

تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات الرقمية لرفع مستوى أداء
المؤسسات الجامعية وخدماتها "دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"
Improving human management practices in light of digital
transformation to raise the level of performances of university
institutions and their services "A case study of MOHAMED BOUDI AF
University in m'sila"

د. شكري معمر صارة*
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، الجزائر
s.chedrimaamar@ensmanagement.edu.dz

جميات كوثر
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، الجزائر
Kawtherdjemiet@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/07/18	تاريخ القبول: 2024/07/07	تاريخ الارسال: 2024/03/13
-------------------------	--------------------------	---------------------------

ملخص:

تعتبر الجامعة أحد الركائز الأساسية التي تساهم في نقل المعرفة واعداد القوى البشرية المؤهلة للعمل في مختلف القطاعات خاصة في ظل التطور التكنولوجي والمعلومات الحديثة، لذلك كان لزاما على الجامعة تبني فكرة التحولات الرقمية من اجل مواكبة هذه التغيرات وتحديث نشاطها وعصرنة هياكلها بما فيها إدارة الموارد البشرية باعتبارها الجهة المسؤولة على احداث أي تغيير داخلها.

من هذا المنطلق ركزت هذه الورقة البحثية على تحديد دور رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث اعتمدنا على المنهج النوعي لتحديد تصور الجهات الفاعلة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة فيما يتعلق بواقع عمل الجامعة، لاسيما من حيث تطبيق الرقمنة على ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما تسلط نتائج هذا البحث على الدور الإيجابي للرقمنة في تحسين هاته الممارسات
الكلمات مفتاحية: الجامعة؛ الرقمنة؛ ممارسات إدارة الموارد البشرية.

*المؤلف المرسل : شكري معمر صارة

Abstract:

In addition to its interest in the development of knowledge, the discovery and transfer of technology, the university must today adopt the digital aspect to modernize its activity.

The use of digitalization of modern organizations in general and of universities in particular is decisive; our present communication focuses on this subject. We are aiming to situate the role of digitalization of the higher education sector and scientific research in improving human resources management practices. To achieve this, we adopted a qualitative approach in order to identify the perception of the actors of the MOHAMED BOUDIAF MSILA University, with regard to the reality of the functioning of the university, particularly in terms of digitalization and HR practices. The research results will highlight the positive role of digitalization in improving university HRM practices.

Keywords: Digitalization; HR practices; University

مقدمة:

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية وكذلك التحول الرقمي من بين المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا في العالم، وذلك لان نجاح أي مؤسسة باختلاف طبيعتها نشاطها يتوقف على مدى الاهتمام بالموارد البشري لأنه يعتبر العنصر المحوري الذي يقوم عليه أي تنظيم خاصة في ظل التحول الرقمي والتطور التكنولوجي والذي زاد من حاجة أي تنظيم الى اليد العاملة المؤهلة والمحركة له من أجل مواكبة هذه التغيرات التي أثرت على كافة جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وحتى الجانب التعليمي. كما أنها قد ساهمت أيضا في إعادة النظر في طبيعة التعليم العالي والياته باعتباره المحرك الأساسي لتقدم وتطور المجتمع ولكونه اهم عامل من عوامل النجاح والبوابة الأساسية لمواكبة المجتمع لهذا التحول والمسؤول على اعداد القوى البشرية المؤهلة لاستيعاب التطور التكنولوجي ومسايرة التنمية الشاملة والمستدامة.

لذلك تعد الجامعة الجزائرية من بين أهم المؤسسات التي تعتمد عليها الدولة من اجل اعداد الخطط الاستراتيجية العلمية والمتطورة في جميع مجالات الحياة وذلك من خلال اداءها للمهام الموكلة اليها، مستعملة في ذلك وسائل قانونية ومادية وبشرية، الا ان الموارد البشرية تعد من بين اهم الوسائل البشرية التي تستعملها الجامعة باعتبار ان التسيير المحكم لها مرهون بمدى استغلال الوسائل اللازمة المسخرة للقيام بالمهام الموكلة لها والذي

يظل قائما على العنصر البشري فهو من يقوم بتوجيه باقي الوسائل على قدر كفاءته ومدى تكوينه. الامر الذي يجعلنا نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن تطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي من اجل رفع مستوى أداء جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع نفسه باعتباره موضوع نال استحواذ الكثير من الباحثين اذ أصبح تقدم ونجاح المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها مرتبط بشكل أساسي في مدى اعتمادها على الوسائل الرقمية في تسيير مهامها وتحسين معاملاتها وأدائها. اما بالنسبة لاختيار ممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغير تابع وهذا لم لها من دور كبير في تطوير أي مؤسسة كما انها تساهم في قيادة أي تغيير من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة والموظفين والعمل على تطويرهم.

وبالنظر لجامعة محمد بوضياف محل الدراسة باعتبارها أحد مؤسسات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي التي قد لجأت لتبني استراتيجية خاصة بها من اجل المساهمة في رقمنة قطاع التعليم العالي وتحسين جودة مخرجاتها وعصرنة وظائفها بما فيها إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤول الأول على تسيير كل المنتسبين للجامعة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة كيفية تطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي والتحول الرقمي من اجل رفع مستوى أداء الجامعة باعتبارها الجهة المسؤولة على تكوين نخبة المجتمع واعداد قوى بشرية مؤهلة للعمل في مختلف الميادين. كما تهدف دراستنا الى الاطلاع على تجربة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة في تطبيق مشروع الرقمنة من اجل المساهمة في عصرنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

ومن اجل التوصل الى اهداف البحث، تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي والبحث الوثائقي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث. اما بالنسبة للجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الملاحظة الميدانية والمنهج الكيفي من خلال اجراء مقابلات "شبه موجهة" مع بعض مسؤولي جامعة محمد بوضياف.

المبحث الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من اهم الاتجاهات الحديثة التي يسعى من خلالها الكثير من القيادات الإدارية الى تغيير طريقة أعمالهم بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة والتقنيات الرقمية من الاعمال التقليدية الى الاعمال الالكترونية التي تتسم بالكفاءة والفعالية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ومن بين الأقسام التي تساعد في نجاح التحول الرقمي هي إدارة الموارد البشرية لأنها المسؤول عن إدارة العنصر الأهم في المؤسسة كما انها تهتم بتسيير الوظائف الحيوية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والحفاظ على العاملين في المؤسسة. وبفضل التحول الرقمي يمكن تحسين جميع هذه الممارسات وجعلها أكثر كفاءة وفعالية.

المطلب الأول: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تتعلق بمتابعة شؤون القوى العاملة في المنظمة تسعى الى تحقيق اهداف الافراد والمنظمة والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة تحليل الوظائف وتخطيط القوى البشرية المطلوبة كما ونوعا، تقييم أداء العاملين في المنظمة والعمل على تدريبهم وتطويرهم، تحديد رواتبهم واجورهم ومزاياهم الإضافية، تحفيزهم ومعالجة مشاكلهم، لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم مع حاجات المنظمة التي يعملون فيها كل ذلك في سياق تنظيمي ومجتمعي معين¹. كما تقع وظيفة الموارد البشرية في صميم العملية الإدارية والتنظيمية الشاملة خاصة في ظل كل التحولات التي يفرضها المحيط، إذ تعتبر وظيفة الموارد البشرية وسيلة في خدمة هذه التحولات².

اما بنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الجامعات فتعرف الجهة المسؤولة عليها باسم المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين او بمصلحة المستخدمين، حيث تقوم بمجموعة من الوظائف المتكاملة فيما بينها والتي تعمل على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية في الجامعة وزيادة فعاليتهم، من خلال استراتيجية تتكون من مجموعة من الممارسات والسياسات تتوافق مع استراتيجية الجامعة بما يسمح تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

مفهوم التحول الرقمي: المطلب الثاني

الرقمنة هي مجمل العمليات التي تهدف الى تحويل الأنظمة والعمليات التقليدية في المؤسسات والمنظمات الى أنظمة وعمليات تعتمد على التكنولوجيا الرقمية من اجل تحسين

جودة الخدمات والعمليات وتقديم قيمة مضافة للعملاء والمستفيدين، كما تساعد الرقمنة في تحسين الكفاءة والإنتاجية وتوفير الوقت والتكلفة.

أما بالنسبة للتحول الرقمي في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي فيعرف على أنه "عملية انتقال الجامعات التقليدية إلى جامعات رقمية من خلال الاستخدام الأمثل والمكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعة، واستبدال العناصر والعمليات المادية بأخرى افتراضية وتقديم كافة خدماتها بصورة إلكترونية لزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية المعاصرة"³.

ومن أجل تحقيق هذا التحول تظهر الأهمية لاستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية كعامل تحول في جميع معاني ديناميكيات الترقب وإدارة التغيير.

المطلب الثالث: مبررات التحول الرقمي لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي:

يمكننا أن نلخص مبررات التحول الرقمي لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في العناصر التالية:

الفرع الأول: التحول الرقمي كألية لعصرنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي
يعد التحول الرقمي آلية ضرورية وفعالة للنهوض بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي خاصة في ظل تبني الحكومة الجزائرية لفكرة الإدارة الإلكترونية وفي ظل التحولات التي يشهدها العالم نحو التوجه للتعليم الإلكتروني والجامعات الافتراضية والتعليم عن بعد. تسعى الوزارة إلى تجسيدها في واقعها العملي والعلمي على مستوى الجامعات وإبراز مكانتها في عصرنة العمل البيداغوجي والبحث العلمي⁴، وذلك من خلال إصدارها للعديد من القرارات والتعليمات من بينها القرار الوزاري 5 المتعلق بإنشاء وحدة تسيير مشروع إنشاء الشبكة المعلوماتية القطاعية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي يهدف هذا القرار إلى تعزيز استخدام التكنولوجيات الحديثة وتعميمها على مستوى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

الفرع الثاني: التحول الرقمي كألية لضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي

ان اعتماد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على ادخال التكنولوجيات الحديثة لم يكن مجرد خيار وانما لمواكبة التغيرات والتحولات الرقمية الحاصلة ولموائمة متطلبات السوق والمساهمة في النهوض بالاقتصاد الوطني وهذا لما للتحول الرقمي من أثر على مخرجات الجامعة الجزائرية حيث يساعد على تحقيق جودة عالية من حيث ما تقدمه من محتوى وما تتوصل اليه من نتائج بسرعة وبأقل التكاليف سواء على المستوى البيداغوجي او المستوى الإداري

بالنسبة للتسيير البيداغوجي يساهم التحول الرقمي في تجويد العمل المقدم للطلبة والأساتذة ودعم مجال التعليم والبحث، كما يساهم في تعزيز فرص التعليم وشموليتها والانفتاح على شبكات المعلومات الدولية وذلك لسهولة الوصول الى المعلومات الرقمية وتبادلها ومشاركتها من أجل ضمان تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية والتدريبية على المستوى الوطني والدولي. في هذا صدد اصدرت الوزارة قراراً⁶ يتعلق بإنشاء اللجنة الوطنية للتعليم الالكتروني تسهر هذه اللجنة على اعداد برامج العمل المتعلقة بالمجالات القانونية والتقنية والتكنولوجية والبيداغوجية والاقتصادية وكذا التأطير المرتبط بمجال التعليم الافتراضي كما تسهر هذه اللجنة على اعداد استراتيجيات تهدف الى تحفيز الأساتذة والمختصين في مجال التعلم عن بعد والتعليم الالكتروني قصد انتاج مضامين بيداغوجية في هذا المجال.

اما بالنسبة للتسيير الإداري وتعزيز استخدام الوسائل الرقمية في تسيير الجامعات، صدر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قرار رقم 50 المؤرخ في 21 جانفي 2018 المتعلق بإنشاء لجنة مكلفة بالدعم التقني لعملية رقمنة إدارة التعليم العالي والبحث العلمي من بين الصلاحيات الممنوحة لهذه اللجنة ما يلي:

- دعم ومرافقة كل مسعى تنظيبي يتخذ بخصوص تطوير والوصول الى الرقمنة.
- تشجيع كل عملية تهدف الى عصنة الجامعة.
- متابعة العمليات المرتبطة بتطوير تكنولوجيات الاعلام والاتصال على مستوى الإدارة المركزية والمؤسسات تحت الوصاية وتعميمها.

- اقتراح، مع المصالح المعنية، وضع برامج تكوين لفائدة المستخدمين المكلفين بالرقمنة.

المطلب الرابع: تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي
تشهد إدارة الموارد البشرية على مستوى أي منظمة في الوقت الحالي تحدي جديد او ما يعرف بالتحول الرقمي، نتيجة العديد من العوامل التي يمكن حصرها في عاملين اساسين وهما:

- زيادة الاعتماد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

- ظهور أنظمة معلومات للموارد البشرية.

الفرع الأول: زيادة الاعتماد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال

تعتمد نظم المعلومات بشكل أساسي على المبادئ والأسس الأساسية التي تسلط الضوء على البحث عن التماسك والانسجام واللغة المشتركة في الأداء العام للمؤسسات. وان الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية قد تطور بشكل كبير نتيجة التغيرات الحاصلة وما تقدمه من مزايا تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية على مستواها.

اذ ان تكنولوجيا الاعلام والاتصال لها أثر كبير على جميع الوظائف داخل الشركة بما فيها إدارة الموارد البشرية، مما أدى الى ظهور ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الالكترونية e-HRM نتيجة اعتمادها في العديد من الوظائف كالتدريب والتطوير الالكتروني⁸، أيضا التوظيف الالكتروني.

كما ان التكنولوجيا الحديثة تساعد على خلق قيمة مضافة للشركة وتلعب دور استراتيجي وتسرع من تدفق المعلومات، مما يؤدي الى ربح الوقت وتسهيل أداء الأنشطة الإدارية⁹.

الفرع الثاني: ظهور أنظمة معلومات للموارد البشرية

ظهور نظم معلومات الموارد البشرية أحدث تأثيرا واضحا على كافة مستويات إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر أحد التطبيقات الخاصة بقواعد المعلومات الالكترونية والبرامج الجاهزة التي تساهم في تحقيق اهداف المنظمة بطريقة أفضل وذات فعالية.

فيعرف نظام معلومات الموارد البشرية على انه عملية منظمة يتم من خلالها الحصول على كافة البيانات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المنظمة من اجل معالجتها وتخزينها وجعلها عند الطلب وبأقصى سرعة، وذلك بهدف توفير معلومات لاستخدامها كأساس ومرجع في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بها وهذا لا يكون الا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال¹⁰.

كما ان لنظم معلومات الموارد البشرية عدة تطبيقات أهمها تطبيقات توظيف العاملين، وتطبيقات تخطيط الموارد البشرية¹¹، تطبيقات إدارة الأداء وايضا التدريب والتطوير المهني، فمن خلال هذه التطبيقات يتم تجميع وتقييم ومعالجة البيانات والمعلومات من اجل اتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية¹².

المطلب الخامس: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى أداء

المؤسسات الجامعية

تمثل إدارة الموارد البشرية أحد اهم الوظائف الحيوية في المؤسسات على اختلاف نشاطاتها لاسيما في قطاع التعليم العالي كونها تضمن تزويدهم بالموارد البشرية الضرورية لنشاطها، ومع ظهور التكنولوجيا الحديثة والتحولات الرقمية التي انعكست على متطلبات الوظائف التي أصبحت أكثر مرونة من ذي قبل وعلى طبيعة وطرق التعليم العالي وتكوين المورد البشري، وهو ما استجوب اتخاذ الإجراءات والتدابير التي من شأنها جعل الموارد البشرية قادرة على مواكبة هذه التغيرات وهي المهمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بمختلف ممارساتها (التوظيف، التكوين، تقييم الأداء...) من خلال ما يلي:

- **تخطيط الموارد البشرية:** يجسد مخطط تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية على خلاف باقي المؤسسات العمومية في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، يساهم هذا الأخير في تنظيم عملية التسيير من خلال برمجة كل عمليات التسيير الإداري خلال السنة المالية مع تحديد نسب التوظيف اللازمة قانونيا ويعتبر بمثابة أداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية.

- **التوظيف:** هو مجمل الاعمال الإدارية والإجراءات القانونية الناتجة عن تسيير المستخدمين والهادف الى تزويد مصالح الإدارة أو المؤسسة العمومية بالأعوان المؤهلين للإشراف على سير مصالحها وفقا لما ينص عليه القانون، كما ان التوظيف يعتبر

من بين اهم الممارسات في تسيير الموارد البشرية لأنه يعنى باختيار راس المال البشري الذين يعتبر أمر حساس بالنسبة للشركات اليوم وذلك لان نجاح تسيير أي مؤسسة يعتمد بشكل رئيسي على نوعية العاملين فيها وعلى مشروعها. وبفضل التحول الرقمي اليوم أصبح التوظيف أكثر من مجرد عمل اداري اذ يساهم في البحث عن المهارات والكفاءات التي تتكيف مع احتياجات ومتطلبات الشركات الحديثة من خلال تسهيل كافة إجراءات التوظيف.

● **تكوين الموارد البشرية:** التدريب هو احداث تغيير في السلوكيات وأداء الموارد البشرية في المنظمة عن طريق اكتسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود الى رفع مستوى فعالية وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية. حيث أكد الكاتب¹³(LAFLAMME, 2012) في هذا السياق أن "التدريب ليس نشاطا معزولا ضمن إدارة الموارد البشرية. إذ أنه يدعم بنشاط جميع التغييرات المهمة، سواء على المستوى التنظيمي أو الفردي.

كما يعتبر التكوين من بين الأنشطة الأساسية التي تمكن الجامعة من مواكبة التطورات والتحولات الرقمية وذلك من خلال:

- زيادة وتحسين الأداء الوظيفي بأقل جهد
- تحقيق الاستقرار الوظيفي
- دعم الاتجاهات الإيجابية للأفراد تجاه المؤسسة
- كما يساهم تكوين الأساتذة في مجال التكنولوجيا الحديثة في رفع جودة تعليم وتكوين الطلاب.

● **تسيير المسار المهني:** يقصد به إدارة مختلف الوضعيات التي يمر بها الموظف العام او العون المتعاقد من بدء وظيفته الى غاية انهاء علاقته الوظيفية. حيث يتم القيام بهذه المهمة من خلال برنامج بروغرس الخاص بقطاع التعليم العالي، يمكن هذا الاخير من تسهيل عملية التسيير البيداغوجي وتسيير الموارد البشرية، كما ساهم في عصرنة قطاع التعليم العالي ومواكبة التطورات التكنولوجية والرقمية.

المبحث الثاني: منهجية البحث

من اجل التوصل الى اهداف البحث والتوصل الى دور الرقمنة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة التي كانت لها تجربة ناجحة في مجال رقمنة قطاع التعليم العالي وعصرنته. تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي والبحث الوثائقي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث. اما بالنسبة للجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الملاحظة الميدانية والمنهج الكيفي من خلال اجراء مقابلات "شبه موجهة" من اجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات التفصيلية حول موضوع الدراسة، وقد أجريت المقابلة مع بعض مسؤولي المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بالإضافة الى مسؤول المكتب الاستراتيجي الرقمنة على مستوى جامعة محمد بوضياف، وذلك بالاعتماد على دليل لإجراء هذه المقابلات يتضمن ثلاث محاور تدور بشكل أساسي حول على دراسة الارتباط والاليات التي تحكم الرقمنة كآلية لتحسين وعصرنة ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم 01: عرض عينة البحث

الموظفين	الرتبة	المنصب الحالي	تاريخ اجراء المقابلة	الوقت
01	متصرف رئيسي للإدارة	مدير المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين	30/04/2023	1 ساعة
02	مهندس دولة في الاعلام الالي	مدير المكتب الاستراتيجي للرقمنة	09/05/2023	45 دقيقة
03	مهندس دولة في الاعلام الالي	مدير مركز الشبكات وأنظمة الاعلام والاتصال	09/05/2023	30 دقيقة
04	مهندس دولة في الاعلام الالي	مسير منصة بروغرس على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.	08/05/2023	30 دقيقة
05	تقني سام في الاعلام الالي	مسؤول مكتب الاعلام الالي على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.	08/05/2023	30 دقيقة

المصدر: من اعداد الباحثين

بعد جمع الإجابات والمعلومات اللازمة من الاستطلاع النوعي الذي أجريناه، قمنا بتحليل محتوى إجابات الأشخاص الذين تمت مقابلتهم. وللقيام بذلك، اتبعنا طريقة تحليل مايلز وهوبرمان التي تعتمد على: تقليل البيانات (نسخ المقابلات)، والتكثيف (التدوين)، ثم عرض البيانات.

المبحث الثالث: تحليل النتائج

في ظل تغيرات التحول الرقمي ومساعي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ادماج الوسائل التكنولوجية في المنظومة التعليمية والتسيير الإداري، عمدت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كغيرها من المؤسسات الجامعية الى اعداد مشروع تنموي فرض على قياداتها اعداد خطط استراتيجية قائمة على مفاهيم التطوير الذي يضمن للجامعة تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بجودة على ضوء ذلك توصلنا الى ما يلي:

المطلب الأول: واقع الرقمنة على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

سياسة الرقمنة على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين هي جزء من استراتيجية الرقمنة للجامعة ككل والمتمثلة أساسا في تطبيق كل من:

- استراتيجية الجزائر الالكترونية 2013
- القانون التوجيهي للتعليم العالي سنة 1999
- القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لسنة 2015
- المخطط الاستراتيجي للرقمنة SDN.

بالإضافة الى مجهودات الرئيس السابق للجامعة البروفيسور "كمال بداري" وبالتعاون مع رؤساء المديريات الفرعية على مستوى رئاسة الجامعة وعمداء الكليات والمعاهد، تم اعداد مخطط استراتيجي 2022/2017 المتضمن ورشات الحوكمة، وتجديد التكوين وورشات البحث العلمي وورشات الحياة الجامعية كمخطط استشاري لتنمية الجامعة¹⁴. كما يدخل هذا المخطط ضمن عملية تسيير المؤسسة بتحديد الأهداف العامة والأهداف الخاصة في كل محور من المخطط ومراقبة مدى تجسيدها خلال مدتها الزمنية المخطط لها.

يرتكز المخطط الاستراتيجي على العديد من المحاور الا انه يعتمد بشكل أساسي على الرقمنة باعتبارها الركيزة الأساسية من اجل تفعيل هذه الاستراتيجية، والتي كان لها الفضل

في نجاح الجامعة في مختلف المشاريع وتفعيل البيئة الرقمية للجامعة من خلال انشاء العديد من المنصات الرقمية بلغ عددها على مستوى الجامعة أربعة عشر (14) منصة تندرج ضمن سياسة رقمنة قطاع التعليم العالي ومن اجل تلبية احتياجات الاسرة الجامعية وأصحاب المصلحة (الطالب، الأستاذ والمجتمع)، ومثال على هذه المنصات منصة الفضاء الرقمي للعمل ومنصة الطالب، بالإضافة الى منصة متابعة ملفات مناقشة عروض الدكتوراه... وغيرها من المنصات الرقمية التي تتيح تقديم الخدمات بجودة عالية وبطريقة ذات فعالية في الجانب البيداغوجي والإداري.

وفيما يخص المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين محل الدراسة فقد كان لها نصيب من الاستراتيجية الرقمية بصفتها المسؤول الأول والمباشر على تسيير شؤون كل العاملين والموظفين والأساتذة على مستوى الجامعة، فمن اجل تطوير وتحسين ممارساتها وكفاءتها وتقليل الوقت المستغرق في إدارة الموظفين وتدريبهم تعتمد في ذلك على المنصات الرقمية التي تم انشائها من قبل مكتب استراتيجية الرقمنة المستحدث مؤخرا بدل مديرية الرقمنة وتتمثل هذه المنصات في:

منصة التوظيف الإلكتروني: تستخدم هذه المنصة من اجل تسهيل إجراءات عملية التوظيف وتمكين المترشحين من تسجيل أنفسهم لشغل المناصب الشاغرة المعلن عنها بموقع الجامعة، ومن اجل إيداع ملفاتهم الإلكترونية دون عناء التنقل وايداعها ورقيا.
بوابة طلب الوثائق الإدارية على الخط: تستخدم هذه المنصة من اجل تمكين كافة الموظفين على مستوى الجامعة من طلب مختلف الوثائق الإدارية (شهادة عمل، شهادة توظيف، ترقية، كشف الراتب...)

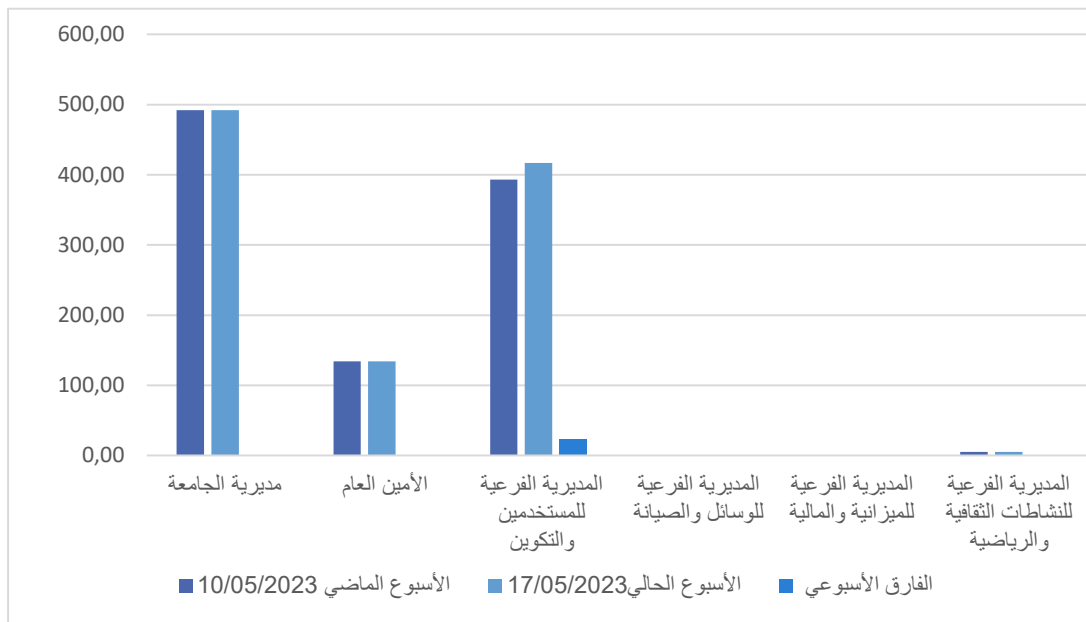
رسم تخطيطي 01: إحصائيات خاصة بمنصة طلب الوثائق الإدارية



المصدر: مكتب استراتيجية الرقمنة

منصة المراسلات الالكترونية: تستخدم هذه المنصة على المستوى الداخلي للجامعة من اجل تسهيل عملية التواصل بين مختلف المديريات والمصالح التابعة لها، وأيضا بين الكليات ورئاسة الجامعة.

رسم تخطيطي 02: احصائيات خاصة بمنصة المراسلات الالكترونية



المصدر: مكتب استراتيجية الرقمنة

يمثل المخطط احصائيات استعمال منصة المراسلات الالكترونية في الفترة الزمنية من 2023/05/10 الى 2023/05/17، يتم اعداد هذه الاحصائيات بصفة دورية كل أسبوع من قبل مكتب استراتيجية الرقمنة لمعرفة مدى استعمال مديريات الجامعة للمنصات الرقمية وكألية للرقابة في مدى المساهمة في تطبيق استراتيجية الجامعة في عصرنة هياكلها.

- منصة تقديم الشكاوى: يستخدم هذه المنصة كافة المنتسبين للجامعة بما فيهم الموظفين التابعين للمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

- منصة الفضاء الرقمي للعمل DWS: تستخدم هذه الأرضية الرقمية في الجانب البيداغوجي، اما بالنسبة لاستعمالها ممن طرف المديرية الفرعية للمستخدمين تساعد في استخراج الاحصائيات للدورات التكوينية وتربصات الأساتذة من اجل اعداد برامج الدورات التكوينية.

بالإضافة الى منصة بروغرس المعتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. والتي تعنى بالتسيير الشامل لكل شؤون الجامعة من اجل تسهيل العملية الإدارية والتواصل بين الإدارات الجامعية والطلبة وكذا تحسين جودة الخدمات المقدمة للأسرة الجامعية من أساتذة وطلبة وطاقم اداري.

المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على ممارسات المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة محمد بوضياف

تسهر المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة على القيام بمجموعة من الممارسات من اجل تسيير مواردها البشرية والمتمثلة في:

- توجيه الموظفين وتوفير الدعم لهم في مساراتهم المهنية وتطويرهم الشخصي.

- التركيز على عمليات التوظيف الفعالة لضمان اختيار الموظفين المناسبين للوظائف الشاغرة.

- اجراء تقييمات دورية لأداء الموظفين وتقديم الملاحظات البناءة لتعزيز الأداء والتطور.

- تقدم المديرية برامج تدريبية وتحسينية لتطوير مهارات وقدرات الموظفين.

- كما تعمل على تحليل احتياجات الموظفين المستقبلية وتطوير استراتيجيات لتوفير الموارد البشرية اللازمة.

كما تسهر المديرية على تطبيق استراتيجية الرقمنة المعمول بها من طرف الجامعة حسب قول مدير مكتب استراتيجية الرقمنة خلال المقابلة التي أجريت معه بتاريخ 2023/05/09 "نحن في المديرية الفرعية للمستخدمين نعتمد على تحول رقمي شامل نهدف من خلاله الى تحسين كفاءة وفاعلية عمليات إدارة الموارد البشرية بدءاً من عمليات التوظيف والتدريب، وان هذا التحول الرقمي في الأساس هو جزء من المخطط الاستراتيجي للرقمنة (SDN) المعمول به من طرف وزارة التعليم العالي المتضمن ضمن المحاور السادس منه عصنة الإدارة بما فيها إدارة الموارد البشرية من خلال اعتماد نظام بروغرس والعديد من المنصات الرقمية التي تسهل العمل الإداري على مستوى الجامعة".

لذا فان سياسة التحول الرقمي في المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين تهدف إلى تطبيق استراتيجية الرقمنة في الجامعة، وتتمثل هذه الاستراتيجية في تنفيذ عدد من المشاريع والمبادرات التي تهدف إلى تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة وتحسين العمليات البيداغوجية والإدارية.

اما بالنسبة للتقنيات الرقمية المستعملة من طرف المديرية الفرعية للمستخدمين فتتمثل في مختلف المنصات الرقمية التي تم ذكرها سابقا والتي ينشئها مكتب استراتيجية الرقمنة من خلال التنسيق فيما بينهم على حسب احتياجات المديرية من اجل ضمان نجاح تحقيق التحول الرقمي.

لذا فان التحول الرقمي على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين ساهم في تحويل العمليات اليدوية التقليدية الى عمليات رقمية متكاملة وفعالة، كما ساعد التحول الرقمي في تحسين ممارسات المديرية من خلال:

- تحسين عملية التوظيف: ساعد التحول الرقمي في تحسين عملية التوظيف على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين، حيث تستخدم نظام التسجيل الالكتروني للمتقدمين عبر منصة التوظيف الالكتروني والموقع الرسمي للجامعة من اجل الإعلان عن المناصب الشاغرة وكذا الإعلان على نتائج مسابقات التوظيف، مما يؤدي الى تقليل الوقت والجهد اللازمين لعملية التوظيف.

- تسهيل إدارة المسار المهني: ممارسة إدارة المسار المهني للموظفين مرقمنة كلياً، حيث يتم الاعتماد على منصة بروغرس لتسيير الموارد البشرية.
- تحسين تطوير المهارات والتدريب: ساعد التحول الرقمي في تطوير الأداء العام للمديرية، من استخدام وسائل وتقنيات التعليم الإلكتروني خاصة بالنسبة للأساتذة حديثي التوظيف على سبيل المثال التكوين عن بعد في اللغة الإنجليزية مخصصة أيضاً للأساتذة، كما يتم الاعتماد على منصة "الفضاء الرقمي للعمل" من أجل تسجيل طلبات التبرص والتكوين الخاصة بالأساتذة ويتم العمل على تطويرها من أجل تسهيل عمليات التكوين لتشمل فئة الموظفين
- المراسلات والتواصل: تعتمد المديرية في مراسلاتها على "منصة خاصة بالمراسلات الإلكترونية" وكذا "البريد المهني" من أجل تسهيل عمليات التواصل وريح الوقت.
- متابعة شؤون الموظفين: يستطيع موظفين المديرية رفع انشغالاتهم عبر "منصة خاصة بتقديم الشكاوى"، أما بالنسبة للخدمات المقدمة من طرف المديرية لباقي موظفين الجامعة تتم معاملاتهم بشكل رقمي من خلال "منصة طلب الوثائق الإدارية" و"الشباك الإلكتروني"، وكذا "البريد المهني".
- تسيير عملية الحضور: تستخدم تقنيات المؤشر الرقمي (la pointeuse digitale) او مؤشر الوجه (la pointeuse facial) بدل طريقة الامضاء التقليدية.
- كما ان استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة على مستوى المديرية قد ساعد الموظفين من تحسين اداءهم، إذ تعتبر بمثابة عامل تحفيز من اجل تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.
- ايضا تعتمد المديرية على نظام الارشفة الالكترونية من اجل تسهيل عمل مختلف المنصات الالكترونية والمساهمة في تطبيق مشروع صفر ورقة.
- وهذا ما تم تأكيده من قبل مدير المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين من خلال قوله في المقابلة التي اجريت معه بتاريخ 2023/04/30، "ان اعتمادنا على استخدام المنصات الرقمية في تسيير شؤون الموارد البشرية قد أحدث تأثيراً كبيراً على ممارساتنا، حيث تم تحقيق زيادة كبيرة في كفاءة العمل وتحسين من جودة العمل، فبفضل هذه المنصات

الرقمية ووسائل التكنولوجيا الحديثة أصبحت عمليات التوظيف وإدارة الوثائق والمراسلات أكثر سهولة وسرعة، مما أدى إلى توفير الوقت والجهد. هذه النتائج وهذا الاقتباس يشير إلى وجود تأثير إيجابي وملحوس لاستخدام المنصات الرقمية على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، حيث وضح كيف أسهم التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمل وتحسين جودته وذلك بتسهيل عمليات التوظيف وإدارة الوثائق والمراسلات الإدارية.

أيضا ان عملية الرقمنة تمت من خلال احداث تغيير في أساليب العمل الميداني لإدارة الموارد البشرية من إدارة كلاسيكية تقوم على نظم إدارية تقليدية الى نظم وأساليب رقمية قائمة على السرعة في تدفق المعلومات والفعالية في الأداء وقلّة التكاليف. لذلك لا يمكن لجهود التحول الرقمي ان تعتمد فقط على الممارسات الإدارية أو الجهود المبذولة لتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة والمتسارعة بشكل متزايد، لان عمليات نقل التكنولوجيا تتطلب متطلبات بأبعادها المتعددة خاصة على المستوى البشري.

الخاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية، استنتجنا أن استراتيجية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة في تطبيق مشروع التحول الرقمي تقوم على مجموعة من الإجراءات المضبوطة والمتمثلة في ادماج الرقمنة في كافة عمليات التسيير الإداري والبيداغوجي. هذه الاستراتيجية قد ساهمت في تطوير استراتيجية الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وعصرنته، وبالأخص النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية ككل وذلك من خلال اعتمادها على خطة استراتيجية يعود مرجعها الى إدراك الفاعلين والمسؤولين لهذه الجامعة بإحداث ديناميكية تقوم أساسا على تحديث أساليب إدارة الموارد البشرية والوصول بها الى ممارسات رقمية هادفة.

فإن تطبيق مشروع التحول الرقمي قد أسفر على تحويل ممارسات إدارة الموارد البشرية من ممارسات تقليدية الى ممارسات قائمة على التكنولوجيا الحديثة خاصة فيما يخص عمليتي التوظيف الالكتروني والنجاح في التحول من التدريب التقليدي الى التعلم

الالكتروني، وهذا بالتأكيد يسمح بنشر وتحديث الثقافة الإدارية في المؤسسة محل اجراء الدراسة،

كما ان دراستنا هذه بينت لنا من خلال ملاحظتنا وتحليلنا لمحتوى المقابلات التي اجريناها والنشاطات الإدارية المعمول بها بعض النقائص الهيكلية والتنظيمية من بينها نقص في تكوين مستخدمي الجامعة في مجال التكنولوجيا الرقمية الحديثة، والتي تعمل الجامعة على تغطيتها بما يسمح التماشي مع متطلبات التحول الرقمي.

ومن هذا يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

- الاستثمار المتواصل في تدريب الموارد البشرية بمختلف أصنافها وكفاءتها
- ان تجسيد الثقافة الرقمية ميدانيا يتطلب الاستمرار في بذل جهد كل العاملين والمعنيين بتجسيد هذا المشروع ميدانيا وبكل جوانبه المختلفة، من جهة. ومن جهة ثانية يمكن التركيز على الاتصال البشري والتنظيمي بدل الأساليب البيروقراطية والإدارية التقليدية وذلك باعتبارهما أدوات تحسيس وتوعية لكافة العاملين بمختلف فئاتهم بنشر ثقافة المعرفة والتكنولوجيا الرقمية كأساس قاعدي ليس فقط الاستجابة لمتطلبات واحتياجات الوقت الراهن لتحديث الجامعة الجزائرية او بالأحرى جامعة محمد بوضياف وإنما للوصول بالجامعة الجزائرية لأرقى مستوى عالمي للتعليم العلمي والبحث العلمي.

- الاعتماد على التقييم الالكتروني لأداء الموارد البشرية بدل الطرق المعتادة في تقييم الأداء والتي تستغرق وقت أطول عكس التقييم الالكتروني الذي يستخدم على نطاق واسع وفي نفس الوقت لا يكلف الكثير ويوفر الوقت خاصة في مؤسسة التي بها عدد كبير من العمال والموظفين.

الهوامش:

- ¹ برقاي وفاء برهان، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص36.
- ² Abdessamad Réda GHOMARI.TIC : transformation des organisations. Edition d'Alger, P286.
- ³ جمال خليل الدهشان، سماح السيد محمد السيد، " رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية الى جامعات ذكية رقمية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات"، المجلة الدورية، 2020.
- ⁴ عقابي امال، " استراتجية الجزائر في رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة هيردوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 03، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023.
- ⁵ القرار رقم 102 المؤرخ في 08 افريل 2010، يتضمن إنشاء وحدة تسيير مشروع إنشاء الشبكة المعلوماتية القطاعية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي، الثلاثي الأول، 2014.
- ⁶ قرار رقم 201 مؤرخ في 09 افريل 2011، يتضمن انشاء اللجنة الوطنية للتعليم الالكتروني، النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي، الثلاثي الثاني، 2014.
- ⁷ قرار رقم 50 المؤرخ في 21 جانفي 2018، يتضمن بإنشاء لجنة مكلفة بالدعم التقني لعملية رقمنة إدارة التعليم العالي والبحث العلمي، النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي، الثلاثي الأول، 2018.
- ⁸ Leila Turulja; Bajgoric, Information technology, knowledge management and human resource management investigating mutual interactions towards better organizational performance, VINE Journal of information and knowledge Management systems, 2018,P 07.
- ⁹ Dalila Bérass Brahmi, Djamila Bélaoui, "TIC et GRH : Quels changements de stratégie pour l'entreprise? Cas de l'Algérie", Université d'Oran es-sénia, P52.
- ¹⁰ بلاغماس بركة، "نظام المعلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، الجزء الأول، جامعة الجزائر 03، ص 52.
- ¹¹ Sistla Samkarpad, Effectiveness of human resource information system on HR functions with reference to manufacturing units of sangareddy district, Splint International Journal of Professionals 2017، .
- ¹² ايصولاح زهية، كسري محمد، " تطبيقات نظام الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 4، العدد 12، 2013.
- ¹³ Roch LAFLAMME, la formation en entreprise : nécessité ou contrainte, Presse de l'université Laval, 2012.
- ¹⁴ بولسنان فريدة، بن زطة بلدية، "قراءة نظرية في المخطط الاستراتيجي لجامعة المسيلة أنموذجا"، مجلة الروائز، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص12.

الملاحق:

دليل اجراء المقابلة:

الهدف: جمع معلومات وبيانات حول موضوع الدراسة المتمثل في دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل رفع مستوى أداء المؤسسات الجامعية وخدماتها، تم إجراء دراسة ميدانية على المستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين ومكتب استراتيجية الرقمنة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الاسئلة:

المحور الأول: الرقمنة

- ماهي رؤيتك حول تطبيق مشروع الرقمنة على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؟
- حسب رأيك، لماذا تم تبني استراتيجية الرقمنة من طرف المديرية؟
- ماهي التقنيات الرقمية المستخدمة من طرف المديرية؟
- كيف يتم التنسيق بين المديرية والجهة المكلفة بإنشاء مختلف المنصات الرقمية؟

المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- ماهي المهام الرئيسية للمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؟
- فيما تتمثل ممارسات تسيير الموارد البشرية على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؟

المحور الثالث: أثر الرقمنة على ممارسات إدارة الموارد البشرية

- ماهي الوظائف التي تأثرت بشكل كبير نتيجة تطبيق مشروع الرقمنة؟
- كيف أثرت الرقمنة على ممارسات إدارة الموارد البشرية؟ وفيما يتمثل دوره؟
- بالنسبة لكم، ماهي الصعوبات التي واجهتكم في تطبيق مشروع الرقمنة على مستوى الجامعة بصفة عامة وعلى المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بصفة خاصة؟