، بطبيعة العمل في المنظمة، وأهدافها من اجل تكوين فكرة لديهم عن المنظمة وبالتالي مساعدتهم في تحديد رغبتهم في الالتحاق بالمنظمة أو عدمها و ذلك من خلال جولة افتراضية ثلاثية الأبعاد وزيارة المساحة في الواقع الافتراضي، أو باستعمال تطبيق Skype الذي يمكن مستخدميه من الاتصال صوتيا و صوريا عبر الأنترنت بشكل مجاني مع تكلفة بسيطة في حال الاتصال بخطوط الهاتف الثابتة أو الجوال .
- الفحص الطبي : ويتم في هذه المرحلة إخضاع مقدمي طلبات التوظيف إلى فحوصات طبية من اجل الكشف عن مدى مناسبة الوضع الصحي لهم للعمل في المنظمة، بالإضافة إلى التأكد من خلوهم من أمراض سارية أو معدية أو مزمنة، أو أية أمراض قد تشكل خطرا على عملهم في المنظمة أو استمراريتها في العمل.

- الاختبارات الوظيفية : وتعد هذه المرحلة أساس عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم، حيث تهدف هذه الاختبارات إلى بيان قدرة مقدمي طلبات التوظيف على أداء مهام الوظيفة التي سيشتغلونها بكفاءة، بالإضافة إلى بيان مدى توفر رغبتهم في العمل بهذه الوظيفة، ولا تقتصر الاختبارات الوظيفية على معرفة قدرات مقدمي طلبات التوظيف و مهاراتهم لشغل الوظيفة الحالية فقط، بل تمتد إلى التنبؤ بمقدراتهم ومهاراتهم المستقبلية لشغل وظائف أخرى، ولا بد أن تتمتع هذه الاختبارات بالصدق والثبات والموضوعية، ومن أكثر الاختبارات استخداما في المنظمات هي اختبار القدرات و اختبارات الشخصية ، الذكاء، الأداء، الميول والاتجاهات .
- المقابلة الرقمية: وتهدف هذه المرحلة إلى جمع معلومات مباشرة وعميقة عن المتقدمين لشغل الوظيفة، والحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من الاختبارات لاسيما تلك المعلومات المتعلقة بالجوانب الشخصية والانفعالية والموقفية، حيث تسهم هذه المرحلة في الوصول إلى قرار أكثر موضوعية فيما يتعلق بتعيين المتقدم من عدمه ، وتمكن المقابلة من الحكم على المظهر الخارجي المقدمي طلبات التوظيف، مما يساعد في التحقق من توافر بعض الشروط المتعلقة بمظهر المتقدم التي تكون مطلب للوظيفة لا بد من توفره ، ويتم فيها استخدام برامج و منصات مقابلة الفيديو مثل Chatbot; Videophony .
- إصدار نتائج الاختبارات والمقابلة الشخصية وإعلانه : ويتم في هذه المرحلة إصدار نتائج الاختبارات والمقابلة الشخصية، وأعلام كافة المتقدمين ناجحين أو غير ناجحين بهذه النتائج بغض النظر عن النتيجة . و يأتي بعد هذه المرحلة قرارين هما:
  - إصدار قرار التعيين تحت التجربة : وفي هذه المرحلة تصدر الجهة صاحبة الصلاحية قرار التعيين مكتوباً ومعلناً، مشروطاً بتحديد فترة تجريبية، وبعدها أما أن يتم تثبيت الموظف أو الاستغناء عنه دون الدخول في تعقيدات إدارية.
  - إصدار قرار التعيين بشكل نهائي : بعد انقضاء فترة التجربة يتم التأكد من قدرة الموظف تحت التجربة على أداء مهام وظيفته بكفاءة، ويتم إصدار قرار بتثبيت الموظف وتعيينه بشكل نهائي في المنظمة.

### المطلب الثاني: أثر الرقمنة على التدريب و تسيير المسار الوظيفي:

#### أولاً: أثر الرقمنة على التدريب:

إن مفهوم التدريب لم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية ،ومع الانفتاح الرقمي في العالم اتجهت المنظمة نحو تغيير الأسلوب والمنهج التقليدي في تسيير الموارد البشرية ، وأصبح التركيز على المورد

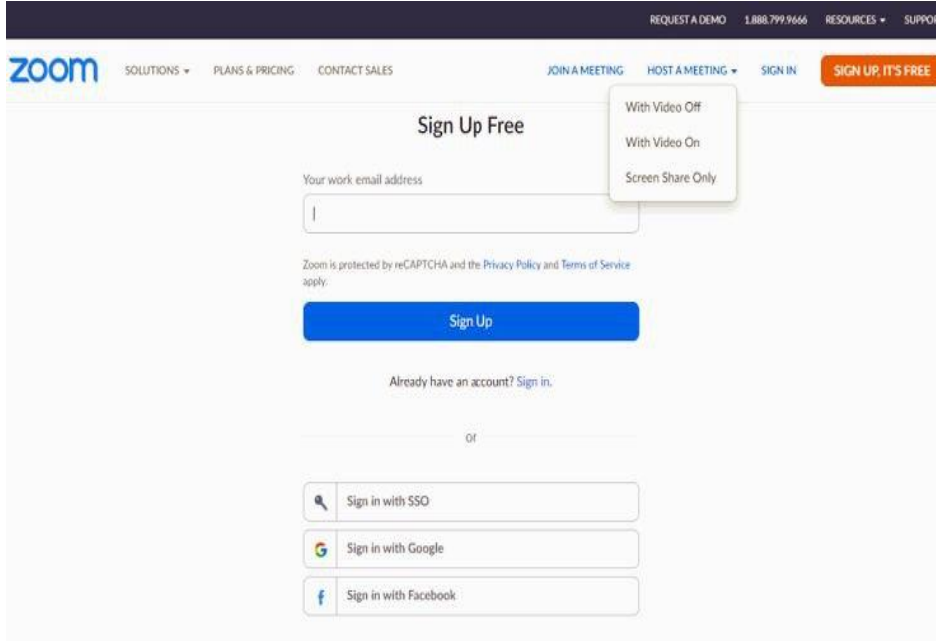
البشري الكفاء القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات . وهنا تتجلى إطلالة التدريب كآلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات ولذلك يحتل التدريب مكانة بارزة في خطط التنمية التي تصممها المنظمة وبناء على ذلك يمكن ذكر أسباب تطور التدريب من تدريب تقليدي إلى تدريب رقمي :

- ظهور موارد بشرية متطورة (جيل الرقيون).
- التطورات التكنولوجية والاضطرابات المستقبلية من أجل دعم اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة البحث والتطوير المستقبلية.
- التطور الهائل في استخدام الحاسب الالي.

### \* طرق وأساليب التدريب الرقمي:

- منهجية التعلم الذاتي : بعيدا عن قيود المكان والزمان وهي منهجية تعتمد على قيام المتدرب بالدخول إلى برنامج معين تم تصميمه لأغراض معينة والتدرب عليه وأداء كافة التمارين المطلوبة الإنجاز مهمة.
  - منهجية التدريب الرقمي المتزامن : يعتمد على تقديم اللقاءات التدريبية من خلال تقنية الصفوف الافتراضية حيث يتواجد المدرب والمتدربين على الشبكة ويتم توظيف أدوات الصف الافتراضي والاستراتيجيات التربوية الفعالة واستخدام العروض التقديمية وغيره.
  - منهجية التدريب الرقمي غير المتزامن : يعتمد على أداء بعض المهام والمناقشات والمشروعات والمشاركة في حلقات النقاش والمنتديات مما يساعد على تبادل الخبرات بين المتدربين خارج أوقات التدريب ويقوم المدرب بمتابعة هذه المهام والأنشطة ويتم تضمينها في التقييم المرحلي لكل لقاء تدريبي.
- ونجد ان من بين المنصات المعتمدة لدينا هنا في الجزائر في التدريب الرقمي منصة " ZOOM " وذلك عبر منح الموظف اسم المستخدم و الرقم السري الخاص به للتمكن من الاستفادة من التدريب و ليسهل على المنظمة تتبع ال اي مدى وصل تدريب موظفيها .

## الشكل رقم 07: واجهة منصة zoom:



المصدر: <https://zoom.us>

## ثانيا: تسيير المسار الوظيفي:

هي عبارة عن إستخدام التكنولوجيا لإدارة وتنظيم جميع جوانب المسار الوظيفي للموظف، بدءًا من التوظيف والتعيين، مرورًا بالتدريب والتطوير، وصولًا إلى التقييم والأداء والترقية. وتشمل رقمنة تسيير المسار الوظيفي للموظف استخدام مختلف الأدوات والتقنيات الحديثة.

\* أهمية رقمنة تسيير المسار الوظيفي:

- تحسين كفاءة وفعالية تسيير الموارد البشرية.
- أتمتة العديد من المهام اليدوية الروتينية، مثل تقييم أداء الموظفين وإدارة عملية التوظيف والتدريب.
- توفير الوقت والجهد على مسؤولي الموارد البشرية، مما يسمح لهم بالتركيز على المهام ذات القيمة المضافة، مثل التخطيط الاستراتيجي وتطوير برامج الموارد البشرية.
- إتاحة منصة تفاعلية للموظفين للاطلاع على مساهمهم الوظيفي وفرص التطوير والتقدم المتاحة لهم.
- تمكين الموظفين من تقييم مهاراتهم وقدراتهم بشكل ذاتي وتحديد أهدافهم المهنية.
- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء الموظفين وكفاءاتهم واحتياجاتهم.

## الشكل رقم 08: واجهة برنامج تسيير المسار الوظيفي:



المطلب الثالث: أثر الرقمنة على نظام الأجور و إجراءات الضمان الإجتماعي و التقاعد:

أولاً: أثر الرقمنة على نظام الأجور:

تعد رقمنة نظام الأجور عملية تحويل جميع مهام إدارة الرواتب والحسابات المتعلقة بدفع الأجور من العمليات اليدوية إلى العمليات الإلكترونية، كما تشمل هذه العملية استخدام برامج ونظم متخصصة لإدارة بيانات الموظفين، وحساب الرواتب، وتحويل المدفوعات، وإدارة الامتثال للقوانين واللوائح.

\*أهمية رقمنة نظام الأجور:

- تستخدم تطبيقات تتبع الوقت لمراقبة ساعات عمل الموظفين بدقة، مما يسهل حساب الرواتب بشكل صحيح.
- تستخدم برامج إدارة الرواتب لحساب الرواتب وتوزيعها ودفع الضرائب تلقائياً، مما يوفر الوقت ويقلل من مخاطر حدوث الأخطاء.
- تستخدم المنصات الرقمية لربط أصحاب العمل بالموظفين ذوي المهارات الرقمية، مما يتيح لهم العثور على أفضل المرشحين للوظائف الشاغرة.
- تستخدم تحليلات البيانات لتحديد الفجوات في الأجور وتحديد فرص تحسين أنظمة المكافآت.

الشكل رقم 09: واجهة برنامج حساب الأجرة و الإستدراكات:



ثانيا: أثر رقمنة إجراءات الضمان الاجتماعي:

تعد رقمنة إجراءات الضمان الاجتماعي خطوة هامة نحو تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتعزيز كفاءة عمل المؤسسة، وقد أظهرت العديد من الدراسات والتجارب حول العالم أن رقمنة هذه الإجراءات تُحقق العديد من الفوائد، من أهمها:

- تسهيل الوصول إلى الخدمات: من خلال توفير المنصات الإلكترونية والتطبيقات الذكية أصبح بإمكان المستفيدين الوصول إلى خدمات الضمان الاجتماعي من أي مكان وفي أي وقت، دون الحاجة إلى التنقل إلى مقرات المؤسسات المعنية.
- تسريع معالجة الطلبات: تساهم الرقمنة في تسريع عملية معالجة طلبات الضمان الاجتماعي، وذلك من خلال أتمتة العديد من المهام وتقليل الاعتماد على العمل اليدوي.
- تقليل الأخطاء: تُساعد الأنظمة الإلكترونية على تقليل الأخطاء البشرية التي قد تحدث أثناء معالجة الطلبات، مما يؤدي إلى تحسين دقة البيانات وتقليل الحاجة إلى إعادة المعالجة.
- إتاحة المعلومات للمستفيدين: توفر المنصات الإلكترونية للمستفيدين إمكانية الوصول إلى جميع المعلومات المتعلقة بحساباتهم وبرامج الضمان الاجتماعي، مما يعزز الشفافية ويساعدهم على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن حقوقهم والتزاماتهم.
- تحسين المساءلة: تساهم الرقمنة في تحسين المساءلة من خلال تسهيل عملية تتبع سير المعاملات ومراقبة أداء المؤسسات المعنية.

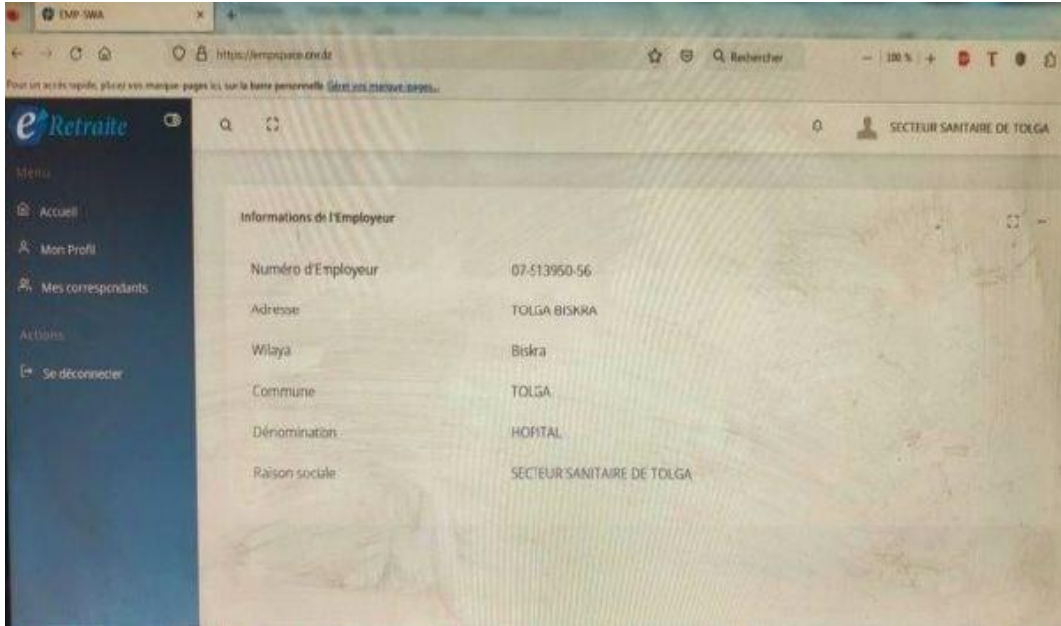


## ثالثا: أثر رقمنة اجراءات التقاعد:

تعد رقمنة إجراءات التقاعد هي تحويل العمليات اليدوية المتعلقة ببرنامج التقاعد إلى عمليات إلكترونية باستخدام التكنولوجيا التي تمكن من تسيير ملفات التقاعد إلكترونيا ومتابعة الملفات المرسله للصندوق الوطني للتقاعد، حيث أن كل مؤسسة عمومية تقوم بتحديد المكلف بهذه المنصة وذلك عن طريق مالأ استمارة التسجيل عند الصندوق الوطني للتقاعد. ويتم الولوج لهذا الفضاء عن طريق رقم حساب و كلمة سر خاصة. أهمية رقمنة اجراءات التقاعد:

- زيادة الكفاءة : تتيح رقمنة إجراءات التقاعد للموظفين والمتقاعدين تقديم طلباتهم وتلقي المعلومات إلكترونيا، مما يوفر الوقت و الجهد ويقلل من البيروقراطية.
- تحسين الشفافية : يمكن للموظفين والمتقاعدين الوصول إلى معلوماتهم ومعرفة حالة طلباتهم في أي وقت، مما يزيد من الثقة في النظام.
- تعزيز سهولة الوصول : تجعل رقمنة الخدمات المتعلقة بالتقاعد من السهل على الأشخاص من جميع أنحاء البلاد الوصول إليها، بغض النظر عن مكان إقامتهم. .
- تقليل التكاليف : يمكن أن تؤدي رقمنة العمليات إلى خفض التكاليف على المنظمة.

## الشكل رقم10: واجهة منصة e Retraite



## خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق يتضح جليا أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات و هذا لأن تحقيق أهدافها مرتبط ارتباطا وثيقا بأداء الموارد البشرية. و في ظل عملية الرقمنة وجدت هذه المؤسسات نفسها مطالبة بإبتكار طرق جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها وهذا ما أدى لإحداث تغييرات جذرية في ممارسات تسيير الموارد البشرية ووظائفها، وهذا ما انطبق على المؤسسات الصحية الجزائرية التي كانت السبابة في تطبيق الرقمنة بمختلف أدواتها و مختلف جوانبها، كان تسيير الموارد البشرية أحد المحاور التي تأثرت بعملية الرقمنة على مستوى المؤسسات الصحية، هذا ما سنتطرق له في الفصل القادم.

# الفصل الثاني

الاطار التطبيقي لأثر الرقمنة في تسيير الموارد  
البشرية

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الاول إلى الإطار النظري للرقمنة و تسيير الموارد البشرية وأهم العناصر الخاصة بهما، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال تطبيق ذلك على أحد المؤسسات الجزائرية لمعرفة أثر الرقمنة على تسيير الموارد البشرية، حيث وقع إختيارنا على المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - ، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق للعناصر التالية :

- ✓ المبحث الأول : الإطار العام للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال بسكرة .
- ✓ المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة.
- ✓ المبحث الثالث : إختبار الفرضيات وتفسيرها.

**المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة**

المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال من بين احسن المؤسسات العمومية في ولاية بسكرة في مجالها فهي ذات سمعة جيدة، وفي هذا المبحث سنتعرف على نشأتها، المصالح المتواجدة بها و امكانياتها المادية و البشرية.

**المطلب الاول: أدوات التحليل الإحصائي:****أ / مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:**

**المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية والمجلات، والمواقع من شبكة المعلومات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الإحاطة بالموضوع.

**المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستمارة تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، من ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به الإحصائي.

**ب/ تصميم الإستبيان:**

تم الاعتماد على الإستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معنية تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب. وقد تم تقسيم استبيان البحث إلى قسمين هما:

**القسم الأول :** ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمهام التي يشغلها الموظف) .

**القسم الثاني :** فتضمن 27 سؤال وزعت على محورين رئيسيين:

**الحوار الأول:** يتعلق بالرقمنة و يحتوي على 12 سؤال من السؤال 01 إلى السؤال 12.

المحور الثاني: و يتعلق بوظائف ادارة الموارد البشري ويأتي كالتالي: تسيير المسار الوظيفي(05 أسئلة)،التدريب (06 أسئلة)،اجراءات التقاعد ( 04 أسئلة).

قمنا بتوزيع 32 استبيان على موظفي الإدارة في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال بيسكرة ، تم استرجاعها كاملة خلال يومين، وبعد مراجعة الاستبيانات والتدقيق في الإجابات تم قبول 30 استبيان صالح لعملية التحليل والدراسة من أصل 32 .

#### الجدول رقم 02:الاستبيانات الموزعة

النسبة	العمال	البيان
%100	32	الاستبيانات الموزعة
%0	0	الاستبيانات المفقودة
%6.25	2	الاسيانات الملغاة
%93.75	30	الاستبيانات الصالحة للتحليل

**المصدر:** من اعداد الطالب حسب عدد الاستبيانات الموزعة

وقد تم استخدام سلم "ليكارت الثلاثي" لقياس اجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان ، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 03:درجات سلم ليكارت الثلاثي:

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

## ج/ أدوات التحليل الإحصائي:

قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS V24 ) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة المدروسة.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لدراسة التوزيع الطبيعي.
- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.
- استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار ( Analysis of variance ).
- ثبات وصدق الإستبيان

**المطلب الثاني: تعريف و نشأة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال -بسكرة-:**

أولاً: التعريف:

المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - هي مؤسسة عمومية خدمية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وضعت تحت سلطة وزارة الصحة والسكان و إصلاح المستشفيات، قنت وفق المرسوم التنفيذي رقم 597 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 المتعلق بقواعد إنشاء و تنظيم و تسيير المؤسسات الاستشفائية المتخصصة.

ثانياً: النشأة:

أنشأت في الأول من جانفي من سنة 2008 وفق المرسوم التنفيذي رقم 07-204 الموافق ل 30 جوان 2007 المكمل لللائحة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة المذكورة في المرسوم التنفيذي 97-465. في قلب الولاية لتغطية كثافة سكانية تقدر بحوالي 194535 مواطن المجموع 12 دائرة و 33 بلدية .

المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد و أمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - و حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17 سبتمبر 1988 المحدد المعايير تصنيف المؤسسات الاستشفائية المتخصصة و القطاعات

الصحية وكذا تصنيفها، فإنها تصنف ضمن الصنف "ج" حسب المعايير التالية: كثافة سكانية، عدد الدوائر، عدد الأسرة، عدد المصالح، (جامعي / غير جامعي)، (وطني / جهوي)...

### ثالثا: الهيكل التنظيمي وتحليله:

حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 افريل 1988 المتعلق بتنظيم المؤسسات الاستشفائية المتخصصة فانه و تحت سلطة المدير الذي يرتبط به المكتب العام ومكتب الاتصال ، يشمل التنظيم الإداري للمؤسسة ما يلي:

1. المديرية الفرعية لإدارة الوسائل : تحتوي على 03 مكاتب كالتالي:

✓ مكتب إدارة الموارد البشرية والمنازعات

✓ مكتب الميزانية والمحاسبة

✓ مكتب التكاليف الصحية

2. المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية : تحتوي على مكتبين مقسمين كالتالي:

✓ مكتب الخدمات الاقتصادية

✓ مكتب الهياكل والمعدات والصيانة

3. المديرية الفرعية للنشاطات الصحية : مقسمة لـ 03 مكاتب كالتالي:

✓ مكتب تنظيم وتقييم الأنشطة الصحية

✓ مكتب الاستقبال والتوجيه

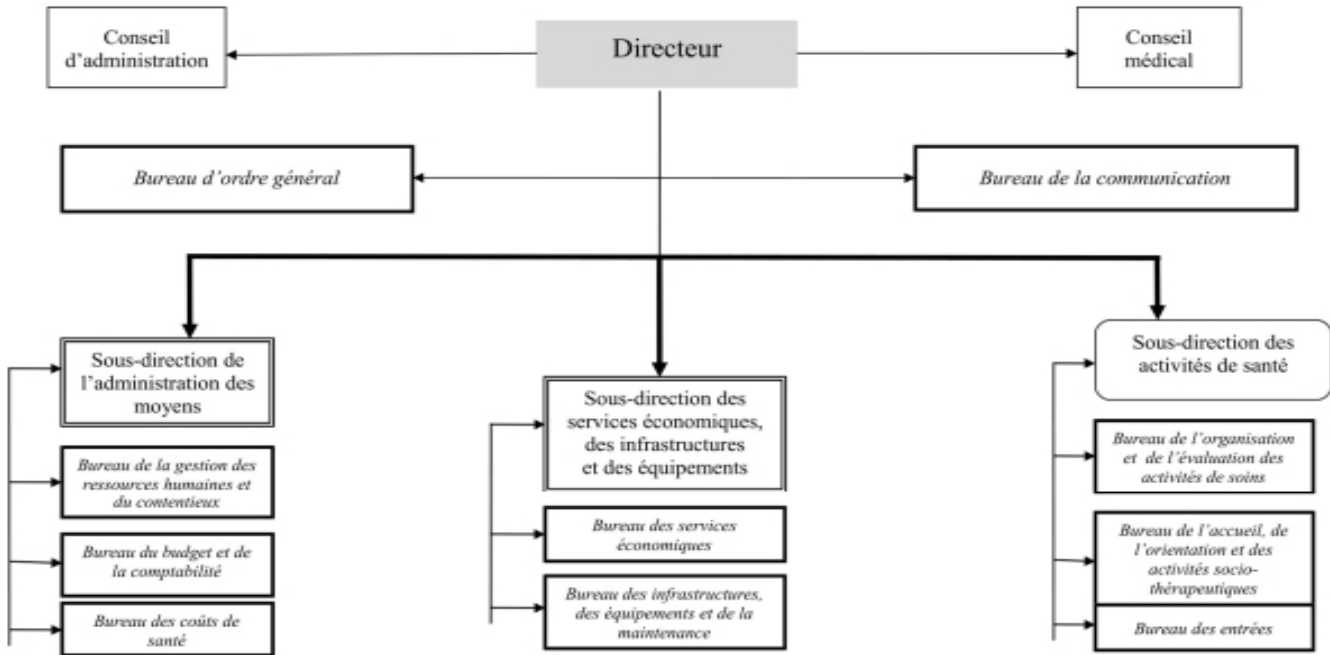
✓ مكتب الدخول



الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

Wilaya de Biskra  
Établissement Hospitalier Spécialisé en Gynécologie,  
Obstétrique, Pédiatrie et Chirurgie pédiatrique de Biskra

**Organigramme général des établissements hospitaliers spécialisés  
suivant l'arrêté interministériel du 29 Dhou El Hidja 1418 correspondant au 26 avril 1998**



المصدر: وثائق المؤسسة

4/المصالح المتواجدة :

حسب القرار رقم 27 لوزارة الصحة المؤرخ في 27 جانفي 2009 المتعلق بإنشاء المصالح و وحداتهم داخل المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد و أمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - ، تحتوي المؤسسة على مصلحتين رئيسيتين :

مصالحة طب أمراض النساء والتوليد : تتكون من أربع وحدات وهي كالاتي :

✓ وحدة قبل وبعد الوضع.

✓ وحدة الحمل الخطر.

✓ وحدة طب أمراض النساء.

✓ وحدة الكشف والفحص والاستعدادات.

مصالحة حديثي الولادة : تتكون من ثلاثة وحدات وهي كالاتي :

✓ وحدة العلاج المكلف.

✓ وحدة التكفل بالخدج.

✓ وحدة أمراض و انعاش حديثي الولادة.

\*بالإضافة إلى أربعة مصالح متمثلة في :

✓ مصالحة غرفة العمليات : تحتوي على غرفتين .

✓ مصالحة الأشعة.

✓ مصالحة المخبر المركزي.

✓ مصالحة تشريح الأمراض.

## المطلب الثالث: الامكانيات المادية و البشرية:

أ/الامكانيات المادية:

## الجدول رقم 04: الامكانيات المادية

عدد الوحدات	عدد الاسرة الفعلية	عدد الاسرة التقنية	اسم المصلحة	عدد المصالح
04	235	200	مصلحة طب امراض النساء	01
03	30	30	مصلحة حديثي الولادة	01
07	265	230	TOTAL	02

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد بوثائق المؤسسة

ب/الامكانيات البشرية:

## الجدول رقم 05: الامكانيات البشرية

TOTAL	طاقم الشبه طبي	طاقم القابلات	طاقم الطبي	طاقم الاداري	طاقم
465	190	75	35	165	عدد الموظفين

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد بوثائق المؤسسة

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

كما تم الإشارة له سلفا في الفصل النظري أن متغيرات الدراسة متمثلة في الرقمنة و تسيير الموارد البشرية، و حاولنا إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بأثر الرقمنة في تسيير الموارد البشرية، سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

## لمطلب الاول: تحليل اتجاهات الآراء:

مما لاشك فيه أن أفراد العينة المدروسة يختلفون من حيث خصائصهم الشخصية، قد تتفق آرائهم حول أسئلة الاستبيان وقد تختلف وسنقوم فيما يلي بعرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي وكذا مستوى الخبرة).

## جدول رقم 06 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	5	.16
	انثى	25	83.3
	المجموع		
العمر	اقل من 29	3	10
	من 30 الى 39 سنة	7	23.3
	من 40 الى 49 سنة	18	60
	من 50 سنة فأكثر	2	6.7
	المجموع	30	100
المستوى العلمي	بكالوريا فاقل	6	20
	تقني سامي	4	13.3
	ليسانس	11	36.7
	مهندس	2	6.7
	ماستر	5	16.7
	دراسات عليا متخصصة	2	6.7
	المجموع	30	100
	مستوى الخبرة	5 سنوات فاقل	3

26.7	8	من 5 إلى 10 سنوات	
43.3	13	من 11 إلى 15 سنة	
20	6	16 سنة فأكثر	
100	30	المجموع	
16.7	5	ادارة اشرافية	المهام التي يشغلونها
83.3	25	ادارة غير اشرافية	
100	30	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 29 سنة بلغت نسبتهم ( 10% ) ، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بلغت ( 23.3% ) ، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة قدرت ( 60% ) وفي الأخير نسبة (6.7%) من أفراد عينة البحث الذين بلغت أعمارهم (50) سنة فأكثر. وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة. وبالنسبة لمتغير المستوى العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول أن ما نسبته ( 20% ) منهم حاصلين على شهادة البكالوريا فاقل، و ( 13.3% ) حاصلين على شهادة تقني سامي، و ( 36.7% ) حاصلين على شهادة ليسانس، و ( 6.7% ) حاصلين على شهادة مهندس ، و ( 16.7% ) حاصلين على شهادة الماستر، بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة كانت ( 6.7% ) ، وعليه فان المؤسسة محل الدراسة تحرص على توظيف الموارد البشرية متخصصة في مجال نشاطها .

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن ( 5% ) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و ( 26.7% ) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، في حين نجد ( 43.3% ) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (16) سنة فأكثر فقد حددت نسبتهم ب: ( 20% ) .

و فيما يخص المهام التي يشغلونها فنجد في الجدول أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الادارة الغير اشرافية بنسبة ( 83.3% ) في حين بلغت نسبة المحوثين الذين يعملون ضمن الادارة الاشرافية (16.7%) و عليه يمكن القول أن المؤسسة تسجل نقصا في هذه الفئة تحديدا.

### المطلب الثاني: ثبات و صدق الاستبيان:

بعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: عرض الإستبيان على محكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، للتحقق من مدى صدق فقرات الإستبيان ولمراجعة فقرات الإستبيان من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه وتعديل وحذف فقرات لا تحقق الهدف من الإستبيان.

المرحلة الثانية: تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ويتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 0.600 أي 60%، ومعامل الصدق هو عبارة عن الجذر التربيعي المعامل الثبات. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم 07: معامل الثبات والصدق لأبعاد الإستبيان:

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
تسيير المسار الوظيفي	05	0.734	0.856
التدريب	06	0.822	0.906
اجراءات التقاعد	04	0.936	0.967
الرقمنة	12	0.874	0.934
ادارة الموارد البشرية	15	0.896	0.946
الصدق و الثبات العام	27	0.877	0.936

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

يتضح من الجدول اعلاه أن معامل الثبات عالي  $0.877$  كما أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ المحاور الدراسة مقبولة، وقد تراوحت بين  $0.734$  إلى  $0.936$  وهذا يدل على أن لجميع محاور الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة، وهذا ما يتضح أن معامل الصدق الذي بلغ معامله العام حوالي  $93.6\%$  وهو معامل عالي في مثل هذه الدراسات.

ويوضح الجدول رقم (15) أن معامل ثبات متغير ادارة الموارد البشرية بلغ  $0.896$  وهذا يعبر على نسبة عالية من الثبات، أما معامل الصدق يدل على نسبة مرتفعة من صدق بلغت  $94.6\%$ . أما معامل الثبات لمتغير الرقمنة حسب الجدول (15) فقد بلغ  $87.4\%$  وهذا يعبر على نسبة مقبولة. أما معامل الصدق يدل على نسبة مرتفعة  $93.4\%$ . وبالتالي فعبارة الاستبيان صادقة فيما وضعت لقياسه. ثانياً: اختبار خضوع المتغيرات للتوزيع الطبيعي حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov.

ثانياً: اختبار خضوع المتغيرات للتوزيع الطبيعي حسب اختبار (Asymétrie و kurtosis)

قبل التطرق لمدى تطبيق رقمنة ادارة الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معاملات الالتواء والتفلطح (Asymétrie و kurtosis) توجد دراسات تقول أن (Asymétrie) يجب أن تكون محصورة بين  $[-1, 1]$  و (Kurtosis) محصورة بين  $[-3, 3]$ .

فيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

## الجدول رقم 08: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد				
الرقمنة	0.964	0.427	-0.333	0.833
ادارة الموارد البشرية	0.206	0.427	0.949	0.833
تسيير المسار الوظيفي	-0.666	0.427	-0.735	0.833
التدريب	0.155	0.427	1.616	0.833
اجراءات التقاعد	0.743	0.427	1.640	0.833

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

نلاحظ بأن كل فقرات الإستبيان موزعة طبيعياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للفقرات أكبر من 0.05 ومنه فالبيانات تتوزع طبيعياً بالتالي فسيتم إختبار فرضيات الدراسة بالإعتماد على الإختبارات المعلمية.

## المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبيان:

من أجل تحليل محاور الإستبيان بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت من 1 إلى 3 لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبيان المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في ادارة الموارد البشرية الكترونياً و أداء العاملين، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1) الى (1.5) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (1.6) الى 2 دالا على مستوى متوسط من القبول، ومن (2) إلى (3) دالا على مستوى مرتفع.



أولاً: ابعاد ادارة الموارد البشرية :

للإجابة عن السؤال الخاص بمدى توفر رقمنة ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجابات أفراد عينة الدراسة لمختلف العبارات والمحاور، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: مدى توفر ابعاد ادارة الموارد البشرية.

رقم العبارة	ادارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
اولا: تسيير المسار الوظيفي					
01	تساعد المؤسسة جميع الموظفين والعاملين على توجيه وتنمية توجهاتهم و ميولاتهم الوظيفية.	1.6	0.675	3	متوسط
02	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة لجميع الموظفين العاملين لتخطيط مسارهم المهني أو الوظيفي.	1.47	0.681	5	منخفض
03	يتم تعريف جميع الموظفين والعاملين بالفرص الوظيفية المستقبلية ومتطلباتها بالمؤسسة.	1.83	0.592	2	متوسط
04	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز مناسب يساعد في تنمية وتطوير الموظفين والعاملين.	1.84	0.747	1	متوسط
05	تقوم المؤسسة بترقية الموظفين والعمال بالاعتماد على معايير عادلة وشفافة.	1.5	0.572	4	منخفض
ثانيا: التدريب					
06	تخصص المؤسسة ميزانية للتكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	1.4	0.621	6	منخفض

منخفض	5	0.572	1.5	تُبرمج المؤسسة خطة سنوية للتدريب وفقا للاحتياجات الحقيقية الموظفين والعاملين.	07
متوسط	4	0.682	1.6	تساهم البرامج التدريبية في تحسين مستوى ومهارة وكفاءة الموظفين والعاملين بالمؤسسة.	08
مرتفع	1	0.740	2.07	تشتترط المؤسسة اتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند التوظيف لعمالها.	09
متوسط	3	0.750	1.7	تبرمج المؤسسة تدريب الموظفين عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة.	10
متوسط	2	0.691	1.73	يتم الاستفادة من الخدمات التعليمية الرقمية في مجال التعلم عن بعد واكتساب المعرفة للموظف والعمال.	11
متوسط	3	0.625	1.62	ثالثا: اجراءات التقاعد	
متوسط	3	0.651	1.63	توفر المؤسسة منصات رقمية للموظفين لإدارة ومراقبة حساباتهم التقاعدية.	12
متوسط	1	0.711	1.67	يوجد توجيهات واضحة للموظفين حول كيفية استخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية المتعلقة بالتقاعد.	13
متوسط	2	0.718	1.64	يوجد تحديثات دورية على الأنظمة الرقمية لتلبية احتياجات الموظفين المقبلين على التقاعد.	14
متوسط	4	0.681	1.53	سهولة استخدام الانظمة الرقمية الخاصة بالتقاعد.	15

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

نلاحظ من الجدول اعلاه أن بعد التدريب جاء الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 1.65 وإنحراف معياري 0.494 فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة " ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التدريب تشكل

قبولا نسبيا مرتفعا حيث تراوحت المتوسطات بين 1.4 و 2.07 وانحراف معياري تراوح بين 0.621 و 0.750 وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على بعد التدريب بجميع عباراته، وجاءت إجابات المبحوثين متركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري. وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

العبارة (09) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.750 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن المؤسسة تشترط إتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند توظيف عمالها، وهذا يدل على رغبة المؤسسة في تعميم الاستخدام الأمثل لوسائل التكنولوجيا في اطار العمل .

العبارة 11 في المرتبة الثانية: بمتوسط حسابي 1.73 وانحراف معياري 0.691 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أنه يتم الاستفادة من الخدمات التعليمية الرقمية في مجال التعلم عن بعد واكتساب المعرفة للموظف والعامل.، ويتضح ذلك من خلال توفر التقنيات والحواسيب والشبكات والبرامج التي تساعد في تصميم البرامج التدريبية الإلكترونية، ويتم استخدام العديد من البرامج والوسائط الإلكترونية من أجل تقديم محتوى تدريبي يساعد المتدربين في التعلم والتدريب وبشكل جيد، وتسلسل زمني محدد.

العبارة 10 في المرتبة الثالثة: بمتوسط حسابي 1.70 وانحراف معياري 0.750 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أنه تبرمج المؤسسة تدريب الموظفين عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بجانب تدريب

الموظفين على مستجدات التقنيات الحديثة.

العبارة 08 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.60 وانحراف معياري 0.682 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على مساهمة البرامج التدريبية في تحسين مستوى ومهارة وكفاءة الموظفين والعاملين بالمؤسسة. وهذا يدل على ان البرامج التدريبية تتضمن وضع إرشادات كافية للمتدرب حول المحتوى التدريبي لتحسين مستواه ومهارته العملية.

العبارة 07 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.50 وانحراف معياري 0.572 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة علان المؤسسة تبرمج خطة سنوية للتدريب وفقا للاحتياجات الحقيقية الموظفين والعاملين. وهذا يدل على ان المؤسسة مهنمة بوضع خطة خاصة بتدريب الموظفين كل حسب حاجته.

العبارة 06 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.40 وانحراف معياري 0.621 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة علان المؤسسة تخصص ميزانية للتكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وهذا يدل على قدرة المؤسسة عن الانفاق على البرامج التكوينية .

نلاحظ من الجدول اعلاه أن بعد تسيير المسار الوظيفي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 1.64 وانحراف معياري 0.457 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تسيير المسار الوظيفي أنها تشكل قبولاً نسبياً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات بين 1.84 و 1.47 وانحراف معياري تراوح بين 0.747 و 0.572 وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على بعد تسيير المسار الوظيفي بجميع عباراته، وجاءت إجابات الباحثين متركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

العبارة 04 في المرتبة الأولى: بمتوسط حسابي 1.84 والحرف معياري 0.747 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على تعتمد المؤسسة على نظام حوافز مناسب يساعد في تنمية وتطوير الموظفين والعاملين.. وهذا يدل على ان المؤسسة مهتمة بتحفيز الموظفين و العاملين لديها.

العبارة 03 في المرتبة الثانية: بمتوسط حسابي 1.83 وانحراف معياري 0.592 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على يتم تعريف جميع الموظفين والعاملين بالفرص الوظيفية المستقبلية ومتطلباتها بالمؤسسة، حيث يدل على ان المؤسسة تقوم بخلق روح المنافسة بين الموظفين وذلك بالتعريف بالفرص المستقبلية للموظف.

العبارة 01 في المرتبة الثالثة: بمتوسط حسابي 1.6 وانحراف معياري 0.675 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على ماعدة المؤسسة جميع الموظفين والعاملين على توجيه وتنمية توجهاتهم و ميولاتهم الوظيفية. وهذا يدل على أن المؤسسة توفر المساعدة في توجيه الموظف لميولاته الوظيفية.

العبارة 05 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.5 وانحراف معياري 0.572 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على قيام المؤسسة بترقية الموظفين والعمال بالاعتماد على معايير عادلة وشفافة. وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على نظام عادل لترقية الموظفين لديها.

العبارة 02 في المرتبة الخامسة : بمتوسط حسابي 1.47 وانحراف معياري 0.675 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على اعتماد المؤسسة على سياسة واضحة لجميع الموظفين العاملين لتخطيط مساهمهم المهني أو الوظيفي.. وهذا يدل على أن المؤسسة تضع سلم المسار المهني و الوظيفي لكل فرد يعمل بها .

نلاحظ من الجدول اعلاه أن بعد اجراءات التقاعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 1.62 وانحراف معياري 0.625 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد اجراءات التقاعد أنها تشكل قبولا نسبيا مرتفعا حيث تراوحت المتوسطات بين 1.53 و1.67 وانحراف معياري تراوح بين 0.711 و0.651 وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على بعد اجراءات التقاعد بجميع عباراته، وجاءت إجابات المبحوثين مركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري. وجاء ترتيب عبارات البعد الثاني كما يلي:

العبارة 13 في المرتبة الأولى: بمتوسط حسابي 1.67 وانحراف معياري 0.711 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أنه يوجد توجيهات واضحة للموظفين حول كيفية استخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية المتعلقة بالتقاعد . وهذا يدل على ان المؤسسة تسعى لتسهيل اجراءات التقاعد عل موظفيها وذلك من خلال ارشادهم و توجيههم للطريقة الصحيحة لتطبيق ذلك.

العبارة 14 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.64 وانحراف معياري 0.718 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أنه يتم القيام بتحديثات دورية على الأنظمة الرقمية لتلبية احتياجات الموظفين المقبلين على التقاعد. وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بالاطلاع على ما كل هو جديد في هذا المجال و عليه يتم عمل التحديثات المناسبة للأنظمة.

العبارة 12 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.63 وانحراف معياري 0.651 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على ان المؤسسة توفر منصات رقمية للموظفين لإدارة ومراقبة حساباتهم التقاعدية. وهذا يدل على أن المؤسسة توفر لكل موظف حسابه الخاص به الذي يمكنه من متابعة طلب تقاعده.

العبارة 15 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.53 وانحراف معياري 0.681 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على وجود سهولة في استخدام الانظمة الرقمية الخاصة بالتقاعد. . وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لاستخدام الانظمة و المنصات سهلة الاستخدام.

ثانيا: الرقمنة:

الجدول رقم 10: الرقمنة:

الرقم	الرقمنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
01	يعمل مسؤولوا المؤسسة على توفير عتاد الإعلام الآلي بشكل كاف.	1.23	0.568	10	منخفض
02	يتوفر في مكان عملك اجهزة حاسوب حديثة.	1.43	0.679	5	منخفض
03	يعمل مسؤولوا المؤسسة على تحديث وصيانة عتاد الاعلام الآلي المتاح.	1.13	0.434	12	منخفض
04	تقوم ملحقات الحاسوب بتغطية جميع الاحتياجات.	1.30	0.535	9	منخفض
05	توجد قاعدة بيانات خاصة بالموظفين و العمال في المؤسسة.	1.40	0.651	6	منخفض
06	توفر نظام يساعد في الوصول الى بيانات الموظفين بسهولة و في اي وقت.	1.47	0.730	4	منخفض
07	يوجد بالمؤسسة العدد الكافي من الافراد التخصصيين و المؤهلين لتحديث و تطوير البنية التحتية التكنولوجية.	1.53	0.629	3	متوسط

متوسط	1	0.761	1.80	تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال سريعة التدفق.	08
متوسط	2	0.679	1.57	يساهم الانترنت في زيادة تبادل المعلومات الداخلية.	09
منخفض	11	0.461	1.17	تستخدم المؤسسة انظمة و برامج بسيطة و سهلة الاستخدام.	10
منخفض	8	0.615	1.37	توفر المؤسسة المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	11
منخفض	7	0.615	1.38	تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة ادى إلى تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها.	12
منخفض	-	0.401	1.39	الرقمنة	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

نلاحظ من الجدول اعلاه أنه بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 1.39 بانحراف معياري 0.401 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. وبناء على هذا نستنتج على أن مستوى الرقمنة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - جاء مرتفعا وفق مقياس الدراسة. وجاءت إجابات المبحوثين مركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري، وجاء ترتيب العبارات كما يلي: العبارة 08 في المرتبة الأولى: بمتوسط حسابي 1.37 وانحراف معياري 0.615 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على توفر شبكة اتصال سريعة التدفق بالمؤسسة.

جاءت العبارة 09 في المرتبة الثانية: بمتوسط حسابي 1.57 وانحراف معياري 0.461 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على مساهمة الانترنت في زيادة تبادل المعلومات داخل المؤسسة ، وهذا يدل على الاهتمام الشديد بالشبكة الداخلية بالمؤسسة .

العبارة 07 في المرتبة الثالثة: بمتوسط حسابي 1.53 وانحراف معياري 0.629 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على توفر الاشخاص ذوي المؤهلات و الخبرات التكنولوجية، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تهتم بجذب الافراد ذوي الخبرات التكنولوجية .

العبارة 06 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.47، وانحراف معياري 0.730 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة. وهذا يدل توفر الانظمة التكنولوجيا الفعال، مما يدل على سعي المؤسسة الى اللامام بالانظمة المسهلة للعمل.

العبارة 02 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.43، وانحراف معياري 0.679، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة. وهذا يدل على توفر اجهزة الحاسوب الحديثة، وهذا يشير على أن المؤسسة توفر كل ماهو حديث في مجال الحواسيب .

العبارة رقم 05 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.40 وانحراف معياري 0.651 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة ،وهذا يدل على توفر قاعدة بيانات للموظفين بالمؤسسة وهذا راجع ال اهتمام المؤسسة برقمنة سجل اي موظف عندها.

العبارة رقم 12 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1.83 وانحراف معياري 0.615 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة . فاستخدام التكنولوجيا ادى الى تحسين الاداء. وهذا يعكس حرص المؤسسة على التطوير .

العبارة رقم 11 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 1.38 وانحراف معياري 0.615 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة ، مما يدل على منح المؤسسة المساعدة اللازمة لموظفيها في حال وجود مشاكل عند استخدام التكنولوجيا ،وهذا يدل على مستوى قدرة المؤسسة على التحكم بالتكنولوجيا.

العبارة رقم 04 في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1.30 وانحراف معياري 0.535 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة. فملحقات الحاسوب تقوم بتغطية جميع الاحتياجات. وهذا يدل على ان المؤسسة توفر ملحقات الحاسوب للعاملين.



العبارة 01 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 1.23 وانحراف معياري 0.568 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، وهذا دلالة على توفر أجهزة الحاسوب بالشكل الكافي، يرجع إلى اهتمام المؤسسة بشراء أجهزة الحاسوب وفق متطلبات العمل.

العبارة 10 في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 1.17 وانحراف معياري 0.461 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة. وهذا يعني أن المؤسسة تستخدم برامج و أنظمة سهلة الاستخدام وهذا يدل على أن المؤسسة تراعي صعوبة استخدام التكنولوجيا .

العبارة 03 في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 1.13 وانحراف معياري 0.434 ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة. وهذا راجع إلى توفر تحديث و صيانة عتاد الاعلام الالي المتاح، و يدل هذا على أن المؤسسة مهتمة بالصيانة الورية للعتاد التكنولوجي.

**المبحث الثالث : إختبار وتفسير الفرضيات:**

**المطلب الاول : إختبار الفرضيات:**

قبل التطرق لإختبار الفرضية الرئيسية لا بد من التأكد من صلاحية النموذج المقترح لإختبار الفرضية الرئيسية واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).
- رفض الفرضية الصفرية : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وفيما يلي عرض النتائج:

✓ التأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار

Analysis of variance والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 11: تحليل انحدار التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.265	1	3.265	44.098	0.000
الخطأ	2.073	28	0.074		
الاجمالي	5.339	29			
معامل الارتباط: (R=0.782) معامل التحديد (R2=0.612) المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية					

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS24

من خلال نتائج الجدول اعلاه يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 44.098 وذلك بقيمة احتمال Sig مقداره (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (R=0.782) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب قوي بينهما، كما كان معامل التحديد (R2=0.612) أي أن ما يقارب 61.2 % من التغيرات الحاصلة في ادارة الموارد البشرية تعود إلى التغيرات الحاصلة في الرقمنة أما النسبة الباقية قد تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الانحدار الخطي.

كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple régression Analysis اختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة في ادارة الموارد البشرية المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)"

الجدول رقم 12: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار الخطأ	3.265	1	3.265	44.098	0.000
الاجمالي	2.073	28	0.074		
	5.339	29			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	0.479	0.182	2.634	0.000	
الرقمنة	0.836	0.126	6.641	0.000	
معامل الارتباط: ( R=0.782 ) معامل التحديد : ( R2=0.612 ) المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية					

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS24

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة في إدارة الموارد البشرية المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - إذ بلغت قيمة T المحسوبة (6.641) بمستوى دلالة (0.000) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية

يوجد أثر للرقمنة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (2.634) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في الرقمنة من خلال التعبير عن الاثر بين المتغيرين محل الدراسة : إدارة الموارد البشرية

$$Y = B_0 + B_1 X$$

(Y) و الرقمنة (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية:

حيث: (B<sub>0</sub>) يمثل قيمة الثابت و (B<sub>1</sub>) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدرة بـ (30) إطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{إدارة الموارد البشرية} = 0.479 + 0.836 \text{ الرقمنة}$$

وعليه فإن الزيادة في الرقمنة بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في إدارة الموارد البشرية بـ 0.479 وحدة

## 2/ اختبار الفرضيات الفرعية:

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى : والتي تنص على أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة في تسيير المسار الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - عند مستوى الدلالة (α=0.05)". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

### الجدول رقم 13: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.809	1	2.809	24.229	0.000
الخطأ	3.246	28	0.116		
الاجمالي	6.055	29			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	

0.018	2.505	0.227	0.570	الثابت
0.000	4.922	0.158	0.775	الرقمنة
معامل الارتباط: (R=0.681) معامل التحديد: (R2= 0.464) المتغير التابع: تسيير المسار الوظيفي				

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS24

من خلال النتائج المبينة في الجدول اعلاه يتضح أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة في تسيير المسار الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - إذ بلغت قيمة T المحسوبة (4.922) بمستوى دلالة sig (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) و يشير معامل الارتباط R إلى وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل الرقمنة والمتغير التابع تسيير المسار الوظيفي حيث كانت قيمته (R= 0.681) وكان معامل التحديد ( $R^2 = 0.464$ ) حيث تفسر نسبة 46.6% الاثر في تسيير المسار الوظيفي بناء على الرقمنة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة في تسيير المسار الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة في تسيير المسار الوظيفي بالمؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (24.229) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير تسيير المسار الوظيفي بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في الرقمنة .

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة على التدريب بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )"

الجدول رقم 14: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4.858	1	4.858	61.368	0.000
الخطأ	2.217	28	0.079		
الاجمالي	7.075	29			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	0.234	0.188	1.243	0.224	
الرقمنة	1.020	0.130	7.834	0.000	
معامل الارتباط: ( R=0.829 ) معامل التحديد : ( R2=0.687 ) المتغير التابع: التدريب					

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS24

من خلال النتائج المبينة في الجدول اعلاه يتضح أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة في التدريب بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - إذ بلغت قيمة T المحسوبة (7.834) بمستوى دلالة Sig (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) كما نرى أن معامل الارتباط R كانت قيمته (0.829) وكان معامل التحديد ( $R^2 = 0.687$ ) ما يشير إلى وجود اثر بين الرقمنة و التدريب حيث تفسر هذه النسبة التباين في التدريب بناء على الرقمنة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة في التدريب ونقبل الفرضية البديلة التالية

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة في التدريب عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

كما أن قيمة اختبار (F) بلغت (61.368) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة التدريب بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في الرقمنة. ✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة على اجراءات التقاعد بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )". الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم 15: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار الخطأ	1.891	1	1.891	5.603	0.025
الخطأ	9.451	28	0.338		
الاجمالي	11.342	29			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	0.733	0.388	1.889	0.069	
الرقمنة	0.636	0.269	2.367	0.025	
معامل الارتباط: ( $R=0.408$ ) معامل التحديد: ( $R^2=0.167$ ) المتغير التابع: إجراءات التقاعد					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS24 مستوى الدلالة (0.05)

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة في اجراءات التقاعد بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - حيث كانت قيمة T المحسوبة 2.367 بمستوى دلالة 0.025 وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) إضافة إلى أن معامل الارتباط بين

المتغير المستقل المتمثل في الرقمنة والتابع المتمثل في اجراءات التقاعد كان ( $R = 0.408$ ) كما أن معامل التحديد بلغ ( $0.167$ ) أي أن الرقمنة تفسر ما نسبته  $16.7\%$  من اجراءات التقاعد وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة في صيغتها التالية :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة في اجراءات التقاعد بالمؤسسة ( $\alpha = 0.05$ )

وبما أن قيمة اختبار ( $F$ ) التي بلغت ( $5.603$ )، بمستوى دلالة ( $0.025$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة اجراءات التقاعد بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في الرقمنة.

المطلب الثاني : تفسير الفرضيات :

سنحاول في هذا المطلب تفسير و مناقشة الفرضيات المتوصل إليها، اعتمادا على معطيات المؤسسة وما تجمع لدينا من معلومات حول رقمنة قطاع الصحة في الجزائر واستنادا إلى الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة موضوع الرقمنة، وسنقوم بتفسير فرضية الدراسة انطلاقا بتفسير فرضياتها الفرعية في ضوء النتائج المتحصل عليها من اختبار هذه الفرضيات.

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

لقد أكدت نتيجة اختبار الفرضية الأولى على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تسيير المسار

الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ووجود علاقة ارتباط موجبة بين البعدين بالمؤسسة العمومية

المتخصصة لطب النساء و التوليد بسكرة ويتجسد ذلك من خلال تخصيص وزارة الصحة للمنصة الإلكترونية

RH santé التي ساهمت بشكل واضح في تسيير المسار الوظيفي للموظف و ذلك بالنظر لجملة العمليات التي

تجرى على هذه المنصة و تخص تسيير المسار الوظيفي للموظف و من بينها :

● التسيير الجيد للملف الإلكتروني للموظف و سهولة الوصول له عبر التقييم الإلكتروني الخاص

بالموظف، بالإضافة إلى ضمان الحفاظ و عدم ضياع الوثائق الخاصة بالموظف.



- نظام تنبيه خاص بالوضعيات القانونية الخاصة بالموظف في بداية هذه الوضعية و نهايتها ما يضمن التسيير الدقيق لهذه الوضعيات.
- تسهيل إجراءات الترقية كحساب مدة الترقية في الدرجة، استخراج مقررات الترقية... الخ
- استخراج التقارير المختلفة و الجداول و الأشكال البيانية التي تخص تعدادات الموارد البشرية، مثل : تقسيم الموارد البشرية حسب السن، الجنس، التخصص، السلك، الشهادة... الخ والتي يساعد في إنجاز العديد من الأعمال التحليلية بشكل دقيق كالحصيلة السنوية للشغل.
- تسيير مواعيد المجالس و الاجتماعات و اللجان الإدارية، كمجلس الإدارة واللجان متساوية الأعضاء مع نظام تنبيه دقيق، الأمر الذي يسهل على المسير تنظيم مواعيده و ضمان عقد المجالس و اللجان في وقتها القانوني.
- تسيير المناصب العليا بالمؤسسة و هذه الخاصية بالمنصة تساعد المسير على المعرفة الدقيقة بالمناصب العليا الحقيقية و الشاغرة و كل تغيير على هذه المناصب يكون بشكل إلكتروني.
- التسجيل الفوري لكل موظف جديد بعد إمضاء محضر التنصيب ليصبح لديه تقييم و ملف إلكتروني على المنصة يمكن تعديله في حالة تغيير في مساره المهني.

#### ❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

لقد أكدت نتيجة اختبار الفرضية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على التدريب عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ووجود علاقة ارتباط موجبة بين البعدين بالمؤسسة العمومية المتخصصة لطب النساء و التوليد بسكرة و يتجسد ذلك من خلال استحداث التكوين عن بعد عبر منصة zoom و رغم أنها في البدايات إلا أنه كان له أثرا إيجابيا واضحا على عملية تكوين الموارد البشرية بالمؤسسة، و خاصة أن المؤسسة في الجنوب مما قلل عناء و تكاليف التنقل لحضور الدورات التكوين، وكذلك أن الإعتمادات المالية الممنوحة في السنوات السابقة لتطبيق المخطط الغير ممرکز للتكوين كانت لا تسمح بتغطية كل الأسلاك و الرتب فكان ترتيب الدورات التكوينية حسب الأولوية، أما مع إدخال تقنية التكوين عن بعد أصبحت كل الأسلاك معنية و مستفيدة و بتكلفة شبه مجانية فلا تتكلف المؤسسة سوى تحضير قاعة التكوين عن بعد و استدعاء المعنيين للحضور.

بالإضافة لعدد هذه الدورات الذي يعكس جهود الوزارة واهتمامها بتكوين الموارد البشرية ضمن تطبيق مخطط العمل للمريض، فنجد عدد هذه الدورات في سنة 2023 فاق ما كان مخطط له في المخطط الغير ممرکز للتكوين لسنة 2023 للمؤسسة الأمر الذي يؤثر على عملية التكوين و على المورد البشري، فالموظف الذي كان يجري تكويننا واحدا في السنة الكاملة أصبح من الممكن أن يجتاز عدة دورات تكوينية متفرقة و بمواضيع مختلفة و حديثة و معاصرة.

و بالنظر لمواضيع الدورات عن بعد نجدها كل معاصرة للأحداث و المناسبات الحالية مثلا : أكتوبر الوردي، سرطان الرحم ..، هذه المواضيع التي من شأنها أن تجدد معلومات الموظف بشكل دوري و تجعله على إطلاع تام بما كل هو جديد كالتكنولوجيات الحديثة مثلا في مجال الطب، و هذا ما يؤكد على صحة الفرضية.

#### ❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:

لقد أكدت نتيجة اختبار الفرضية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على إجراءات التقاعد عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ووجود علاقة ارتباط موجبة بين البعدين بالمؤسسة العمومية المتخصصة لطب النساء و التوليد بسكرة و يتجسد ذلك من خلال إستحداث العمل على منصة E-retraite في إجراءات التقاعد التي سهلت التواصل بين المؤسسة و الصندوق الوطني التقاعد و ذلك عن طريق حساب المؤسسة لدى الصندوق الوطني للتقاعد والتي أثرت بشكل إيجابي على إجراءات التقاعد، و هذا من حيث :

- تنظيم مواعيد وضع الملفات.
- توفير المعلومات الدقيقة حول موضوع التقاعد بشكل بسيط و مفهوم و بالتفصيل، الأمر الذي ساعد الموظفين على الفهم المسبق لإجراءات التقاعد التي تعتبر عند الكثير مبهمة.
- معرفة حقوق و واجبات المتقاعد و الوصول لأسئلتهم المتكررة.
- إحتساب المعاش مسبقا سهل على المكلف بملفات التقاعد مباشرة الإجراءات، فالموظف مسبقا كان بعد إرسال ملفه و دراسته من طرف الصندوق الوطني للتقاعد يتمكن من معرفة معاش التقاعد، أما حاليا بفضل المنصة الإلكترونية للتقاعد أصبح بإمكان الموظف معرفة معاشه دون اللجوء لمكتب التقاعد.

- تحديد 02 من الاشخاص كمراسلين بين المؤسسة والصندوق الوطني للتقاعد ساهم في الحفاظ أكثر على وثائق الموظفين وملفاتهم التي كانت معرضة للضياع بين المؤسستين، لأن الصندوق الوطني للتقاعد يتعامل مع العديد من المؤسسات، فتحديد المواعيد جعل الأمر أكثر تنظيماً.
- بالإضافة أن الموظف المتقاعد يصبح لديه حساب الكتروني يمكن الولوج له من هاتفه النقال في أي وقت و الحصول على الأجوبة اللازمة، خاصة من ناحية الجانب القانوني وبرنامج المعاش و العديد من المعلومات الاخرى والتساؤلات التي كان يلجأ الكثير من المتقاعدين لمكتب التقاعد للإجابة عنها، رغم إنقطاع علاقته بالمؤسسة، لكن مع المنصة الإلكترونية للتقاعد و فضاء المتقاعد أصبح الأمر أكثر سهولة و أسرع.

و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة و هذا بوجود أثر لعملية الرقمنة على إجراءات التقاعد.

### خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل حاولنا توضيح أثر عملية الرقمنة على تسيير الموارد البشرية و تبيان مدى مساهمة تطبيقات الرقمنة في تسهيل و تحسين مخرجات المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم التركيز على تأثير تطبيق الرقمنة بالمؤسسة بكل أبعادها من جهة، ودراسة ممارسات تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى، من أجل التوصل لمساهمة عمليات الرقمنة في تسهيل و تحسين عمليات و وظائف تسيير الموارد البشرية و ذلك من خلال عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها اعتماداً على الاستبيانات الموزعة ، وفي ختام الفصل خلصت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق عملية الرقمنة على مستوى المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - له تأثير على وظائف تسيير الموارد البشرية لاسيما تسيير المسار المهني و التكوين و إجراءات التقاعد.

## الخاتمة:

قد أصبح التماشي والتكيف مع تغيرات و مجريات العصر " خاصة مع تغيرات المحيط التكنولوجي " جزءا لا يتجزأ من استراتيجيات الحكومات والمؤسسات، وقد يكون عزم وزارة الصحة على تعميم تطبيق الرقمنة على كل المؤسسات الصحية الجزائرية محاولة للنهوض بهذا القطاع و عصرنه الخدمات المقدمة والرفع من مستوى أداء هذه المؤسسات و أداء المورد البشري خاصة، أي أن اكتساب هذه التقنيات الحديثة وتمكين الموظفين من إستخدامها والتحكم فيها سيسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية ويحسن من أداء مختلف الوظائف والممارسات المختلفة و ذلك بشكل أسرع وتكلفة أقل، ومن بين أهم هذه الوظائف نجد تسيير الموارد البشرية التي يعتبر العمود الفقري للمؤسسات والتي لم تتمكن التكنولوجيات الحديثة من استبداله، لكن أثرت على مختلف ممارساته، حيث أن التوجه لرقمنة المؤسسات الصحية سمح بتحسين ممارسات تسيير الموارد البشرية الأمر الذي يساهم بشكل واضح و إيجابي في سرعة إتخاذ القرارات و تحسين جودة مخرجات المديرية الفرعية للموارد البشرية و بعد تخصيص هذا البحث الدراسة " أثر الرقمنة في تسيير الموارد البشرية " تم التوصل لجملة من النتائج وتقرير بعض التوصيات و تعرض كما يلي:

### أولا : نتائج الدراسة :

لقد خلصت هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي إلى جملة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي :

### ❖ النتائج المستمدة من الجانب النظري :

تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري لمجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي :

- يعتبر المورد البشري مفتاح تحقيق نجاح المؤسسات والمحرك الرئيسي لجميع نشاطاتها، الأمر الذي أدى إلى زيادة أهمية تسيير الموارد البشرية ومكانته في المنظمات المعاصرة.
- يواجه تسيير الموارد البشرية تحديا كبيرا من أجل تطوير وظائفه في ظل الرقمنة.
- للرقمنة أثر على وظائف تسيير الموارد البشرية.
- رقمنة تسيير الموارد البشرية من بين أهم الاستراتيجيات التي تسعى إليها الحكومات والمؤسسات.

### ❖ النتائج المستمدة من الجانب التطبيقي :

تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها التطبيقي لمجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي :

- يوجد تأثير لعملية الرقمنة على تسيير الموارد البشرية بأبعادها المختلفة ( تسيير المسار الوظيفي، التدريب واجراءات التقاعد) بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة-
- يوجد تأثير لعملية الرقمنة على تسيير المسار الوظيفي للموظف بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الاطفال - بسكرة -
- يوجد تأثير لعملية الرقمنة على عملية التدريب بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة -
- يوجد تأثير لعملية الرقمنة على إجراءات التقاعد للموظف بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة -
- وجود شبكة إتصال داخلية ساعدت موظفي المؤسسة محل الدراسة في أداء أعمالهم و تبادل المعارف والخبرات بينهم.
- للرقمنة أثر واضح في تسهيل ممارسات تسيير الموارد البشرية وخفض التكاليف وإدارة الوقت رغم حداثة تطبيقها.

### ثانيا : التوصيات :

- تدريب الموارد البشرية بالمؤسسات على أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجيات المتطورة وحثهم على الإستفادة القصوى من مخرجات الرقمنة.
- توعية الموظفين حول أهمية الرقمنة والقضايا المتعلقة بالخصوصية و السرية الشخصية للمعلومات.
- التقييم المستمر والمتواصل لأداء الموظفين وفقا للبرامج الحديثة للتكنولوجيات الحديثة.

- التحكم في الأرشيف الإلكتروني لكل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وتأمينها.
- توسيع وتفعيل إستخدام شبكة الانترنت لتطوير رقمنة ادارة الموارد البشرية.
- التطبيق الصارم للنصوص القانونية الخاصة بعمليات الرقمنة في المؤسسات.

ثالثا : آفاق الدراسة :

- دور المورد البشري في تفعيل الرقمنة.
- أثر الرقمنة على أداء المؤسسة الصحية.
- أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي.

## قائمة المراجع:

### 1/الكتب:

- زايد عادل محمد،(2002). ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية. مصر: دار الكتب العربية.
- فيصل, حسونة. (2008). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار اسامة للنشر و الطباعة.
- مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم, (2018). ادارة الموارد البشرية. جامعة القاهرة للنشر.
- فراس ملحم، 1999، الاطار القانوني للضمان الاجتماعي في فلسطين، الهيئة الفلسطينية المستقلة للنشر و التوزيع.

### 2/المجالات و المداخلات:

- المركز الديمقراطي العربي مجلة تنمية الموارد البشرية. ادارة و تنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية ص 153 ..
- بن طاع الله زهير، درار عبد الهادي (2022). المجلة الاكاديمية للبحث القانوني. نظام التقاعد في الجزائر ,ص-597 598.
- حفطاري سمير، الحمزاوي سهى،(ديسمبر 2023). مجلة تثمين راس المال البشري في المؤسسة، الرقمنة و مدى تأثيرها عل الفعالية التنظيمية بين الادارة الكلاسيكية و الالكترونية، ص 253-269 .
- زيدان، بن كادي، ( ماي 2023). التجربة الجزائرية في رقمنة القطاع الصحي. ص 150-172 .
- ميلود، (جوان 2015)،مجلة بحاث اقتصادية و ادارية. دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية , ص . 232-233

### 3/الاطروحات و المذكرات:

- بشير عبد الحميد، 2023، اثر التحول الرقمي على ممارسات ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة .
- فغول جنات، (2018/2019). ادارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة. الجزائر: جامعة الجزائر 1.
- كمال تيميزار، 2013 -، 2014 دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة، جامعة محمد حيزر، بسكرة.
- إدريس التواتي، 2014، رؤية في ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر "3"، الجزائر العاصمة .
- طوايبي جلييلة، (2022). دور الرقمنة في ادارة الموارد البشرية. مستغانم: جامعة عبد الحميد ابن بديس.
- عطية خالد ساجد، (2021). التدريب واثره في تحسين اتصالات المنظمة. العراق: جامعة كربلاء، العراق.

## قائمة المراجع

---

- عطية خالد رجم، رشيد مناصرة العربي، 2017، ادارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح ،ورقلة.
- مسعود سويقات، 2022، نظام التقاعد في الجزائر و اشكالية عجز الصندوق الوطني للتقاعد ، كلية العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح ،ورقلة.

4/المواقع الالكترونية:

- <https://zoom.us>

- [/ https://fr.linkedin.com](https://fr.linkedin.com)



## الملاحق

---

1/الاساتذة محكمي الاستبيان:

الجامعة	القسم	الاستاذ
جامعة محمد خيضر بسكرة	علوم التسيير	شناقي نوال
جامعة محمد خيضر بسكرة	علوم التسيير	خان احلام



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

استبيان: \_\_\_\_\_ان:

أخي الموظف / أختي الموظفة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

نضع بين يديكم استمارة خاصة بدراسة" تأثير الرقمنة في ادارة الموارد البشرية "دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكرة - ، نرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف الاعتماد عليها كمصدر بيانات لإعداد بحث علمي يندمج في إطار إعداد مذكرة الماستر تخصص إدارة موارد بشرية و نرجو من سيادتكم الإجابة على كل الأسئلة بموضوعية ودقة علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط و ستكون إجاباتكم الدقيقة مساهمة و فعالة و عوننا كبيرا لنا في التوصل إلى النتائج الموضوعية و العلمية .  
اعداد الطالب:  
تحت اشراف الاستادة:

براهيمي نوال

براهيمي احمد نزار

السنة الدراسية:

2024/2023

## الملاحق

الجزء الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية :

1- الجنس :  ذكر:  أنثى:

2- العمر :  أقل من 29 سنة :  من 30 إلى 39 سنة:  
من 40 إلى 49 سنة: من 50 سنة فأكثر :

3- المستوى العلمي :  بكالوريا فأقل :  تقني سامي :  ليسانس :  
مهندس : ماستر : دراسات عليا متخصصة :

4- مستوى الخبرة :  5 سنوات فأقل :  
من 11 إلى 15 سنة :  من 5 إلى 10 سنوات :  
16 سنة فأكثر :

5- المهام التي تشغلونها :  إدارة إشرافية :  
 إدارة غير إشرافية:

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

المحور الاول: الرقمنة:

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			يعمل مسؤولوا المؤسسة على توفير عتاد الإعلام الآلي بشكل كاف.
			يتوفر في مكان عملك اجهزة حاسوب حديثة.
			يعمل مسؤولوا المؤسسة على تحديث وصيانة عتاد الاعلام الالي المتاح.
			تقوم ملحقات الحاسوب بتغطية جميع الاحتياجات.
			توجد قاعدة بيانات خاصة بالوظفين و العمال في المؤسسة.
			توفر نظام يساعد في الوصول الى بيانات الموظفين بسهولة و في اي وقت.
			يوجد بالمؤسسة العدد الكافي من الافراد التخصصيين و المؤهلين لتحديث و تطوير البنية التحتية التكنولوجية.
			تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال سريعة التدفق.
			يساهم الانترنت في زيادة تبادل المعلومات الداخلية.
			تستخدم المؤسسة انظمة و برامج بسيطة و سهلة الاستخدام.
			توفر المؤسسة المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
			تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة ادى إلى تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها.

المحور الثاني: ادارة الموارد البشرية:

غير موافق	محايد	موافق	البعد الاول: تسيير المسار الوظيفي:
			تساعد المؤسسة جميع الموظفين والعمال على توجيه وتنمية توجهاتهم و ميولاتهم الوظيفية.
			تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة لجميع الموظفين العاملين لتخطيط مسارهم المهني أو الوظيفي.
			يتم تعريف جميع الموظفين والعمالين بالفرص الوظيفية المستقبلية ومتطلباتها بالمؤسسة.
			تعتمد المؤسسة على نظام حوافز مناسب يساعد في تنمية وتطوير الموظفين والعمالين.
			تقوم المؤسسة بترقية الموظفين والعمال بالاعتماد على معايير عادلة وشفافة.

## الملاحق

			البعد الثاني: التدريب:
غير موافق	محايد	موافق	
			تُخصّص المؤسسة ميزانية للتكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
			تُبرمج المؤسسة خطة سنوية للتدريب وفقاً للاحتياجات الحقيقية للموظفين والعاملين.
			تساهم البرامج التدريبية في تحسين مستوى ومهارة وكفاءة الموظفين والعاملين بالمؤسسة..
			تتشرط المؤسسة اتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند التوظيف لعمالها.
			تبرمج المؤسسة تدريب الموظفين عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة.
			يتم الاستفادة من الخدمات التعليمية الرقمية في مجال التعلم عن بعد واكتساب المعرفة للموظف والعامل.
			البعد الثالث: اجراءات التقاعد
غير موافق	محايد	موافق	
			توفر المؤسسة منصات رقمية للموظفين لإدارة ومراقبة حساباتهم التقاعدية.
			يوجد توجيهات واضحة للموظفين حول كيفية استخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية المتعلقة بالتقاعد.
			يوجد تحديثات دورية على الأنظمة الرقمية لتلبية احتياجات الموظفين المقبلين على التقاعد.
			سهولة استخدام الأنظمة الرقمية الخاصة بالتقاعد.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

Université Mohamed Khider - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion

الرقم: 00358/ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: المؤسسة الاستشفائية المتخصصة  
في أمراض النساء والتوليد، طب الأطفال - ولاية بسكرة

المؤسسة  
الرقم  
التاريخ

317  
28/03/24

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

1- براهيمي أحمد نزار  
2- /  
3- /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير  
بالسنة: ثانية ماستر لإدارة الموارد البشرية  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:  
"تأثير الرقمنة في تسيير الموارد البشرية"

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-03-19

ع/ عميد الكلية

تأشير المؤسسة المستقبلة

نائب العميد المكلف بالدراسات والبحوث  
المرتبطة بالعلوم الاقتصادية والتجارية  
والتسيير

عميد الكلية  
المرتبطة بالدراسات  
المرتبطة بالعلوم  
الاقتصادية والتجارية  
والتسيير

عميد الكلية  
المرتبطة بالدراسات  
المرتبطة بالعلوم  
الاقتصادية والتجارية  
والتسيير

عميد الكلية  
المرتبطة بالدراسات  
المرتبطة بالعلوم  
الاقتصادية والتجارية  
والتسيير

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: براهيم احمد نزار

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 204865642

الصادرة بتاريخ: 2019-07-29

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: تأثير الرقمنة في تسيير الموارد البشرية .

دراسة حالة: المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد و امراض النساء و طب الاطفال بسكرة-

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024-05-25

امضاء المعني بالأمر

قسم علوم التسيير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكره في: 02/06/2024

جامعة محمد خيضر - بسكره  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: ... توال براهيمي

الرئيسة: أستاذ محاضر أ

قسم الارتباط : علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطالب (ة): براهيمي احمد تزار

الشعبة علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

تأثير الرقمنة في تسيير الموارد البشرية

دراسة حالة: المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال - بسكره -

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف

والدكتور براهيمي