

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين:

نقي نريمان

ميموني خيرة

أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري

تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة

رئيسا

أستاذ التعليم العالي

أ. مداني بن شهرة

مشرفا ومقررا

أستاذ التعليم العالي

أ. سدي علي

مناقشا

أستاذ محاضر قسم أ

أ. عابد عدة

2022/2023

السنة الجامعية



شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا

يسرنا ان نوجه شكرنا لكل من نصحنا او أرشدنا او وجهنا او ساهم
معنا في اعداد هذا البحث وفي أي مرحلة من مراحل

ونشكر على وجه الخصوص استاذنا الفاضل " سدي على "

على مساندتنا لنا وارشادنا بالنصح والتصحيح وعلى اختيار عنوان
الموضوع كل الاحترام والتقدير لك

كما ان شكري موجه لإدارة كلية العلوم الاقتصادية

بجامعة تيارت لتسهيلهم وتوفيرهم الخدمات للطلاب

ولكل اساتذتنا الكرام بجامعة ابن خلدون

الإهداء

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات الحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله

على التمام

اهدي وسام فخري الى من اوصاني الرحمن بها الى من جنة الله تحت
قدميها الى من افنت عمرها من أجل اهدي فرحتي لامي التي ساندتني

طيلة حياتي

واهديتها الى زوجي سندي واخوتي شمعة حياتي

والى القلوب الطاهرة 'رتيل' عبد الرحمن ' عبد الغاني ' ملاك'

كما اهديتها الى صديقتي وزميلتي ورفيقة بحثي 'خيرة' متمنية لها كل

التوفيق

والى كل من علمني حرفا وكل من ساندني في اعداد هذه المذكرة لكم

الشكر والتقدير

نريمان

الإهداء

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات الحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله على
التمام

اهدي هذا العمل المتواضع الى
حكمتي وعلمي الى ادبي وحلمي

والى ينبوع الصبر والتفائل والامل الى اعز من في الوجود الى امي الغالية

الى سندي وقوتي وملاذي بعد الله الى من علمني معنى الحياة الى ابي العزيز

الى سندي في حياتي اخوتي

الى شمعة حياتي اختي الصغيرة احلام

الى صديقتي وزميلتي ورفيقة بحثي 'نريمان'

خيرته

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على رقمنة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بتيارت، حيث تناولنا في الفصل الأول مختلف مفاهيم واساسيات التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية بالإضافة الى رقمنتها. اما الفصل الثاني تطرقنا فيه الى دراسة حالة (أثر الرقمنة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري ETUS Tialet) بالإضافة الى تقييم تطبيق الرقمنة في هذه المؤسسة باستخدام أداة المقابلة وتوصلت النتائج الى ان الرقمنة هي البديل الجديد الذي يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من الفعالية لدى الإدارة ومختلف المؤسسات اثناء تأدية خدماتها.

الكلمات المفتاحية:

الرقمنة، التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري.

Abstract

The aim of this study is to shed light on the digitization of human resource management in the Public Enterprise of Urban and Suburban Transportation in Tiaret. In the first chapter, we discussed various concepts and fundamentals of digital transformation and human resource management, in addition to its digitization. As for the second chapter, we focused on a case study on the impact of digitization on human resource management in the Public Enterprise of Urban and Suburban Transportation (ETUS Tiaret), along with evaluating the implementation of digitization in this organization using the interview tool. The results indicated that digitization is a new alternative that reconsiders previous administrative practices of organizations and transitions to virtual connections, which improves response speed and enhances efficiency in management and various institutions during service delivery.

Keywords:

Digitization, Digital Transformation, _ETUS_ Entrepris Transport Urban Semi urban Tiaret.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الاهداء
	ملخص
	قائمة الاشكال والجداول
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لرقمنة إدارة الموارد البشرية	
19	المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي
20	المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي
20	المطلب الثاني: خصائص وفوائد الرقمنة
22	المطلب الثالث: أسباب التوجه الى التحول الرقمي
23	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
24	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الثاني: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية
25	المطلب الثالث: وظائف إدارة موارد البشرية
25	المبحث الثالث: ماهية رقمنة إدارة الموارد البشرية
25	المطلب الأول: التحويلات الرقمية لإدارة الموارد البشرية
26	المطلب الثاني: اهداف ومزايا وعيوب رقمنة إدارة موارد البشرية

26	المطلب الثالث: الشروط الهامة لنجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية
	الفصل الثاني: "دراسة حالة" أثر الرقمنة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري ETUS TIARET
33	المبحث الأول: الابعاد الرئيسية لمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري ETUS
34	المطلب الأول: نشأة ومفهوم المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري ETUS
35	المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للمؤسسة والخدمات المقدمة بها
37	المطلب الثالث: تطبيق الرقمنة في خلية الاعلام الالي
43	المبحث الثاني: تقييم تطبيق الرقمنة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه حضري ETUS
43	المطلب الأول: تعريف تطبيق "ملفي" المتعلق بإدارة الموارد البشرية
44	المطلب الثاني: مقابلة حول تطبيق الرقمي في المؤسسة
47	المطلب الثالث: تحليل نتائج تطبيق الرقمنة في المؤسسة
51	الخاتمة
54	الملاحق
56	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة مزايا وعيوب تطبيق التقنية الرقمية في الادرة الموارد البشرية	17

قائمة الاشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل العام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري.	25
02	صورة لواجهة التطبيقات	29
03	صورة لواجهة تطبيق GPS	30
04	صورة لواجهة تطبيق حافلي	31
05	صورة لواجهة تطبيق الخاص بالمراقبين	32
06	صورة اشهارية لتطبيق	33

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	تعهد خصوصية منصة ملفي	55

الصدقفة

في العصر الحديث يشهد العالم تقدماً سريعاً في التكنولوجيا وتطورات متسارعة في مجالات العمل والأعمال. ومع تلك التحولات التكنولوجية والتنافسية، يأتي تحول حقيقي في إدارة الموارد البشرية بواسطة التكنولوجيا الرقمية. وتعرف رقمنة إدارة الموارد البشرية بأنها عملية تحويل وتحسين العمليات القائمة على إدارة الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الرقمية. بحيث تهدف رقمنة إدارة الموارد البشرية إلى تبسيط وتحسين العمليات المرتبطة بالموارد البشرية من خلال استخدام الأنظمة والبرامج الرقمية.

تساعد رقمنة إدارة الموارد البشرية في تحسين الكفاءة والفعالية والتنظيم في العمليات الخاصة بالموظفين، مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء والتعويضات. ومن خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية يمكن تحسين العمليات وتسريعها وجعلها أكثر دقة وشفافية. وتشمل التكنولوجيا المستخدمة في رقمنة إدارة الموارد البشرية العديد من الأدوات والتطبيقات، وتحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي وتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) مثل نظم إدارة المعلومات الشخصية الجوال والحوسبة السحابية. توفر هذه التقنيات إمكانية الوصول السهل إلى المعلومات، وتسهيل عمليات المراجعة والتحديث والتواصل بين الموظفين والإدارة، توفر رقمنة إدارة الموارد البشرية فرصاً متعددة للمنظمات في تحسين إدارتها للموارد البشرية، تساهم في توفير الجهد والوقت.

ولدراسة هذا الموضوع تم بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

كيف يؤثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية؟

ومن مضمون الإشكالية طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو التحول الرقمي؟

2. أسباب التوجه الى التحول الرقمي؟

3. ما الهدف من تطبيق الرقمنة في المؤسسات؟

4. ماهي الشروط اللازمة لنجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية؟

فرضيات البحث:

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات بغرض معالجة الإشكالية المطروحة وتتمثل في:

الفرضية الأولى: الرقمنة تمكن المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري من مواكبة التطورات التي يشهدها العالم.

الفرضية الثانية: الرقمنة تعتبر أداة فعالة من الأدوات الحديثة لتطوير وتحسين الخدمات العمومية المقدمة في الجزائر.

الفرضية الثالثة: نجاح المشروع في المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على تطبيق الرقمنة.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وأسباب موضوعية لاختيار موضوع الدراسة والتي سنتناولها كالتالي:

(1) الأسباب الذاتية:

الاهتمام البالغ والميل الى مواضيع الرقمنة.

ارتباط الموضوع بمجال التخصص إدارة اعمال.

ميول الشخصية لهذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والانترنت.

(2) الأسباب الموضوعية:

الدور الكبير الذي تلعبه الرقمنة في رفع أداء المؤسسات.

قلة الدراسات التي تناولت الرقمنة.

حداثة وحيوية موضوع الإدارة الالكترونية في مجال الإدارة وتطبيقاتها مما يستوجب تناوله بالدراسة لأهميته في مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة.

القيمة العلمية لموضوع الرقمنة إضافة الى توفر عنصر الجدية في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي.

اهداف البحث:

تقديم إطار نظري علمي منظم من خلال تسليط الضوء على عملية الرقمنة وأهميتها في إدارة موارد البشرية.

التعرف على الرقمنة وماهية التحويل الرقمي وما فائدته في المؤسسات.

ابرار أهمية تطبيق الرقمنة في المؤسسات والهيئات والشركات والتأكيد على مردودها على العمل من حيث الجودة والوقت والتكلفة.

معرفة مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارة بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الرقمنة.

أهمية البحث:

للرقمنة دور في رفع الكفاء التشغيلية وعلى تحقيق الفعالية في المؤسسات والتأكيد على أهمية تطبيقها. يعد موضوع الدراسة من اهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة، نظرا لتناوله مفهوم التحول الرقمي.

ابرز وتحريير الإدارة من النمط التقليدي الى النمط الحديث.

حدود الدراسة:

تتخصر فيما يلي:

الحدود المكانية: تم اختيار المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري تيارت كميدان الدراسة وذلك للكشف ولإجابة على إشكالية البحث.

الحدود الزمنية: من مارس 2023 الى غاية ماي 2023.

أدوات ومنهج الدراسة:

تتخصر على ما يلي:

1_أدوات الدراسة: حيث اعتمدنا في بحثنا على اداة الدراسة والتي تساعدنا في الإجابة على الأسئلة المتماثلة في:

المقابلة: تعد المقابلة أداة مهمة لتوصل الى نتائج البحث وذلك من خلال طرح أسئلة مباشرة للمدير والموظفين والمسؤولين.

2_منهج الدراسة: اعتمدنا في هذا البحث على المنهج:

أ_ المنهج الوصفي: من خلال التركيز على وصف الإطار العام لرقمنة وتقييم متطلبات نجاحها.

ب_ المنهج التحليلي: من خلال التعرف على المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري تيارت ETUS

الدراسات السابقة:

بعد اطلاعنا على مجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع الرقمنة من جوانب عديدة استعرضنا منها هذه الدراسة:

• **دراسة صدوقي غريسي (2021)** واقع وأهمية التحول الرقمي والامتمة، والتي هدفت الى تحقيق التفوق وتحقيق القابلية التنافسية والوصول الى الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للمنظمات والدول وتحقيق التنمية. كما انه ساهم في تغيير نمط الحياة البشرية وطريقة استهلاك الخدمات ونماذج اعمال العديد من المنظمات، فظهرت المدن الذكية والشركات الرقمية، وأصبح التحول الرقمي من الضرورة لهذا يقدم المقال منظورا نظريا يتعلق بالتحول الرقمي والامتمة.

تمثلت إشكالية الدراسة في: ما أهمية التحول الرقمي والامتمة وكيف يمكن تجسيدهما؟

• **عبد الكريم عشور 2021** دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية، مجلة الأبحاث.

يحتاج تطوير جهاز الخدمة العمومية ورفع مستوى ما يقدمه من خدمات إلى البحث عن الية الرقمنة التي تتيح فرصة الانتقال من البطء والروتين والتعقيد البيروقراطي التقليدي الى مفاهيم جديدة ترتبط بسرعة الاستجابة والشفافية ومختلف ما ينطوي عليه رقمنة الجهاز من خصائص إيجابية تزيد من فعالية خدمته وتؤمن له مسارات النجاح في إطار علاقته بالأفراد والمرتفقين بما يعزز ثقة المواطنين به.

تمثلت إشكالية الدراسة: كيف يساهم التحول نحو الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر؟

• ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو أثر تطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية، من خلال تحسين وتطوير وتسهيل الخدمات في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري تيارت. تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.

صعوبات البحث: لا يكاد يخلو أي بحث علمي من العراقيل والصعوبات نذكر منها:

نقص كمية ونوعية المعلومات التي تخدم موضوع البحث.

صعوبة التواصل مع موظفين الإدارة.

قلة المراجع خاصة من الكتب المتعلقة بالرقمنة.

هيكل البحث:

حيث تناولت هذه الدراسة فصلين الفصل الأول عبارة عن ماهية رقمنة إدارة الموارد البشرية وتعرفنا من خلالها الى مفهوم التحول الرقمي وخصائصه وفوائده والأسباب التوجه اليه، ومفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها وأخيرا تعرفنا على رقمنة إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها واستراتيجية التحول الى إدارة موارد بشرية الرقمية وعناصرها، وأما بالنسبة للفصل الثاني هو

عبارة عن تقديم عام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تيارت وكيفية تطبيق الرقمنة فيها وتقييمها.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

لرقمنة إدارة الموارد

البشرية

تمهيد

يشهد العالم اليوم تطورا كبيرا ومتسارعا في التقنيات الرقمية والإلكترونية الحديثة، مما أفرز العديد من التحديات أمام منظمات الأعمال، وفرض تغيير الأساليب الإدارية التقليدية، وأدى إلى تبني العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهذا ما دفع بهذه المنظمات إلى تبني استراتيجيات ومداخل حديثة، والتي تسعى من خلالها إلى الاستفادة من إفرزات ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وهو ما أدى إلى ظهور التحول الرقمي.

في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية من تقدم علمي وتطور تقني وعولمة وتنوع المهارات واختلاف مزيج القوى العاملة مما جسد أساليب إدارية أكثر حداثة وفعالية في أنشطة إدارة المورد البشرية المختلفة.

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

يركز هذا المبحث على محاولة ضبط مختلف تعاريف ومضامين الرقمنة، دون إهمال ما تتسم به من خصائص وفوائد مع التطرق الى أسباب التي أدت الى التحول الرقمي.

المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي

تعددت تعاريف التحول الرقمي والتي نذكر من بينها ما يلي:

تعريف التحول الرقمي: يقصد بالتحول الرقمي عملية انتقال الشركات الى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجها، فالتحول الرقمي هو استخدام التكنولوجيا الرقمية كجزء من اليات العمل وهيكله.¹

كما تم تعريف التحول الرقمي أيضا على انه: "هو التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغيير جذري في طريقة العمل، ولخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل وهو أيضا تحول تنظيمي متكامل، بغرض تسهيل الاجراءات والعمليات الإدارية ورفع جودتها، للوصول إلى مرحلة النضج الرقمي.²

_ ولقد عرفته شركة "IDC" بأنه: "العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها (النظام البيئي الخارجي) عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت".³

ومنه نستنتج ان الرقمنة هي عبارة عن الأجهزة والبرمجيات ونظم المعلومات وموارد الكترونية التي تساعد المنظمة على تسجيل وتخزين ومعالجة المعلومات وتحررها من النمط التقليدي.

المطلب الثاني: خصائص وفوائد الرقمنة

نتطرق في هذا المطلب الى ابراز خصائص الرقمنة ثم نعرض بعد ذلك الى فوائد الرقمنة.

أولا خصائص الرقمنة: لها عدة خصائص نذكر منها:

¹ عبد العزيز ضيافي، نور الدين حاروش، التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الالكترونية وأثرها على

ترقية الخدمة العمومية دراسة حالة ولاية باتنة خلال الفترة (2006-2019)، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، مجلد10، العدد 01، جامعة الجزائر 3، ص 72.

² خواثرة سامية، التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 58، العدد 02، 2021، كلية الحقوق والعلوم السياسية بودواو جامعة محمد بوقرة بومرداس، ص 109.

³ جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت (الجزائر)، مجلد 10، عدد02، 28/09/2019، ص 948.

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجي تجعل كل الأماكن إلكترونيًا متجاورة.
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجمًا هائلًا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- **لا تزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالإنترنت مثلاً تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت.
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله.
- **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال.... الخ.
- **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- **اللامركزية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.
- **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط مرن.

- العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً¹.
- ثانياً:- فوائد التحول الرقمي: التحول الرقمي له فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمؤسسات والهيئات أيضاً:
- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير.
- حسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.
- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات.
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية، بعيداً عن الطرق التقليدية
- يساعد التحول الرقمي المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.²

المطلب الثالث: أسباب التوجه الى التحول الرقمي

تقود الحاجة إلى التحول الرقمي أولاً منذ ظهور شبكة الويب العالمية واعتمادها عالمياً ، ازدياد عدد التقنيات المصاحبة مثل الإنترنت واسع النطاق والهواتف الذكية و Web 0.2 و SEO والحوسبة السحابية والتعرف على الكلام وأنظمة الدفع عبر الإنترنت والعملات المشفرة عززت تنمية التجارة الإلكترونية، حيث بلغت مبيعات التجارة الإلكترونية العالمية 3.2 تريليون دولار في عام 2017 ومن المتوقع أن تنمو عائدات التجزئة الإلكترونية إلى 88.4 تريليون دولار مستقبلاً، والوجود الكلي للبيانات الضخمة وظهور التقنيات الرقمية الناشئة ، مثل الذكاء الاصطناعي ، فعلى الرغم من أنه ربما لن تكون كل واحدة من هذه التقنيات قوية كما هو متوقع ، فإن المدخل الواسع للتقنيات الرقمية الجديدة يشير بوضوح إلى الحاجة إلى شركات لتحويل أعماله رقمياً. علاوة على ذلك، قد تشكل هذه التقنيات الرقمية الجديدة أيضاً هيكل تكلفة من خلال استبدال البشر الأكثر تكلفة أثناء تقديم الخدمة بمساعدة الروبوتات أو الوكلاء الافتراضيين أو تحسين التدفقات اللوجستية وتقليل تكاليف سلسلة التوريد من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل. وثانياً، بسبب هذه التقنيات الرقمية الجديدة، تتغير المنافسة بشكل كبير. في مجال البيع بالتجزئة، عطلت التقنيات مشهد العرائض، مما أدل إلى تحويل المبيعات إلى نل رقمية حديثة العهد نسبياً، ولم يقتصر الأمر على أن المنافسة أصبحت أكثر عالمية،

¹ علا سفيان، فقير جيلالي، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر،

قسم علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2020/2019، ص 15.

² علي حميدوش، حميد بوزيدة، اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية «دروس

وعبر"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة بومرداس، المجلد 08، العدد 01، ص48.

بل ازدادت حدتها أيضا بقدر كبير وغني بالمعلومات في الولايات المتحدة) على سبيل المثال، Facebook وApple وAlphabet وAmazon) والصين كذلك (Peter C. Verhoefa, 2019) تتجاوز الرقمنة الرغبة البسيطة في التحديث، ووفقا للدراسة التي أجريت بالاشتراك بين شركتي MIT و Cap Gemini Consulting يتعرضون الآن لثلاث ضغوط تحثهم على الانضمام إلى عملية التحول الرقمي.

- ضغوط من عملاء الشركة.

- ضغوط من المنافسين.

- ضغوط الموظفين.

من ناحية أخرى، يرغب العملاء في الحصول على جودة خدمة مماثلة بغض النظر عن القطاع، وفي الواقع، مع وفرة المعلومات المتاحة على الإنترنت أصبحت مقارنة العروض والخدمات المختلفة للشركات تتم بشكل أفضل وسريع، ومع تسهيل نشر الرسائل عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook أو Twitter، هو عامل ضغط إضافي للشركات، حيث لم يعد العميل غير السعيد عميل منعزل. بالإضافة، واجهت الشركات في السنوات الأخيرة ظهور 100% من الشركات الرقمية التي تظهر منافسة شديدة، هذه الشركات عرفت كيف تنشئ تفاعلا قويا مع عملائها بفضل تواجدها على الإنترنت وبفضل قوة تفاعلها في اتخاذ وصنع القرارات، حيث ان تكاليف معاملاتها المنخفضة من الممكن أن تخلق ضغط قوي على الأسعار وبالتالي فرض توحيد للعروض في الأسواق، بالإضافة إلى إفلاس بعض الشركات التي فشلت في التكيف مع الثورة الرقمية، مما أدى إلى المديرين بتسليط الضوء إلى الحاجة إلى فهم سريع حول أين وكيف يتم الاستثمار في الأدوات والأساليب والمهارات لتحقيق أقصى استفادة من هذا العالم.

وبالتالي، لتجنب تقادم منتجاتها وخدماتها وفقدان حصتها في السوق، يجب على الشركات إعادة التفكير في موقعها في السوق وابتكار منتجات جديدة والخدمات، مون خلال الشروع في تحديثها، وهذا التحول الرقمي يهدف بالطبع إلى تحسين معدل دورانها، ضمان البقاء والقدرة على المنافسة في عالم معولم.¹

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة بكفاءة ودفاعية وفعالية موردها البشرية فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية والأكثر محورية لان أي شيء اخر يعتمد

¹ هناء عفيف، وهيبة خولوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية او اختيار؟، مجلة اقتصاد المال والاعمال، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2022/04/15، ص282.

على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة وسوف نتطرق في هذا المبحث الى مجموعة من العناصر المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد عرفت على انها هي جزء من الإدارة تعني بشؤون الافراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات، وكذلك وصف أعمالهم.

كما أورد الخزامي تعريفا لها بانها جذب وتنمية الافراد الذين يمتلكون المواهب والخيال الازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة.

اما نيغرو Nigro فيرى انها كما أشار النمر واخرون فن اجتذاب العالمين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.¹

المطلب الثاني: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية

وفي هذا المطلب سنركز على أهمية إدارة الموارد البشرية ونبرز أهدافها.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من الاتي:

1. اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة.
2. تعنى بتطوير مهارات الافراد العاملين المنظمة.
3. تعنى بمشاكل الموظفين وتجد حلول العملية والناجعة لها.
4. تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.
5. تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم ان يشغلوا وظائف في المنظمة.²

ثانياً: اهداف إدارة الموارد البشرية

تجتمع اهداف الموارد البشرية على كونها تسعى لتحقيق:

- استقطاب المؤهلين من طالي الوظيفة وترغيبهم الانضمام الى العاملين فيها.
- حسن اختيار الافراد من المتقدمين للعمل في المنظمة.
- الحفاظ على العاملين الجدد من البقاء في المنظمة.

¹ محمد شيخ صالح القومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتز، عمان، الأردن، 2014، ص29.

² مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص26.

- وضع نظام حوافز فعال ومشجع.
- تطوير قدرات ومهارات العاملين.
- تدريب القوى العاملة ورفع كفاءتهم وإطلاعهم عن آخر التطورات في مجال عملهم.
- مد يد العون والمساعدة للعاملين من أجل حملهم على تقديم أفضل الأداء لديهم.¹

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تشمل وظائف إدارات الأفراد في المنظمة الأبعاد التالية :

- تحليل الوظائف وتحديد طبيعة كل وظيفة.
- تخطيط القوى العاملة وإجراءات التوظيف والتعيين.
- اختيار المرشحين لكل وظيفة.
- توجيه وتدريب المرشحين الجدد على أداء العمل.
- إدارة الأجور والهدايا والحوافز.
- تقييم أداء العاملين وإعداد تقارير الكفاءة.
- الاتصالات المباشرة، المقابلات، الإرشاد، تأقلم على العمل.
- تنمية المديرين والعاملين.²

المبحث الثالث: ماهية رقمنة إدارة الموارد البشرية (Digital HR)

تم دراسة إدارة الموارد البشرية إلكترونياً على نحو متزايد من قبل العديد من الباحثين، حيث أجريت معظم الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، حيث توجد العديد من التعريفات لهذا المصطلح في الأدبيات وسنتطرق لبعضها في هذا المبحث.

المطلب الأول: التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية

تسعى المؤسسات إلى الاستفادة القصوى من تجربة العملاء لضمان ثقتهم وولائهم ورفع علامة المؤسسة، الأمر الذي أصبح يستوجب على المؤسسات إن تعمل على إدماج موظفيها وخلق بيئة عمل محفزة تؤدي إلى خلق الرضى الوظيفي، حيث أثبتت الدراسات إن الشركات ذات القوى العاملة عالية الأداء تتفوق على نظيراتها بنسبة 147 في المائة في الأرباح لكل سهم وإن أفضل الشركات هي التي تتحرك بسرعة لتقديم تجربة فائقة للموظفين يمكنها من خلالها دفع الابتكار والإنتاجية ورضا العملاء.

¹ نفس مرجع السابق، ص26.

² مخلوف سعاد، شريك وبزة، مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة المسيلة، المجلد 9، عدد 4، الصفحة 233.

تتجه إدارة الموارد البشرية إلى تحول جذري باعتبارها إحدى أهم الوظائف في المنظمات فهي مصدر توفير العنصر البشري وعنصر فعال في رحلة التحول الرقمي الذي تشهده المنظمات حيث بينت الدراسات أن التحولات الرقمية تؤدي إلى تغير ثلاثة مجالات رئيسة في إدارة الموارد البشرية.

1. **رقمنة القوى العاملة:** والتي تمثل كيفية قيادة المنظمة للإجراءات الإدارية الجديدة كما تسمى " ADN Digital " بحيث تشمل ثقافة الابداع وتعزيز المشاركة والممارسات الإبداعية التي تشكل شبكات عمل جديدة داخل المنظمة.

2. **رقمنة مكان العمل:** كيف يمكن للمنظمة من انشاء بيئة عمل جديدة التي تعزز الإنتاجية في ظل استعمال أدوات التواصل الحديثة وتعزيز روح المبادرة والرغبة في المشاركة والحس الهادف.

3. **رقمنة المورد البشري:** كيف يمكن للمنظمة من تحويل وظائف الموارد البشرية الى وظائف يمكن ممارستها بطريقة رقمية وأدوات رقمية وابداع مستمر.

إن إدارة الموارد البشرية ألان مطالبة بإعادة صياغة ممارساتها من التوظيف إلى القيادة و الأداء الوظيفي و هذا بالاستفادة من التطبيقات الرقمية و تجارب العمال المقنعة و كل هذا يجب إن يتم بالتركيز على إعادة هندسة المنظمة على أساس ثقافة فرق العمل و الاعتماد على تكنولوجيا تحليل البيانات لا سيما في مجال اتّخاذ القرارات إضافة إلى التركيز على التنوع في الثقافات و التعلم و المسارات المهنية ، فرقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية تبنى على خبرة الموظفين القدامى و إبداع المواهب الشابة حديثة العهد بالمؤسسة باعتبار أن القاعدة العمالية عبارة عن مزيج من الشباب و كبار السن الذين يمتلكون الخبرة في ميدان العمل و بالتالي مثل هذه المقاربات مطلوبة تقريبا في كل الشركات ، كما إن إدارة الموارد البشرية الرقمية تتطلب خبرة في مجال التكنولوجيات الرقمية و بالرغم من إن إدارة الموارد البشرية المبنية على الحوسبة السحابية أعطت قيمة هائلة للمنظمات إلا إن هذا لم يعد يكفي في الوقت الراهن حيث بات يفكر الخبراء في إنشاء فرق عمل خاصة بتصميم الرقمي داخل قسم الموارد البشرية و بالتالي تكون السحابة عبارة قاعدة العمل و يقوم فريق التصميم الرقمي بهندسة الاعمال على حسب احتياجات الشركة.¹

المطلب الثاني: اهداف ومزايا وعيوب رقمنة إدارة الموارد البشرية

نتناول في هذا المطلب مجموعة من اهداف رقمنة إدارة الموارد البشرية ومزاياها وعيوبها:

¹ خوصة مصطفى، بن عبو الجبالي، تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية "دراسة قطاع

البنوك لولاية مستغانم"، مجلة حوليات جامعة الجزائر، المجلد 35، عدد01، مارس 2021، ص693.

أولاً: أهدافها: تتمثل أهداف رقمنة إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تقديم نظام معلومات شامل وواف ومتواصل عن الأشخاص والوظائف بتكلفة معقولة.
- تقديم الدعم للتخطيط وصياغة السياسات في المستقبل.
- أتمته المعلومات المتعلقة بالموظفين.
- تسهيل مراقبة اختلالات الطلب والعرض على الموارد البشرية.
- تمكين الاستجابة السريعة للخدمات المتعلقة بالموظفين والقرارات الأسرع المتعلقة بالموارد البشرية.
- توفير أمن البيانات والخصوصية الشخصية¹.

ثانياً: مزايا وعيوب رقمنة إدارة الموارد البشرية: نصنف هذه المزايا والعيوب في جدول لي توضيح ذلك

الجدول رقم (01): المقارنة مزايا وعيوب تطبيق التقنية الرقمية في الادرة الموارد البشرية

مزايا تطبيق التقنية الرقمية في إدارة الموارد البشرية:	عيوب تطبيق التقنية الرقمية في إدارة الموارد البشرية:
1: توفير التكاليف.	1: امن البيانات.
2: الكفاءة. توفير الوقت. الإنتاجية. كفاءة الموارد البشري. القضاء على الأعمال الورقية.	2: يفتقر إلى المهارات المناسبة.

¹ بشير عبد الحميد، صورية بوطرفة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجامعة العربي التبسي "تبسة"، المجلد 15 العدد 03، 2021/12/31، الصفحة 4.

<p>3: الأدوات الرقمية الحالية للموارد البشرية لا يتم استغلالها إلى أقصى إمكاناتها.</p>	<p>3: فعالي. الجودة الإدارية. مرونة الموارد البشرية. مستوى البيروقراطية.</p>
<p>4: صعوبة استخدام التقنيات الجديدة عن طريق الموظفين.</p>	<p>4: علاقة الموظف. تعاون. جودة التواصل. الموظفون يحصلون على مزيد من المعلومات حول القضايا التنظيمية. تحفيز الموظفين.</p>
	<p>5: الموارد البشرية الرقمية تتيح فرص عمل جديدة.</p>

المصدر: ¹رسالة ماجستير بعنوان عوامل النجاح وعواقب في العقد الماضي، 2020

المطلب الثالث: الشروط الهامة لنجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية وعناصرها

نشير في هذا المطلب الى الشروط الهامة لنجاح رقمنة إدارة موارد البشرية الرقمية ومجموعة من عناصرها.

أولاً: الشروط الهامة لنجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية

من أجل الحصول على عملية تحول رقمي ناجحة لإدارة الموارد البشرية، يشدد العلماء على ضرورة توفر بعض الشروط وتتضمن ما يلي:

-التعرف على الأهداف بوضوح.

-التعرف على الشخصيات الرئيسية بوضوح.

¹ Mosca Maria, **digitalization of HRM: A study of success factors and consequences in the last decade**, Master Thesis, Behavioural, Management and Social sciences Business Administration, university of Twente, 27 August 2020, p13.

-استخدام الأدوات الرقمية كإضافة إلى الأدوات التقليدية.

1- فمن الضروري أن يكون هناك تعرف واضح ودقيق على الأهداف التي يجب تحقيقها من خلال هذه العملية داخل المنظمة هذا في الواقع يتيح للمنظمة فهم الاتجاه الأفضل الذي يجب توجيه جهودها الرقمية نحوه، كما يتيح للموظفين تحديد كيفية إعادة تحديد دورهم في المنظمة باستخدام التكنولوجيا.

2- فإن شرطاً آخر أساسي لتحول إدارة الموارد البشرية الرقمية هو التعرف على الشخصيات الرئيسية داخل المنظمة. ومن بين هذه الشخصيات نستطيع التأكيد بشكل خاص على الدور الذي يلعبه مدير الموارد البشرية. وفقاً لـ Bloom و (2017) Bengtsson، فإنه من الضروري أن يعتقد مدير الموارد البشرية أنهم عوامل أساسية في عملية التحول الرقمي. ويحتاجون إلى تمكين أنفسهم من مواصلة استراتيجيتهم مع الرؤية الشاملة للشركة، ولا سيما أنهم بحاجة إلى تطوير "الوعي الرقمي" من أجل تحقيق أقصى فوائد التحول الرقمي.

3- وفقاً لـ Murphy (2018)، يجب ألا تُعتبر الأدوات الرقمية بديلاً لعمليات إدارة الموارد البشرية التقليدية، بل بدلاً من ذلك يجب أن تُعتبر أدوات تكميلية تسهم في تسهيل تلك العمليات. ومع ذلك، لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، يجب تعديل بعض العمليات التقليدية لتكييفها بشكل أفضل مع التقنيات الجديدة. وهذا ما يؤكد أيضاً Ketolainen (2018) الذي يقول إنه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على تحقيق توازن بين الخدمات الإدارية القياسية والديناميكية، من خلال تقديم خدمات إدارية ذات صلة بأقصى كفاءة ممكنة، وفي الوقت نفسه أن تكون شريكاً استراتيجياً قادراً على خلق قيمة للأعمال.¹

ثانياً: عناصر الإدارة الرقمية للموارد البشرية

للإدارة الرقمية للموارد البشرية عدة عناصر نذكر منها:

1. إدارة بلا ورق: تتكون من الأرشفة الإلكترونية والأدلة والمفكرات الإلكترونية الوسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
2. إدارة بالا مكان: وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد.
3. إدارة بالا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لم يعد لها مكان في العالم الجديد.

¹ Mosca Maria, digitalization of HRM: A study of success factors and consequences in the last decade, ibid, p15.

4. إدارة بالانظمة جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة، ولتنفيذ ذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية للتحويل الإلكتروني إلى ضرورة توفر:

- نظم معلومات والاتصالات.
- الكوادر البشرية.
- حاسبات إلكترونية.
- قاعدة البيانات وبرمجيات إدارة الموارد البشرية.
- شبكات داخلية وبريد إلكتروني.
- إدارة العلاقات مع العاملين.
- الاشتراك في الشبكة الدولية للمعلومات.
- نظم دعم القرار.
- تدريب مكثف في إدارة الموارد البشرية على استخدام البرمجيات والحاسبات وإدارة العمليات.
- استخدام الانترنت للحصول على موقف اسواق العمل والمنافسين وفرص تحديث إدارة الموارد البشرية.¹

¹ شيكر أيوب، قاشي خالد، نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، العدد 13، 01 جوان 2018، ص73.

خلاصة :

تحولت إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في العصر الرقمي، حيث تطورت التكنولوجيا وتأثرت العمليات والأدوات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية. يُشار إلى هذا التحول باسم "التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية"، ويشمل تطبيق التكنولوجيا الرقمية والامتة في عمليات إدارة الموارد البشرية. التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يعتبر تطوراً حاسماً في تحسين كفاءة وفعالية الإدارة ويسهم في تبسيط وتحسين عمليات الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء.

الفصل الثاني

أثر الرقمنة على إدارة الموارد

البشرية في المؤسسة العمومية

للنقل الحضري والشبه الحضري

تيارت

تمهيد

تجسيدا للمفاهيم التي في الفصل السابق اخترنا دراسة حالة مؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري تيارت ETUS من بين المؤسسات المستخدمة لهذه التقنيات الحديثة وسنحاول في هذا الإطار الإيجابية على إشكالية الدراسة والتعرف على دور التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والتي تهدف الى عصرنه الخدمات المقدمة والتماشي مع التحولات والاستفادة من التطورات التكنولوجية ومعلومات الاتصال.

المبحث الأول: الابعاد الرئيسية لمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري (تيارت)

تقوم دراستنا في هذا المبحث على تعريف المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري مع التطرق الى اهم العناصر فيها نشأتها، هيكلها وخدماتها

المطلب الأول: نشأة المؤسسة ومفهومها

نتطرق في هذا المطلب الى نشأة المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت و ثم نتطرق الى مفهومها فيما يلي:

أولاً: النشأة

أنشأت المؤسسة بتاريخ 2008/01/10 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 06-500 المؤرخ في 24/12/2006 الخاص بإنشاء المؤسسات العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت.

- طابع النشاط: صناعي وتجاري.
- تاريخ بداية النشاط: 2008/04/09.
- التسمية: المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت ETUS TIARET.
- الشعار الجديد: لسنا وحدنا، لكننا الأفضل.
- كما لها 30 حافلة فان هول 03 حافلات مرسيديس 01 حافلة هيونداي.

ثانياً: بطاقة التعريفية بالمؤسسة

المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة تيارت هي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية وهي تحت وصاية وزارة الأشغال العمومية والنقل.

يتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في ضمان النقل العمومي للمسافرين بكل الوسائل الملائمة على امتداد النسيج الحضري والشبه الحضري وذلك طبقاً للتنظيم العام للنقل الذي تحدده السلطات العمومية يدير المؤسسة مجلس إدارة ويسيرها مدير عام ويراقبها محافظ حسابات، تتربع المؤسسة على مساحة تقدر بـ: 26 150 م²

ولها 8 خطوط منها (07) حضرية وخط (01) شبه حضري، يعملون عبر مسار طوله 194 كلم ذهاباً وإياباً في الدورة.

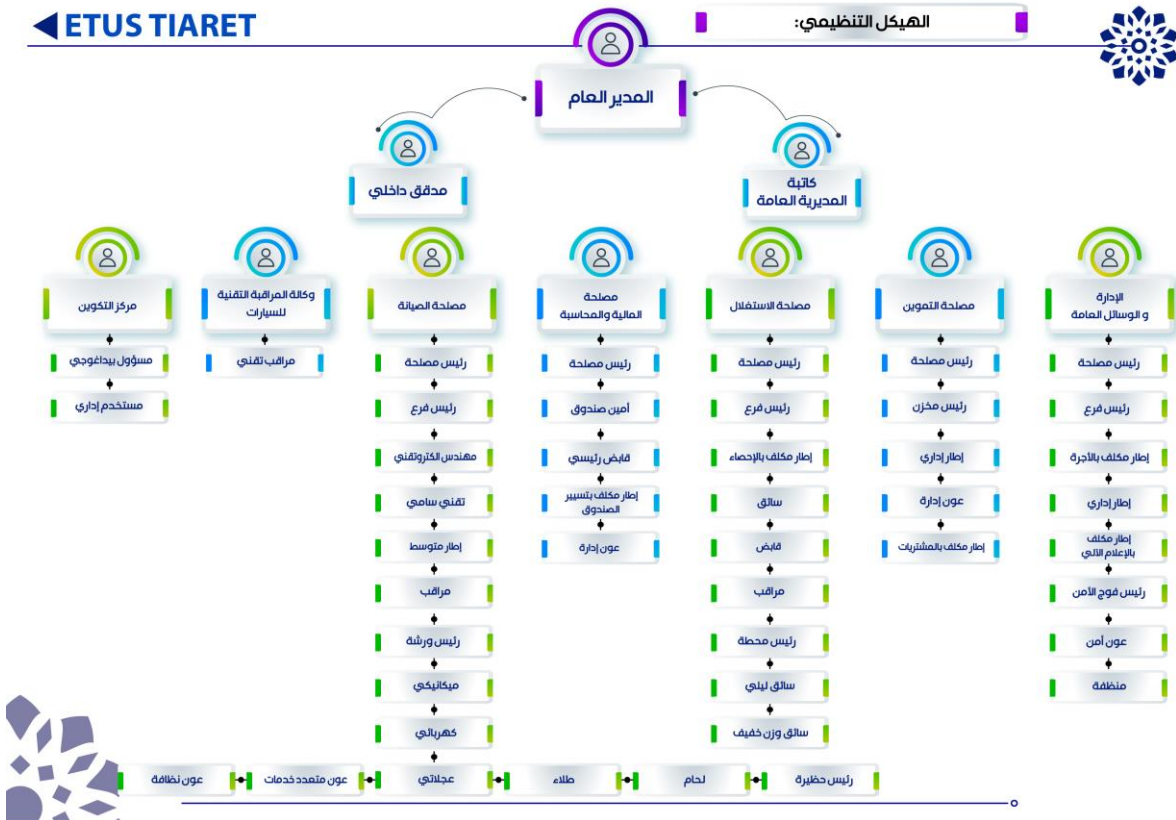
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة والخدمات المقدمة بها.

سنتناول في هذا المطلب الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري وكذلك سنتطرق الى معرفة بعض الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري هو أحد أنواع الهياكل الهرمية التي تتميز بخطوط اتصالات قصيرة بين مختلف الأقسام وكذا بين الإدارة ومختلف المصالح وهذا ما يساعدنا على التدفق السريع للمعلومات ما ينعكس في سرعة اتخاذ القرارات كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (01): الهيكل العام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري.



المصدر: من الوثائق الداخلية للمؤسسة

شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه حضري

1. **المدير:** هو صاحب السلطة العليا في الوحدة، الامر النهائي المراقب لكل العمليات الداخلية والخارجية وكل الوثائق المتعلقة بالعمل، إذا لا يمكن استعمال أي وثيقة دون مصادقة المدير عليها، واي وثيقة غير مصادق عليها من طرفه تعبير غير رسمية فيما يخص الاجتماعات الخاصة بالوحدة فهو من يقوم بتنظيمها.

2. المدقق الداخلي: المدقق الداخلي هو محترف مستقل داخل المنظمة يقوم بتقييم ومراجعة العمليات والنظم الداخلية للتأكد من فعاليتها وسلامتها. يقوم المدقق الداخلي بتحليل المخاطر، وتقديم توصيات لتحسين الأداء وضمان الامتثال للمعايير والسياسات واللوائح. يعمل المدقق الداخلي على تعزيز السيطرة الداخلية والشفافية والمساءلة داخل المنظمة.

3. كاتبة المديرية العام: هي الشخص المسؤول عن تنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية والمكتبية للمدير العام أو الرئيس التنفيذي. تشمل مهامها تنظيم المواعيد والاجتماعات، إعداد التقارير والمستندات، إدارة المراسلات والاتصالات الداخلية والخارجية، وتوفير الدعم العام للإدارة العليا وفرق العمل الأخرى. تلعب دورًا حيويًا في تيسير سير العمل وتنظيم الأنشطة الإدارية للمؤسسة.

4. الإدارة والوسائل العامة: مصلحة الإدارة والوسائل العامة في مؤسسة خدماتية تشير إلى الجهة أو القسم المسؤول عن تنظيم وإدارة العمليات الإدارية والإدارة العامة في المؤسسة. تهدف هذه المصلحة إلى ضمان فعالية وسلاسة العمليات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة، وتتكون من رئيس مصلحة، رئيس فرع، إطار مكلف بالأجرة، إطار اداري، إطار مكلف بالإعلام الالي، رئيس فوج الامن، عون الامن، منظفة.

5. مصلحة التموين: القسم المسؤول عن توفير المواد والمستلزمات اللازمة لتشغيل المؤسسة وتقديم خدماتها بشكل فعال ومستدام، وتحتوي على رئيس المصلحة، رئيس المخزن، إطار اداري، عون إدارة، إطار مكلف بالمشتريات.

6. مصلحة استغلال: القسم المسؤول عن تحقيق أقصى استفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة في المؤسسة من أجل تقديم الخدمات بشكل فعال ومريح. تهدف مصلحة استغلال إلى تحقيق الأداء الأمثل وتحسين النتائج المالية والعملية للمؤسسة، وتحتوي هذه المصلحة من رئيس مصلحة، رئيس فرع، إطار مكلف بالإحصاء، سائق، قابض، مراقب، رئيس محطة، سائق ليلى، سائق وزن خفيف.

7. مصلحة مالية والمحاسبة: القسم أو الجهة المسؤولة عن إدارة وتنظيم الأمور المالية والمحاسبية في المؤسسة. تهدف مصلحة المالية والمحاسبة إلى تتبع وتسجيل وتحليل النشاط المالي للمؤسسة وضمان التزامها بالمعايير المحاسبية المعترف بها، ويتكون رئيس مصلحة، امين صندوق، قابض رئيسي، إطار مكلف بتسيير الصندوق، عون ادارة.

8. مصلحة الصيانة: القسم المسؤول عن الحفاظ على وتشغيل وصيانة المعدات والأصول والبنية التحتية اللازمة لتقديم الخدمات بشكل مستمر وفعال. تهدف مصلحة الصيانة إلى ضمان أن المعدات والأصول تعمل بكفاءة وتوفر وتلبي احتياجات المؤسسة وعملائها، ويتكون من رئيس مصلحة، رئيس فرع، مهندس الكترولقني، تقني سامي، إطار متوسط، مراقب، رئيس ورشة، ميكانيكي، كهربائي....

9. وكالة مراقبة التقنية للسيارات: الجهة المسؤولة عن فحص وتقييم ومراقبة حالة التقنية والأداء للسيارات التي تستخدم في نطاق خدمات المؤسسة. تهدف مصلحة مراقبة التقنية للسيارات إلى ضمان سلامة وفعالية السيارات والحفاظ على جاهزيتها لتقديم الخدمات بشكل موثوق وجودة عالية، تحتوي على مراقب تقني.

10. مركز تكوين: القسم المسؤول عن تنظيم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير للموظفين في المؤسسة، بهدف تعزيز مهاراتهم ومعرفتهم وتطوير قدراتهم في مجالات العمل ذات الصلة. يهدف مركز التكوين إلى تعزيز أداء الموظفين وتطويرهم لتحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق أهداف المؤسسة، يتكون من مسؤول بيداغوجي، مستخدم اداري.

ثانياً: الخدمات المقدمة من المؤسسة.

تهدف هذه المؤسسة إلى توفير وسيلة مريحة وموثوقة لنقل الركاب وتسهيل التنقل العام للمواطنين وتتوفر في هذه المؤسسة عدة خدمات نذكر منها:

- خدمة الميكانيك المعمقة (تغيير المحركات ...)
- خدمة الميكانيك السريع (تغيير العجلات ...)
- محطة الخدمات (تغسيل، تشحيم، تغيير الزيوت والمصافي).
- مركز التكوين (استفاد كل عمال المؤسسة من التكوين سنة 2021 كما كان مسيطر في برنامج مصلحة الإدارة والوسائل العامة).
- وكالة المراقبة التقنية للسيارات (وتم تجهيز الوكالة بأحدث المعدات التقنية لتسهيل عمل المراقبين)
- خدمة الدفع الالكتروني (استخدام بطاقة الاشتراك تسمى حافلتي في الدفع اجر الرحلة)
- المشاركات في المعارض الاستثمار المحلي المنظم من طرف مديرية التجارة.
- النقل المدرسي.
- النقل الظرفي والاستثنائي.
- خدمات اشهارية (ملصقات على الحافلات، اشهار مرئي داخل الحافلات)

المطلب الثالث: تطبيق الرقمنة في خلية الاعلام الالي.

خلية الإعلام الآلي هي وحدة أو قسم داخل المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري تيارت مسؤولة عن التخطيط والتنسيق والتنفيذ والمتابعة لجميع النشاطات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات

والاتصالات. تهدف خلية الإعلام الآلي إلى تطوير وتنظيم استخدام التكنولوجيا في المؤسسة بشكل فعال لتحسين العمليات وتحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل مهام خلية الإعلام الآلي ما يلي:

1. **تطوير وصيانة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:** تقوم الخلية بتطوير وصيانة الشبكات والأجهزة والبرمجيات والمنصات التكنولوجية اللازمة لدعم العمليات في المؤسسة.
2. **إدارة قواعد البيانات والمعلومات:** تتولى الخلية إدارة وتنظيم قواعد البيانات وتخزين واسترجاع المعلومات المهمة للمؤسسة بطريقة آمنة ومنظمة.
3. **توفير الدعم الفني والتدريب:** تقوم الخلية بتقديم الدعم الفني والتدريب للمستخدمين داخل المؤسسة فيما يتعلق بالأجهزة والبرمجيات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.
4. **تطوير وتنفيذ الحلول التكنولوجية:** تعمل الخلية على تحليل احتياجات المؤسسة وتطوير وتنفيذ حلول تكنولوجية مبتكرة وفعالة لتلبية تلك الاحتياجات.
5. **ضمان أمن المعلومات والحماية:** تعمل الخلية على تطبيق سياسات وإجراءات الأمن والحماية لحماية المعلومات الحساسة وضمان سلامة البيانات في المؤسسة.
6. **الإعلان:** الإعلان هو عملية ترويج وتعريف منتج أو خدمة معينة للجمهور. يهدف الإعلان إلى جذب انتباه العملاء المحتملين وإيصال رسالة محددة بشأن الخدمة. يتم استخدام وسائل الإعلان المختلفة مثل الإعلانات التلفزيونية والإعلانات المطبوعة والإعلانات عبر الإنترنت لنشر المعلومات وتوليد الاهتمام بالمنتج أو الخدمة.
7. **الاشهار:** الاشهار هو عملية تعزيز المؤسسة لزيادة الوعي بها والترويج لها. يهدف الاشهار إلى إنشاء صورة إيجابية للمؤسسة ونشر رسالتها وقيمها للجمهور المستهدف. يمكن استخدام وسائل الاشهار المختلفة مثل الحملات الإعلانية والتسويقية والفعاليات العامة والرعاية الاجتماعية لبناء العلاقات والتفاعل مع العملاء والجمهور.
8. **انشاء تطبيقات:** يعتبر إنشاء التطبيقات الرقمية من قبل أعضاء خلية الإعلام الآلي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري خطوة مهمة ومبتكرة في تحسين وتطوير خدمات النقل وتسهيل التواصل مع المستخدمين، وبفضل هذه التطبيقات الرقمية، أصبح التواصل بين المستخدمين والمؤسسة العمومية للنقل أسهل وأسرع من أي وقت مضى. يمكن للمستخدمين القيام بالحجز والدفع عبر التطبيق، وتلقي تنبيهات وإشعارات حول تحديثات الخدمة والمعلومات المهمة، وتقديم ملاحظات وشكاوى واقتراحات عبر واجهة التطبيق بسهولة وسرعة، منها نبرز اهم التطبيقات التي تم انشاؤها من قبل أصحاب خلية الاعلام الالي هي كالتالي:

الشكل (02): صورة لواجهة التطبيقات



المصدر: من الوثائق الداخلية لخلية الاعلام الالي

أ-تحديد الموقع GPS: يقوم هذا التطبيق GPS لتحديد موقع الحافلات في الوقت الحقيقي وتسعدنا أن نعلن لجميع الموظفين والطلاب وأولياء الأمور عن إطلاق تطبيقنا الجديد لتحديد موقع الحافلات بواسطة نظام تحديد المواقع (GPS) يسر هذا التطبيق تحسين تجربة استخدام خدمة الحافلات وتوفير الراحة والأمان لجميع مستخدميها، ويقوم هذا التطبيق بعرض مواقع الحافلات على الخريطة بدقة عالية، مما يسمح للمستخدمين بمعرفة موقع الحافلة المقترية منهم في الوقت الحقيقي ما يساعد المستخدمين على تنظيم وقتهم بشكل أفضل وتجنب الانتظار الطويل، ويتيح التطبيق إمكانية البحث عن وجهات محددة وتوفير توجيهات للوصول إليها بسهولة، مما يجعل التنقل أكثر سهولة وفعالية.

الشكل (03): واجهة التطبيق GPS



المصدر: من وثائق الداخلية لخلية الاعلام الالي

ب-تطبيق حافلتي لدفع الالكتروني:

هو تطبيق ذكي يستخدم في عملية دفع اجرة الرحلة الكترونيا وذلك بتمرير بطاقة الاشتراك وتسمى أيضا حافلتي ويعتمد التطبيق على قراءة رمز الاستجابة السريع QR code الذي تم تصميمه بخصوصيات المؤسسة لخصم الأجرة عن طريق المسح الضوئي لالة التصوير من الهاتف القابض او المراقب الى بطاقة الاشتراك الزبون توفر سهولة ومرونة للمستخدمين في دفع أجرة الحافلات، حيث لا يحتاجون إلى حمل نقود نقدية أو تذاكر ورقية.

الشكل(04): واجهة تطبيق حافلتي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة النقل
المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري - تيارت



تطبيق عافلتي



لن تضطر لحمل النقود
تطبيق صديق للبيئة



لنا وحدنا، لكننا الأفضل

دليل الزبون

عافلتي

حمل تطبيق عافلتي من ETUS PAY من PLAY STORE على هاتفك الذكي



- أنشئ حسابك الشخصي
- فعل حسابك بإدخال الرمز المرسل إلى بريدك الإلكتروني
- إشحن رصيدك بشراء بطاقة التعبئة (300-150 دج)
- لدى القابضين، المراقبين، رئيس محطة دبي أو محطة كارمان

ليس لديك هاتف ذكي؟

يمكنك أيضا شراء بطاقة عافلتي لمرة واحدة فقط و شحنها بالرصيد المرغوب فيه لعدة مرات شحن البطاقة يكون من طرف المراقبين - او رئيس محطة دبي او كارمان



الدفع عن طريق تطبيق أو بطاقة عافلتي (ممكن في حال توفر الشبكة - الإنترنت)

المصدر: من الوثائق الداخلية لمصلحة الاعلام الالي

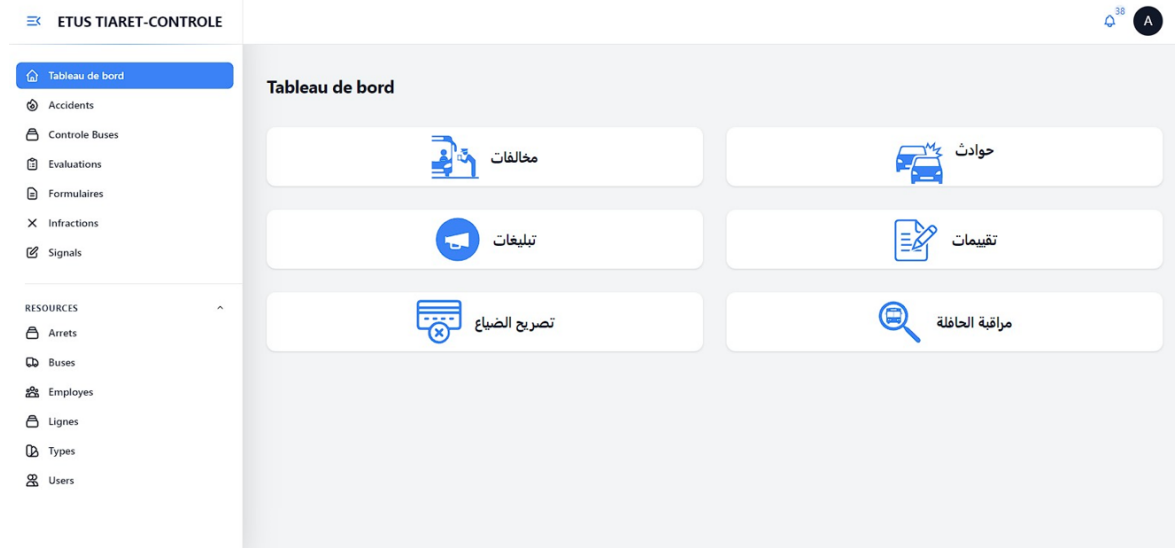
ج-تطبيق خاص بالمراقبين:

تم انشاء تطبيق خاص بالمراقبين داخل الحافلات، ويهدف هذا التطبيق إلى مساعدة المراقبين في أداء مهامهم بفاعلية. يعمل التطبيق على تسهيل التبليغ عن الحوادث التي يتعرض لها القابض أو السائق، وأيضًا الإبلاغ عن المشاكل والمخالفات التي تتعلق بأداء القابض والسائق. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التطبيق في تقييم أداء القابض والسائق فيما يتعلق بالزبي الرسمي والنظافة والانضباط والسلوك.

يوفر التطبيق للمراقبين وسيلة لاستقبال بلاغات الزبائن بشأن فقدان بطاقة الاشتراك الخاصة بهم. كما يسمح للمراقب بتلقي شكاوى الزبائن بشأن تأخر الحافلة أو تغيير المسار أو التعامل. بالإضافة إلى ذلك، يوفر التطبيق وظيفة شحن رصيد بطاقة الاشتراك الخاصة بالزبون. ويقوم التطبيق بتسليم التقارير في الوقت الحالي، مما يسهل عملية متابعة البيانات والتحليلات بفاعلية.

باستخدام هذا التطبيق، يمكن للمراقبين تعزيز كفاءتهم في أداء مهامهم وتحسين التواصل مع الزبائن وإدارة الشكاوى والمشاكل بسرعة وفعالية.

الشكل(05): واجهة التطبيق بالنسبة للمراقب



المصدر: من الوثائق الداخلية للمؤسسة

د-تطبيق ملفي الخاص بالموظفين:

تم انشاء تطبيق خاص بالموارد البشرية للمؤسسة حيث يقوم بجمع معلومات كل الموظفين وادراجها داخل التطبيق حيث يتمكن العامل من الاطلاع على ملفه في أي وقت وبرنامج عمله وطلب مختلف الوثائق (شهادة عمل، كشف الراتب، العطل، نسخ من مقررات الترقية، التقدم في الدرجة والخبرة المهنية)

الشكل(06): صورة اشهارية للتطبيق



المصدر: من الوثائق الداخلية لمصلحة الاعلام الالي.

المبحث الثاني: تقييم الرقمنة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري تيارت من بين التطبيقات المستخدمة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري ركزنا على تطبيق "ملفي" المتعلق بالموارد البشرية وقمنا بإجراء مقابلة مع أصحاب المصلحة ثم تحليل النتائج.

المطلب الأول: تعريف بتطبيق ملفي المتعلق بإدارة الموارد البشرية:

توفر المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري - تيارت - المنصة الرقمية "ملفي" والتي من خلالها يمكن للعميل الاطلاع على ملفه الشخصي كاملا وتحميله (شهادة العمل، كشف الراتب، العطل، نسخ من مقررات الترقية، التقدم في الدرجة والخبرة المهنية...)، كما يمكن طلب أي وثيقة من الإدارة مباشرة دون عناء التنقل إلى المؤسسة باتباع الإجراءات اختيار الوثيقة المطلوبة وتأكيد الطلب.

أولا- حماية المعلومات:

تضمن المؤسسة حماية ملفاتكم الرقمية وتأمينها من القرصنة أو الاختراقات المعلومات الشخصية الخاصة بالعامل لا يمكن لأي عامل آخر الاطلاع عليها أو تحميلها.

ثانيا- الاجراءات الداخلية:

يتم إنشاء حسابات لجميع العمال عن طريق مصلحة الاستغلال والوسائل العامة حيث يكون لكل عامل بريده الإلكتروني وكلمة السر الخاصة به يوجد نوعان من الحسابات: حسابات خاصة بعمال الإدارة وحسابات خاص بالعمال الآخرين.

حسابات عمال الإدارة يمكن من خلالها القيام بإنشاء حسابات للعمال بإعلانات، و إدخال الحصيلة اليومية للمداخيل و كل هذا حسب المصلحة المعنية يتم إعلان البرنامج اليومي للسائقين و القابضين عن طريق مصلحة الاستغلال يتم إعلان البرنامج الأسبوعي الخاص بعمال الصيانة عن طريق مصلحة الصيانة يتم إنشاء الحصيلة اليومية للمداخيل عن طريق مصلحة الاستغلال يتم إدخال جدول الراحة العالقة عن طريق مصلحة الإدارة و الوسائل العامة بالتنسيق مع المصالح الأخرى يتم القيام بإعلانات من طرف رؤساء المصالح إلى العمال الخاصين بمصلحتهم يتم رفع ملفات العمال الشخصية عن طريق مصلحة الإدارة و الوسائل العامة (شهادة العمل، كشف الراتب، العطل، نسخ من مقررات الترقية، التقدم في الدرجة و الخبرة المهنية...) ، يتم إعطاء لكل عامل بريده الإلكتروني و كلمة السر الخاصة به مع إمضاء العامل على التعهد الخاص به (الملحق 01).

ثالثا- الإجراءات الخارجية:

يقوم كل عامل بالدخول إلى حسابه الشخصي المقدم من طرف مصلحة الإدارة والوسائل العامة يمكن للعامل أن يغير كلمة السر الخاص به

يمكن للعامل أن يطلب أي وثيقة من مصلحة الإدارة والوسائل العامة

يمكن للعامل الاطلاع على الإعلانات الخاص بمصلحته أو الإعلانات العامة

يمكن للعامل أن يقوم برؤية جدول الراحة العالقة الخاص به

يمكن للعامل التابع لمصلحة الاستغلال سواء كان سائقا أو قابضا أو مراقبا الاطلاع على البرنامج اليومي الخاص بمصلحته

يمكن للعامل التابع لمصلحة الصيانة الاطلاع على البرنامج الأسبوعي الخاص بمصلحته

رابعا- المنصة:

تحتوي المنصة الخاصة بالعمال على ملفات الشخصية، الإعلانات، الإعدادات لتغيير كلمة السر، الإشعارات

المطلب الثاني: مقابلة حول تطبيق الرقمي في المؤسسة

دراسة حالة لمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري تيارت ETUS

أولا- استجواب الشخص الأول:

لقد تم اجراء مقابلة مع رئيس خلية الاعلام الالي في يوم 17 ماي 2023 على الساعة 14:00 ولقد وجهنا له عدة أسئلة حول الرقمنة المستخدمة في المؤسسة، وكانت الأسئلة كالتالي:

سؤال _ ما هو الهدف من تطبيق ملفي؟

جواب _ تقريب الإدارة من العامل.

سؤال _ هل هو تطبيق للحواسيب فقط او أيضا للهواتف الذكية؟

جواب _ خاص بكلاهما.

سؤال _ ماهي الوظائف الرئيسية للتطبيق؟

جواب _ الوظائف الرئيسية للتطبيق بالنسبة للموظف يمكنه الاطلاع على ملفه الشخصي كاملا وتحميله وطلب مختلف الوثائق من الإدارة (شهادة عمل، كشف الراتب التقدم في الدرجة والخبرة المهنية) اما بالنسبة للإدارة انشاء إعلانات إحصاءات يومية للمداخل حساب الراحة العالقة اعلان برامج يومية الخاصة بالسائقين والمراقبين والقابضين

سؤال _ هل التطبيق يحتوي على واجهة المستخدم سهلة الاستخدام؟

جواب _ نعم تتميز الواجهة بسهولة بحيث يمكن لأي موظف دخوله للمنصة

سؤال _ هل يتطلب التطبيق اتصالا بالإنترنت؟

جواب _ لا بد من وجود الانترنت لاستخدام التطبيق.

سؤال _ هل يحتوي التطبيق على وظيفة التواصل الاجتماعي (الردشات)؟

جواب _ لا توجد صفحة خاصة بالردشات وانما خانة خاصة بالملاحظات.

سؤال _ هل يحتوي التطبيق على جميع بيانات المستخدمين؟

جواب _ بالفعل يتم جمع بيانات المستخدمين ووضعها في صفحة خاصة بملفات الموظفين.

سؤال _ ما نوع البيانات المجموعة وكيف تعامل معها؟

جواب _ بيانات متعلقة بالمستخدم (الاسم، العمر، الوظيفة، الخبرة المهنية، سن التقاعد، الترقية...)

سؤال _ هل لاقت الرقمنة تفاعلا مع الموظفين؟

جواب _ نعم لاقت الرقمنة تفاعلا مع المستخدمين وهذا من خلال تسهيل مختلف وظائفهم الإدارية وتحسين أدائهم.

سؤال _ هل واجهت الإدارة صعوبة في تبني هذا التحول الرقمي؟

جواب _ لم تواجه الإدارة صعوبة في تبني هذا التحول الرقمي لان المؤسسة كان لها تجربة سابقة.

سؤال _ كيف أثر هذا التطبيق في عمليات إدارة الموارد البشرية؟

جواب _ كان لها تأثير اجابي في عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال سير عملية الاتصال بين الموظف والإدارة.

سؤال _ هل ساهمت في تخفيف تكاليف والجهد؟

جواب _ نعم ساهمت في تخفيف التكاليف من حيث المساهمة بتقليل استعمال الورق وتخفيف من عبئ النقل والتخزين.

سؤال _ هل تحافظ على خصوصيات العاملين؟

جواب _ بالطبع يتم حماية خصوصية الموظفين وذلك من خلال وضع كلمة مرور خاصة بكل موظف، بحيث لا يستطيع الاطلاع على معلومات غيره.

سؤال _ متى تم ادخال الرقمنة في المؤسسة؟

جواب _ بدا تطبيق الرقمنة في المؤسسة سنة 2020 وكان اول أولى تطبيقاتها في تطبيق تحديد موقع الحافلات GPS ثم تعددت وتطورت تطبيقاتها.

سؤال _ هل هناك افتقار للعنصر البشري المدرب على تطبيق الرقمنة؟

جواب _ لا لان المؤسسة تقوم بعدة دورات تكوينية تدريبية (داخلية وخارجية) لفائدة جميع الموظفين لتأهيلهم تقنيا.

ثانيا- استجواب الشخص الثاني:

ولقد تم اجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية في يوم 17 ماي 2023 على الساعة 14:30 وجهنا له عدة أسئلة حول الرقمنة المستخدمة في المؤسسة، وكانت الأسئلة كالتالي:

سؤال _ هل التطبيق يحتوي على واجهة المستخدم سهلة الاستخدام؟

جواب _ نعم له واجهة سهلة وبسيطة الاستعمال.

سؤال _ هل يحتوي التطبيق على نظام لجمع الملاحظات والتعليقات من المستخدمين؟

جواب _ يحتوي التطبيق على خانة خاصة بالملاحظات والتعليقات المتعلقة بالمستخدمين.

سؤال _ ما نوع البيانات المجموعة؟

جواب _ هي بيانات خاصة بالموظفين (السن والاسم والراتب والخبرة لمهنية...)

سؤال _ هل واجهت الإدارة صعوبة في تبني هذا التحول الرقمي؟

جواب _ لم تواجه أي صعوبات في تبني هذا التحول الرقمي.

سؤال _ كيف أثر هذا التطبيق في عمليات إدارة الموارد البشرية؟

جواب _ ساهم في تحسين أداء العاملين ورفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

سؤال _ هل ساهمت في تخفيف تكاليف والجهد؟

جواب _ ساهمت من حيث جمع البيانات وتخزينها في قاعدة بيانات وإمكانية الحصول عليها او الاطلاع عليها في أي وقت.

سؤال _ هل هناك افتقار للعنصر البشري المدرب على تطبيق الرقمنة؟

جواب _ لا لان المؤسسة تقوم بعدة دورات تكوينية تدريبية لفائدة جميع الموظفين لتأهيلهم.

سؤال _ ماهي افاق الرقمنة في المؤسسة؟

جواب _ طبقت الرقمنة داخل المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لإضفاء الشفافية أكثر وسهولة وصول المعلومات، تحسين وتسهيل والدقة في الخدمات.

ثالثا-استجواب الشخص الثالث:

ولقد تم اجراء مقابلة مع أحد موظفين في الشركة بيوم 17 ماي 2023 على الساعة 15:00 ولقد وجهنا له عدة أسئلة حول الرقمنة المستخدمة في المؤسسة، وكانت الأسئلة كالتالي:

سؤال _ هل واجهت التطبيق سهولة الاستخدام بالنسبة لك كموظف في الشركة؟

جواب _ نعم سهلة وبسيطة الاستعمال.

سؤال _ هل يحتوي التطبيق على نظام لجمع ملاحظتكم وتعليقاتكم؟

جواب _ نعم يحتوي على خانة خاصة لجمع الملاحظات.

سؤال _ هل لاققت الرقمنة تفاعلا مع الموظفين؟

جواب _ نعم لاققت استجابة واستحسان من الموظفين.

سؤال _ هل لها دور في تحسين أداء العاملين؟

جواب _ لقد ساعدت الرقمنة في تسهيل وتيسير مهامنا.

سؤال _ هل تحافظ على خصوصيات العاملين؟

جواب_ نعم وذلك بوضع كلمة مرور خاصة بي وتم الامضاء على تعهد (خصوصية منصة ملفي) الذي يتم فيه حماية معلوماتي.

المطلب الثالث: تحليل نتائج تطبيق الرقمنة في المؤسسة

من خلال ما توصلنا اليه من المقابلة يمكن ان نجمع على اهم النتائج فيما يخص رقمنة إدارة الموارد البشرية والتي يمكن ايجازها في النقاط التالية:

- تؤثر الرقمنة على المستخدمين بمؤسسة العمومية لنقل الحضري والشبه الحضري من خلال رفع مستوى الأداء المهني وتقليل وضائف العمل التي اعتمدت عليها الإدارة التقليدية من خلال ايتها ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجيا.
- تطبيق الرقمنة يساهم في تشكيل صورة ذهنية جيدة داخل المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري.
- نجاح الرقمنة في تفعيل نشاطات المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري.
- تساهم الرقمنة المستحدثة في تفعيل نشاط المؤسسة من خلال تسهيل المعاملات مع الزبائن وتوفير المعلومات اللازمة بدقة وسرعة.
- التأثير على نشاط المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري تيارت من خلال ادخال الرقمنة بصورة مباشرة في النشاطات والوظائف الحيوية لها وهذا ما زاد من فعاليتها.
- تعتبر الرقمنة وسيلة فعالة لتحقيق الحدائة والتطور من خلال تقريب المواطن من الإدارة وحصوله على عدة مزايا كسرعة في تنفيذ الخدمة والدقة وتقليل التكاليف.
- تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري يساهم في رفع الكفاءة وفعالية المؤسسة.
- تحديد جميع المعاملات بين الزبائن والموظفين داخل المؤسسة وتحويلها الى معاملات الكترونية وبالتالي تسهل نشاطاتها.
- ساهمت الرقمنة في تحقيق مبدأ الاستمرارية في تقديم الخدمات.
- اختفاء الوثائق الورقية في المعاملات وظهور المعاملات الإلكترونية وهو ما أدى الى خلق مجتمع المعاملات اللاورقية لكن ما يعيبها هو انها تحتاج إلى حيز مكاني كبير بتخزينها مع ارتفاع تكاليف نقلها بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات بطريقة فورية وهذا ما يؤدي إلى الاستغناء عن التعامل بالمستندات الورقية، لتحل محلها المستندات الرقمية.

- الرقمنة تؤدي الى تغييرات جذرية في إدارة المؤسسات وإدارة الموارد البشرية للمؤسسات وعالم الاعمال وسوق العمل.
- تقلل الرقمنة من مناصب الشغل أي لا تحتاج المؤسسة الى موظفين دائمين بل الى موظفين احرار (Freelance).
- تساهم الرقمنة في ادارة ومتابعة المصالح المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية.
- تخفيف الأخطاء إلى أقل ما يمكن، فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء.
- قد يعتقد أن تطبيق الرقمنة سوف تزول المصاعب والمشاكل الإدارية ولكن الأمر مختلف، لأنه يوجد عدة مصاعب تؤثر سلبا على المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري منها نقص الكفاءات الموجودة المخصصة للتقنيات، مما يؤدي إلى حاجة التدريب بسبب انخفاض الوعي الثقافي المتعلق بعمل الإدارة الإلكترونية وأيضا من ناحية مشاكل في شبكة الانترنت.

خلاصة:

ختاماً لما سبق يمكننا القول ان هدف مؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري بولاية تيارت من تطبيق الرقمنة هو تطوير و ترقية خدماتها, و تحسين العلاقة بين الموظف و المواطن و الانتقال بالإجراءات و الأساليب التقليدية الى الإجراءات و الأساليب الحديثة و هي خطوة هامة نحو التحول الى مؤسسة ذات حداثة ,و من خلال دراستنا في هذا الفصل استخلصنا ان قيام المؤسسة بالتحول للعمل بنظام رقمي في مختلف أنشطتها و وظائفها من خلال عدة تطبيقات تهدف أساساً الى تحسين الخدمات و التخلص من رداءة الإدارة التقليدية و محدوديتها و الهدف الأساسي الكبير هو تحديث الإدارة الذي يشمل تطوير الإجراءات و الأساليب و كافة موارد المؤسسة ,إضافة الى ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة.

تمثل الرقمنة مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات الرقمية المباشر للمواطنين مع المؤسسات، الى التواصل الافتراضي عبر شبكاتٍ، والتحول من الانتقال المعلومات والاتصال، لتقديم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تتعرض لها الإدارة في شكلها التقليدي لقد أصبح من الضروري على كل إدارة الدخول في مرحلة تطبيق الرقمنة وانطلاقاً مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة لترقية الأنشطة والمهام في المؤسسات، وتساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين.

تمثل الرقمنة نمط وأسلوب حديث في الفكر والممارسة الإدارية، يستهدف تفعيل الاستخدام الإيجابي والواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ف انجاز المعاملات وتقديم الخدمات عن بعد في أي وقت وفي أي مكان، لذلك التغيير الذي يرافق الرقمنة هو تغيير حقيقي وجذري وطويل المدى، ونجاح الرقمنة في جميع المرافق يعتمد على كيفية تقييم المتطلبات المادية واللوجستي كية، أي وهي الاعتماد على العنصر البشري المؤهل للعمل على الوسائل التكنولوجية وتهيئة البيئة المناسبة لها.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

النتائج:

- الرقمنة هي البديل الجديد الذي يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من الفعالية لدى الإدارة ومختلف المؤسسات اثناء تأدية خدماتها.
- ان استعمال تكنولوجيا المعلومات الاتصال يزيد من دقة الخدمات المؤسسة، وتحسين جودتها بأقل تكلفة وجهد.
- توفر المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري وسائل اتصال مختلفة مع موظفيها باستخدام البريد الالكتروني والهاتف الذكي.
- توظيف الرقمنة ف المؤسسات يساهم في انتشار ثقافة الكترونية وزيادة التعاملات مع الفروع.
- تعد جودة الخدمات عاملا مهما أساسيا لنجاح مختلف المؤسسات.
- ان تطبيق الرقمنة في المؤسسات سيكون له أثر إيجابي كبير على عملها كما سيكون له أثر أكبر النشاط الاقتصادي ويكون بعقلانية لان هذه الخدمات لها إيجابيات وسلبيات.

الفرضيات:

الفرضية الأولى: ان الرقمنة تمكن المؤسسة الخدماتية من مواكبة التطورات التي يشهدها العالم من خلال التقدم التكنولوجي والتطبيق الملحوظ للتكنولوجيا في عمل المنظمات والشركات، وتشكل

الرقمنة النواة والمركز الأساسي لمواكبة هذا العصر المتطور ، حيث تمثل ثورة تحول للمؤسسة، من خلال تسهيل الخدمات وتقديمها بأكثر فعالية.

الفرضية الثانية: الرقمنة تعتبر أداة فعالة من حيث الأدوات الحديثة لتطوير وتحسين الخدمات العمومية في الجزائر من خلال اعتماد على نظم رقمية في تقديم الخدمات للمواطنين بشكل جديد وحديث لتوفير وسد الاحتياجات المتزايدة للمواطنين ذات جودة وسرعة وكفاءة، وباعتبار ان العمليات الإدارية أصبحت تعقيدا للتحول من الإدارة التقليدية العاجزة عن إرضاء المواطن الى اعمال في شكل رقمي وهذا جاء نتيجة عدة تجارب تقنية ناجحة في مجتمعات أكثر تطورا حتم ضرورة خوض غمار التجربة في الجزائر .

الفرضية الثالثة: يمكن القول ان نجاح المشروع في المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على تطبيق الرقمنة وذلك نتيجة معرفة المؤسسة جميع نماذج الاعمال الجديدة والتي تميزت باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويرتبط نجاح المؤسسة من خلال التحول والتغيير بما يتناسب مع هذا العصر الرقمي حيث يساعد على احداث التغيير .

الاقتراحات: على هذا الأساس رأينا انه من الواجب تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تساهم في اثراء موضوعنا:

- ضرورة ادخال مفهوم الرقمنة وكيفية الاستفادة من الخدمات التي تقدمها المؤسسات.
- الربط بشبكة الأنترنت ورفع من مستوى تدفقها حتى تتحقق السرعة والفعالية المطلوبتين.
- مراعاة عنصر التكلفة حتى لا تصبح أكثر تكلفة من الخدمة التقليدية بالنسبة للمواطن.
- توفير وسائل وأدوات الصيانة والحلول الفورية في حالات الطوارئ لمعالجة أي خلل في الوقت المناسب.
- تهيئة الظروف المناسبة لعمل الموظفين من اجل زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمة العمومية المقدمة.
- لابد من تقوية البنية التحتية للجهاز الإداري وذلك بزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في المعاملات والتوسع في استخدام شبكة الانترنت لتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات بكفاءة اعلى وتكلفة اقل.
- وفي الأخير نوصي القيام بعملية الترويج الإعلامي المكثف لخدمات المؤسسة وكيفية استخدامها والتوعية بفوائد استخدامها بهدف استفادة غالبية المواطنين.

افاق الدراسة: من خلال بحثنا تبينا لنا ان هناك جوانب كثيرة جديدة بالدراسة نقترحها لتكون إشكاليات بحوث نأمل ان تكون محل دراسة مستقبلا.

- كيفية نشر ثقافة الرقمنة داخل المؤسسة العمومية.

- تقييم أثر الرقمنة على أداء وفعالية المؤسسة.
- دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المؤسسة العمومية.
- دراسة واقع الرقمنة والتحول الرقمي في الجزائر.
- ابراز نقائص متطلبات تطبيق رقمنة إدارة الموارد البشرية في الجزائر.
- أهمية ادراج موضوع الرقمنة والتحول الرقمي في المناهج الدراسية ومردوده على الافراد والمؤسسات.

اولا الكتب:

1. محمد شيخ صالح القومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتز، عمان، الأردن، 2014.
2. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.

ثانيا: رسائل ومذكرات جامعية

3. علا سفيان، فقير جيلالي، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2020/2019.

ثالثا: مجلات علمية

4. بشير عبد الحميد، صورية بوطرفة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة العربي التبسي "تبسة"، المجلد 15 العدد 03، 2021/12/31.
5. خواثره سامية، التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية بودواو جامعة امجد بوقرة بومرداس، المجلد 58، العدد 02، 2021.
6. خوصة مصطفى، بن عبو الجيلالي، تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية "دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم"، مجلة حوليات جامعة الجزائر، المجلد 35، عدد 01، مارس 2021.
7. جميلة سلايمي يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت (الجزائر)، مجلد 10، العدد 02، 28/09/2019.
8. عبد العزيز ضيافي، نور الدين حاروش، التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الالكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية دراسة حالة ولاية باتنة خلال الفترة (2006-2019)، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، مجلد 10، العدد 01، جامعة الجزائر 3.

9. على حميدوش، حميد بوزيدة، اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد "تجارب دولية «دروس وعبر"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة بومرداس، المجلد 08، العدد 01.

10. شيكر أيوب، قاشي خالد، نظام معلومات الموارد البشرية الالي كمال لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، العدد 13، 01 جوان 2018،

11. مخلوف سعاد، شريك ويزة، مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي توجهها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة المسيلة، المجلد 9، عدد 4.

12. هناء عفيف، وهيبة خولوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي "حتمية او اختيار؟"، مجلة المال والاعمال، الجزائر، المجلد 6، عدد 1، 2022/04/15.

رابعا: مراجع اجنبية

13. Mosca Maria , digitalization of HRM: A study of success factors and consequences in the last decade , Master Thesis ,Behavioural, Management and Social sciences Business Administration , university of twente, 27 August 2020,

خامسا: مقابلات

14. مقابلة مع رئيس خلية الاعلام الالي

15. مقابلة مع رئيس إدارة الموارد البشرية

16. مقابلة مع الموظف

الاجراءات الخارجية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة النقل



للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري - تيارت -

خصوصية منصة ملفي

أخي العامل،

توفر لكم المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري - تيارت - المنصة الرقمية **ملفي** والتي من خلالها يمكنكم الاطلاع على ملفكم الشخصي كاملا و تحميله (شهادة العمل، كشف الراتب، العطل، نسخ من مقررات الترقية، التقدم في الدرجة و الخبرة المهنية...)، كما يمكنكم طلب أي وثيقة من الإدارة مباشرة دون عناء التنقل إلى المؤسسة بالتابع الإجراءات و الضغط على الخانة "Demander" ثم إختيار الوثيقة المطلوبة و تأكيد الطلب.

حماية المعلومات:

- تضمن لكم المؤسسة حماية ملفاتكم الرقمية و تأمينها من القرصنة أو الإختراقات.
- المعلومات الشخصية الخاصة بكم لا يمكن لأي عامل الإطلاع عليها أو تحميلها.

إخلاء المسؤولية:

تخلي المؤسسة مسؤوليتها من أي تسريب للمعلومات أو الملفات الشخصية الخاصة بالعامل لذا يتوجب عليكم:

- تغيير كلمة السر عند أول استعمال.
- عدم إعطاء بريدك الإلكتروني و كلمة السر الخاصة بك لأي شخص و الحرص على حمايتها.