



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

شعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

أثر التحول الرقمي وإستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز -قالة-

إعداد الطالبتين:

تحت إشراف:

- خلف الله إكرام

- خماسية رندة

- الدكتورة روابحية مريم

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة
نمامشة رابح	رئيسا
روابحية مريم	مشرفا ومقررا
بن سلامة حكيم	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر

شعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

أثر التحول الرقمي وإستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز -قالمة-

إعداد الطالبتين:

تحت إشراف:

- الدكتورة روابحية مريم

- خلف الله إكرام

- خماسية رندة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة
نمامشة رابح	رئيسا
روابحية مريم	مشرفا ومقررا
بن سلامة حكيم	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025



شكر وعرفان

أول الشكر لله سبحانه وتعالى، الغني أكرمنا بنعمة الإسلام، ويسّر لنا سبيل العلم نشكره تعالى على إحسانه وتوفيقه على إتمام هذا العمل

ثم كامل الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة رواجية مريم، التي لم تبخل علينا بمساعدتها طيلة مدة الإشراف، وعلى كل ما قدمته من توجيهات وتوصيات وملاحظات قيمة، والتي كان لها الفضل الكبير في إتمام وإخراج هذا العمل كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة أساتذة قسم الإعلام والاتصال، على ما بذلوه من جهد طيلة سنوات دراستنا، وعلى ما قدموه لنا من علم ومعرفة وتوجيهات ساهمت في تشكيل خلفيتنا الأكاديمية، فكان لهم الأثر البالغ في إنضاج أفكارنا وفتح آفاقنا نحو البحث العلمي. فجزاهم الله عنا كل خير، وبارك في علمهم وعطائهم.



بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى : (يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

أهدي هذا النجاح إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى من كلل الله بالهيبه والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى أبي الغالي.

إلى من كَانَ دعاؤها سر نجاحي ، إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود... إلى أغلى الحبايب أُمي.

إلى أهلي واخوتي... إلى ابنت عمي خلف الله نور الهدى... إلى الصغير المشارك بالضحكات محمد ايزان

خلف الله إكرام



﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

أصابت سهاماً هذه المرة ولم تخطئ، ولعلّمت أعيننا من فرط الانتصار بكينا..

في نهاية سطورنا إننا لما صبرنا لأجله

أهدي ثمرة جهدي أولاً إلى نفسي ثم إلى اللذان قال فيهما عز وجل:

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾

اهدي. نحاجي إلى من جعل الجنة تحت أقدامها واحتضنتني قلباً قبل يديها، وسهرت الليالي الشداد بدعائها لي،

إلى مشرق الروح التي لا تُطفئها الشمس إن أشرقت،

إلى حياي، إلى القلب الذي يحمل حزني وفرجي، إلى ظلي الظليل ونور الطريق في الحياة..

غالي، أمي، كل كلام الدنيا لا ينصفها.

نجمتي وقدري أمي...

إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق، من زين اسمي بأجمل الألقاب،

مصدر فخري وسندي الدائم، إلى من اكتسبت منه قوتي واعتزازي بذاتي،

كنت دائماً قوة وإلهاماً لي...

شكراً لاحتوائك لي، ولحبك ونصائحك التي منحتني القوة لأواصل، فهذه ثمرة نحاحك من ثمرة دعمك وتضحياتك... أبي الغالي

إلى أخي العزيز إسلام،

الرفيق في الحياة، والسند وقت الحاجة، شكراً لوجودك الدائم بجاني، ولدعمك الذي كنت أستمد منه الطمأنينة والعزم

إلى أختي الصغيرة الغالية ريماس،

نور حياي وسعادتي التي لا تنتهي،

أتمنى لك دائماً النجاح والفرح في كل خطوة تخطيها.

إلى خالتي الحبيبة،

التي كانت دائماً مصدر دعم وحب

شكراً لك على كل لحظة وقفت فيها إلى جانبي.

شكراً لأنك السند والقوة في حياي.

وإلى صديقاتي العزيزات

شكراً لكنّ على دعمكن المستمر، ووجودكن الدائم الذي يملأ حياي بالقوة والأمل.

خماسية رندة



ملخص:

نظراً للأهمية المتزايدة التي يكتسبها التحول الرقمي في المؤسسات، والدور المحوري للعلاقات العامة في تيسير عمليات التغيير وضمان تواصل فعال بين مختلف الأطراف جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الأثر المتبادل بين التحول الرقمي واستراتيجيات العلاقات العامة في تطوير إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

سعت الدراسة إلى تحليل التحديات والفرص التي تطرحها الرقمنة، ومدى استعداد المؤسسات لتبني استراتيجيات حديثة في العلاقات العامة تساهم في دعم عمليات تسيير الموارد البشرية. كما هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز -قائمة- كنموذج واقعي، والتعرف على وجهات نظر الموظفين والإداريين حول تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة لمعرفة تأثير هذه المتغيرات الرقمية على أساليب العمل والتواصل الداخلي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة استمارة الاستبيان و المقابلة مع الموظفين والاداريين لجمع البيانات، وقد بينت نتائج الدراسة مدى تبني مؤسسة سونلغاز الرقمنة في العديد من خدماتها، حيث وفرت أجهزة ومعدات تسهل العمل بالرقمنة وتساعد الموظفين في إتمام مهامهم بفعالية، إن نجاح هذه المبادرات في مؤسسة سونلغاز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية إستراتيجية العلاقات العامة المعتمدة . في ما يخص التكوين و الاتصال الداخلي، وإدارة التغيير. وعليه قمنا باقتراح مجموعة من التوصيات أهمها تكييف الهيكل التنظيمي وتطوير الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، الى جانب تبني خطاب اتصالي منفتح وشفاف، لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، استراتيجيات العلاقات العامة، إدارة الموارد البشرية.

Abstract:

Given the increasing importance of digital transformation in organizations, and the pivotal role of public relations in facilitating change processes and ensuring effective communication between different parties, this study sheds light on the mutual impact between digital transformation and public relations strategies in developing human resource management within the organization.

The study sought to analyze the challenges and opportunities posed by digitization, and the extent to which organizations are ready to adopt modern public relations strategies that contribute to supporting human resource management processes. The study also aimed to identify the reality of digital transformation in Sonelgaz - Qalma - as a realistic model, and to identify the perspectives of employees and administrators on the implementation of digitization within the organization. and administrators on the application of digitization within the organization to know the impact of these digital variables on work methods and internal communication.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire and interview with employees and administrators were used to collect data, and the results of the study showed the extent to which Sonelgaz has adopted digitization in many of its services, as it provided devices and equipment that facilitate digitization and help employees complete their tasks effectively, the success of these initiatives in Sonelgaz is closely related to the effectiveness of the adopted public relations strategy. In terms of training, internal communication, and change management. Therefore, we have proposed a set of recommendations, the most important of which are adapting the organizational structure and developing the digital competencies of human resources, as well as adopting an open and transparent communication discourse, to achieve the maximum benefit from digital transformation.

Keywords: Digital transformation, public relations strategies, human resource management

فهرس المحتويات

الفهرس

.....	ملخص:
.....	فهرس المحتويات
1	مقدمة:

الفصل الأول: الإطار المنهجي

5	1-الإشكالية:
6	2-أهمية الدراسة
6	3-أهداف الدراسة:
7	4-تحديد مفاهيم الدراسة:
9	5-أسباب اختيار الموضوع:
9	6-الدراسات السابقة:
12.....	7-أدوات البحث:
13.....	8-منهج البحث:

الفصل الثاني: ماهية التحول

16.....	تمهيد:
17.....	1-المبحث الأول:
17.....	1-1 مفهوم التحول الرقمي:
17.....	1-2 أهمية التحول الرقمي:
18.....	1-3 أهداف التحول الرقمي:
18.....	2-المبحث الثاني:
18.....	1-2 خصائص التحول الرقمي:
19.....	2-2 متطلبات ومقومات التحول الرقمي:
19.....	2-3 معوقات التحول الرقمي:

فهرس المحتويات

21.....	خلاصة:
الفصل الثالث: ماهية إدارة الموارد البشرية الرقمي	
24.....	تمهيد:
25.....	المبحث الأول:
25.....	1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:
25.....	2- وظائف ادارة الموارد البشرية الرقمية:
26.....	3- أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي:
27.....	المبحث الثاني:
27.....	1- أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي:
28.....	2- واقع انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على إدارة الموارد البشرية:
29.....	3- تحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي:
30.....	خلاصة:
الفصل الرابع: إستراتيجيات العلاقات العامة لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي	
34.....	المبحث الأول:
34.....	1- تعريف استراتيجيات العلاقات العامة:
34.....	2- أهمية استراتيجيات العلاقات العامة في ظل التحول الرقمية:
35.....	3- اهداف إستراتيجيات العلاقات العامة في ظل التحول الرقمية:
35.....	المبحث الثاني:
35.....	1- أنواع إستراتيجيات العلاقات العامة إدارة الموارد البشرية:
37.....	2- نماذج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي:
39.....	خلاصة:
الفصل الخامس: الإطار التطبيقي	
41.....	لمحة عن مؤسسة سونلغاز:
41.....	1.1 تعريف مؤسسة سونلغاز:
41.....	2.1 نشأة مؤسسة سونلغاز:
41.....	3.1 مهام مؤسسة سونلغاز:

فهرس المحتويات

أولاً-عرض النتائج:	42
1-متغيرات الدراسة:	42
2-عرض نتائج الاستجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة (موظفي سونلغاز) نحو بنود الاستبيان:	44
ثانياً: عرض النتائج على ضوء التساؤلات:	46
1. عرض النتائج على ضوء التساؤل الأول: (ما هو واقع التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز؟):	46
2. عرض النتائج على ضوء التساؤل الثاني:	48
3. عرض النتائج على ضوء التساؤل الثالث:	50
نتائج خاصة:	53
نتائج الدراسة:	54
الخاتمة	57
التوصيات والمقترحات	58
قائمة المصادر والمراجع	60
الملاحق	65

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة وفقا للنوع حسب فئات النوع.....42
- الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة وفقا لفئات السن.....42
- الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل الدراسي43
- الجدول رقم 4: يمثل الاستجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة (موظفي سونلغاز) نحو بنود الاستبيان44
- الجدول رقم 5: يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة (موظفي سونلغاز) نحو بنود محور "واقع التحول الرقمي داخل مؤسسة سونلغاز".....46
- الجدول رقم 6: يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة (موظفي سونلغاز) نحو بنود محور "تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز في ظل التحول الرقمي "49
- الجدول رقم 7: يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة (موظفي سونلغاز) نحو بنود محور "استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي "51

مقدمة

في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه دول العالم المتقدم، نتيجة التحول الرقمي السريع لتكنولوجيا المعلومات، ما يصاحبها من تأثيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية، تنعكس على الافراد والمجتمعات والمؤسسات على حد سواء، التي جعلت الدول النامية كالجرائر تسعى لمواكبة هذه التطورات وإدخالها بمختلف الميادين لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

الرقمنة اليوم أصبحت قضية إدارية إستراتيجية للمؤسسات بدلا من اعتبارها قضية تقنية، وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع إلى إدارة متميزة. فقد مس التحول الرقمي عدة جوانب داخل المؤسسة على مختلف نشاطاتها ووظائفها من بينها جانب المورد البشري.

والمورد البشري يعد عنصر حيوي حقيقي ويشكل أهم مورد في أي مؤسسة، باعتباره العامل الديناميكي، كذلك هو مخزون إستراتيجي مهم تملكه المؤسسة للبقاء والنمو والازدهار والوقوف في وجه التحديات. أين أصبح لهذه التكنولوجيات الحديثة أهمية بالغة ودورا كبيرا في المؤسسات بشكل عام وفي تحسين إدارة الموارد البشرية بشكل خاص. التي تعتبر موردا أساسيا تعتمد عليه في أداء تفعيل العملية الإدارية.

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر الركيزة الأساسية لأي مؤسسة، فقد تأثرت بشكل كبير بالتحول الرقمي، وأصبح من الضروري استغلال التقنيات الحديثة لتحسين كفاءة وفعالية هذه العمليات، حتى تساعد التقنية الرقمية على تحليل البيانات وتبسيط العمليات وتحليل الأخطاء الإنسانية. ويمكن استخدام البرامج والتطبيقات الرقمية لإدارة مختلف عمليات الموارد البشرية، مثل إدارة الأداء والتوظيف والتدريب والتطوير والتواصل بين الموظفين، حين يؤدي هذا التناغم بين التقنيات الرقمية والموارد البشرية إلى تحقيق المؤسسة لمستوى أداء عالي للوصول إلى الأهداف المنشودة ونجاحها.

وبالتالي فإن تفعيل التحول الرقمي هو السبيل من أجل الارتقاء بالإدارة إلى إدارة التميز من خلال تفعيل نموذج تنظيمي. يتصف بالترابط الشبكي، التكامل بين عناصره وعملياته ووضع الخطط اللازمة للنهوض بها، حيث تعاني بعض المنظمات من عدم استخدام التقنيات الرقمية داخلها، ونقص الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد في تطويرها وتحويلها إلى شكل رقمي وتقني. مما ينعكس سلبا على خدماتها ومنتجاتها. على صميم ذلك تقوم بتبني إستراتيجيات العلاقات العامة التي تبرز أهميتها على جميع الجهات التي تستوجب تكثيف الدراسات وتخطيط

وتنظيم الوظائف، وأثرها في تحسين للأداء الوظيفي للموارد البشرية، لذا ساعدتنا الدراسة الحالية على التعرف على أثر التحول الرقمي وإستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قلمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1. الإشكالية
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. تحديد مفاهيم الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. الدراسات السابقة
7. أدوات البحث
8. منهج البحث

1-الإشكالية:

أصبح التغير سمة العصر بعد التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي شهده العالم، حيث أدى إلى بروز ما يسمى بالثورة الرقمية، التي أحدثت تغيرات جذرية في مختلف السياقات التي انتقلت من ممارسات تقليدية إلى استراتيجيات مبتكرة تستفيد من قوة الوسائط الرقمية.

يعد التحول الرقمي اليوم من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات فهو لا يعني فقط تطبيق تكنولوجيا داخل المؤسسة، بل هو برنامج شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا، وأيضا كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف بطرق مبتكرة وجديدة بهدف البقاء وتحقيق الاستدامة.

ومع ذلك تواجه العديد من المؤسسات تحديات مختلفة في تبني هذا التحول مثل مقاومة التغير ، ضعف البنية التحتية الرقمية، نقص المهارات المتخصصة، ولذلك يجب على المؤسسات دمج التحول الرقمي بشكل فعال مع قسم العلاقات العامة التي تلعب دور كبير وفعال عند حدوث عراقيل ومشكلات داخل المؤسسة تستخدم هذه الأخيرة كل ما بوسعها لتغلب على المشكلات والتحديات بطرق وإستراتيجيات ومن بين هذه الاستراتيجيات المهمة، وضع خطة واضحة للتوعية ولترسيخ المفاهيم و أهداف برنامج التحول الرقمي لكافة المستويات داخل المؤسسة، والعمل معهم في كافة مراحل تنفيذ برامج التحول لأن هذا التحول اقترن بالتغير الذي حدث في مهارات وقدرات مواردها البشرية. وهو ما يؤكد ضرورة توافر توجه إستراتيجي لاستغلال العنصر البشري.

لان العنصر البشري يشكل جانب حيوي خاصة في القطاع المؤسساتي إذ يصعب للمؤسسات التحول الرقمي بدونه، وله دور أساسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان استدامة النمو.

وذلك من خلال إدارة الموارد البشرية التي تعد أحد محركات الرئيسية لتحول الرقمي في تحقيق التفوق التنافسي، حيث لم يعد دورها مقتصر على المهام التنظيمية فحسب بل أصبحت أداة إستراتيجية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وذلك من خلال تبني إستراتيجيات العلاقات العامة.

تلعب العلاقات العامة دورا هاما في تعزيز بيئة العمل الرقمية وبناء صورة إيجابية للمنظمة، وتحقيق التواصل الفعال بين الادارة والموظفين والجمهور الخارجي، ومن بين إستراتيجيات العلاقات العامة في ادارة الموارد البشرية تعزيز الاتصال الداخلي من خلال إنشاء قنوات اتصال فعالة لتتيح الموظفين على تعبير عن آراءهم وكذلك تخفيف

الموظفين و تعزيز الولاء و إنشاء برامج تدريبية لتطوير القدرات والكفاءات لاستخدام وسائل تكنولوجيا و ترسيخ أهمية برنامج التحول الرقمي في المؤسسة وكذلك توفير الدعم المادي والمعنوي من خلال إنشاء جو ملائم للعمل.

فرغم التغيرات والتكرارات التي تشهدها العديد من المؤسسات الحكومية في الجزائر، من بينها مؤسسة سونلغاز التي تواجه تحديات بعضها خارجي يعرضه الواقع الدولي، كتحويلات العالمية والعلمية، وبعضها داخلي منها ضعف الطاقة الاستيعابية لهذا التحول الرقمي وعدم قدرة الموارد البشرية على الوصول إلى المعلومات والمعرفة والحصول عليها والاستفادة منها لكي يكونوا قادرين على تنمية مهاراتهم لتنفيذ الأعمال المطلوبة. فإن مؤسسة سونلغاز بحاجة إلى مثل هذا التطوير. ولهذا تم طرح التساؤل التالي:

كيف يساهم التحول الرقمي وإستراتيجيات العلاقات العامة على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز؟

ويستنتج من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز ؟
- كيف تتم ادارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز؟
- ماهي استراتيجيات العلاقات العامة التي تعتمدها مؤسسة سونلغاز في إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي ؟

2-أهمية الدراسة

تكمن الأهمية في إثراء المعرفة حول التحول الرقمي داخل المؤسسة، لأنه يعتبر أحد مقومات التطور والارتقاء في المؤسسات. وفاعليته على كفاءة إدارة الموارد البشرية. تتضح أهمية الدراسة كذلك في دور إستراتيجيات العلاقات العامة في تدريب وتطوير وإدارة الموارد البشرية لإعداد أفراد ذو مهارات قادرة على مواجهة ومعالجة تحديات التحول الرقمي.

3-أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز.
- إيضاح مدى إمكانية التحول الرقمي في تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية.

- كيف تساهم إستراتيجيات العلاقات العامة في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- التطرق إلى أبرز المشاكل والتحديات التي تواجه مؤسسة سونلغاز في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
- معرفة طرق تسيير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز أثر التحول الرقمي.

4-تحديد مفاهيم الدراسة:

يعتبر الإطار المفاهيمي من الخطوات الهامة التي يحتاجها الباحث في دراسة لشرح المفاهيم الرئيسية التي يدور حولها موضوع الدراسة.

1.4 التحول الرقمي Digital transformation :

- حسب بريشيانى Bresciani والآخرين: يتميز التحول الرقمي بالتغيرات المخططة البيئية على أساس التقنيات المتقدمة، ويمكن وصف التحول الرقمي بأنه تحول تنظيمي إلى البيانات الضخمة والتحليلات والسحابة وتقنيات الاتصالات المتنقلة ومنصات الوسائط الاجتماعية. (Alnuaimi & al, June 2022, p. 637)
- يعرف أيضا: بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجاتها.
- **التعريف الاجرائي للتحول الرقمي:** التحول الرقمي هو عملية متكاملة تعتمد على تبني التقنيات الرقمية الحديثة لإعادة تصميم العمليات التشغيلية، ونماذج الأعمال بهدف تحسين الكفاءة وتعزيز الابتكار.

2.4 إدارة الموارد البشرية:

- يعرف نيجرو NIGRO : إدارة الموارد البشرية بأنها " اجتذاب العاملين واختبارهم وتعيينهم، وتنمية قدراتهم، وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية المثالية من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء. (علي، 2014، صفحة 30)
- **التعريف الاجرائي لإدارة الموارد البشرية:** هي عبارة عن مجموعة من العمليات والممارسات الادارية، التي تهدف إلى استقطاب وتطوير وتحفيز وإدارة أداء الموارد البشرية داخل المنظمة، وذلك من خلال التخطيط الفعال، والتوظيف والتدريب، وتقييم الأداء والتعويضات لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية .

3.4 الاستراتيجية:

- **التعريف اللغوي:** اسم، مصدر صناعي.

من الفنون العسكرية ويقصد بها التخطيط وتحديد الوسائل التي يجب الأخذ بها في القمة والقاعدة لتحقيق الأهداف البعيدة، وتستعمل أيضا في الخطاب السياسي. (www.almaany.com, 2025)

- **التعريف الاصطلاحي:** هي رؤية شاملة لتحقيق أهداف طويلة الأجل وتوجيه المنظمة بطريقة منظمة وشاملة لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، واستغلال ما تتيحه من فرص وتجنب واستيعاب التهديدات وتعظيم نقاط القوة الداخلية والتقليل من الأثر السيء لنقاط الضعف. (صبيح، 2012، صفحة 51)
- **التعريف الاجرائي:** هي خطة شاملة لتوجيه وتخصيص الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

4.4 العلاقات العامة:

- **التعريف اللغوي:** إن مصطلح العلاقات العامة مشكل من كلمتين أساسيتين كالآتي: علاقات، الجمع، علاقات وعلائق، وهي المناسبة بين المعنى الاصلي والمعنى المراد في المجاز والكتابة.
- **عامة:** يقصد بها الجماهيرية أي الجماهير المختلفة التي يتصل عملها أو ترتبط مصالحها ونشاطها بالهيئة. (www.almany.com, 2025)

- **التعريف الاصطلاحي:** هي مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها، كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم وكذلك الجمهور بوجه عام وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضائه " (رشوان، 2004، صفحة 114)

- **التعريف الاجرائي:** هي مهنة تمارس في كافة المؤسسات، تهدف إلى تعزيز التفاهم والثقة المتبادلة بين المنظمة وجماهيرها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال استخدام وسائل الاتصال المتنوعة لتحقيق سمعة طيبة.
- **تعريف إستراتيجيات العلاقات العامة:**

هي مجموعة من الخطط والوسائل المتنوعة التي تعتمد عليها إدارة العلاقات العامة لتحقيق أهدافها، خاصة في مواجهة الأزمات، من خلال استخدام وسائل اتصال متنوعة لبناء سمعة طيبة بين المنظمة وجمهورها.

5-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع بحث وتحديد إشكالية يكون نتيجة لمجموعة من الأسباب المتمثلة في:

- تماشي الموضوع مع مجال تخصصنا.
- مدى الاهتمام الزائد بالتحول الرقمي في الفترة الأخيرة.
- معرفة مدى أهمية إستراتيجيات التحول الرقمي، ومدى تأثيرها على كفاءة العاملين.
- تفاعل بعض الموارد البشرية سلبي بسبب عدم فهم محتوى وأهمية الرقمية.
- معرفة الصعوبات التي تواجه بعض المنظمات في استغلال الرقمية.

6-الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاق تساعد الباحث في الاستفادة من خبرة الباحثين السابقين وما توصلوا إليه من بحوث علمية مساعدة تكون عوناً ومرشداً لتفادي الأخطاء والصعوبات التي تواجهه، لذلك ارتأينا الإحاطة ببعض الدراسات نذكر منها:

الدراسة الأولى: دراسة بندر عمر الأحدي سنة 2024 مقال بعنوان:

"دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على معرفة واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة وفوائده وتحدياته، وكانت إشكالية الدراسة على الرغم من التقدم في تقنيات التحول الرقمي، لا يزال هناك عدم وضوح في مدى تأثير هذه التقنيات على كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية. حيث تواجه شركة الاتصالات السعودية تحديات في تحقيق الكفاءة المثلى في عمليات إدارة الموارد البشرية. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024. وقد شملت العينة 52 موظفاً.

تمثلت نتائج الدراسة في فاعلية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في الشركة بدرجة عالية وأنه يعود بفوائد عظيمة في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية كسرعة إنجاز المهام بأدنى وقت وجهد ويساهم في رفع أداء الموظفين. كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض التحديات التي تعيق من فعالية مثل ضعف البنية التحتية الداعمة لتحول الرقمي والتكلفة التشغيلية العالية.

"The Implication of privation of Digitall transformation and its Impact on
Human Resource Mangement strategies"

تدور إشكالية الدراسة بأن تطبيق الرقمنة في المؤسسات يتطلب الاهتمام بصقل مهارات الموارد البشرية وزيادة معارفها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق أثر التحول الرقمي على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لاسيما في قطاع التعليم حيث أحدث التحول من التعليم التقليدي إلى الرقمي تغيرات جوهرية. اتبعت الدراسة منهجا وصفيا تحليليا، وتطالعت آراء 37 قائدا إداريا في جامعة فران، تمثلت النتائج تأثيرا كبيرا للتحول الرقمي على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مما يبرز حاجة المؤسسات إلى تكييف التكنولوجيا وإدخالها في أنظمتها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الدراسة الثالثة: من اعداد الطالبات تباني شيماء، صغري الهام، عقون شيماء

بعنوان "استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر" ولاية

قائمة سنة 2021-2022

تدور اشكالية هذه الدراسة حول التحول الرقمي بأنه أصبح ضرورة للمؤسسات لضمان استمراريتها ومع ذلك تواجه المؤسسات العديد من التحديات مما يعيق تنفيذ برامج التحول الرقمي بنجاح فتسعى مديرية بريد الجزائر لولاية قلمة إلى تبني استراتيجية رقمية تمكنها من تحسين خدماتها وزيادة رضا عملائها. حيث اعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدوا على العينة القصدية تتمثل في جميع العاملين بالمؤسسة. تمثلت النتائج الدراسة في يتم تقييم استراتيجية التحول الرقمي من طرف الإدارة العليا بمديرية بريد قلمة وذلك بتحديد نقاط القوة التي عليها تنميتها وتطورها ونقاط الضعف التي ينبغي معالجتها وذلك عند قيامها بإعداد الاستراتيجية وبالتالي تحقيق استمرارها في عصر أصبحت فيه المنافسة في أشدها والبقاء فيها للأفضل. توفر مؤسسة بريد الجزائر بولاية قلمة دورة تكوينية لموظفيها في مختلف المجالات لتساهم في تطوير مهاراتهم وأدائهم الوظيفي. غياب تام للقوانين والتشريعات التي تضبط عمليات التحول الرقمي.

الدراسة الرابعة: من محمد على محمود ربط تحت عنوان مقال:

"أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على إدارة شركات الاتصالات في مصر" سنة 2023

تدور إشكالية هذه الدراسة في التقدم السريع للتكنولوجيا والتحول الرقمي حيث تواجه الشركات المصرية تحديات كبيرة في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية، اعتمدوا في مجتمع البحث على العاملين في شركات الاتصالات 67832 عامل حيث اختاروا عينة من العاملين في شركات الاتصالات المصرية 382 عامل. وتمثلت نتائج الدراسة في وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي يؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات ومنها شركات الاتصالات تبعا لنتائج الدراسة الميدانية.

الدراسة الخامسة: من عمر مهدي تحت عنوان مقال:

" دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية". سنة 2022

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول أن المنظمات الناجحة تعتمد على استقطاب وتطوير الموارد البشرية القادرة على الابتكار والتكيف مع التقنيات الحديثة ومع تطور تكنولوجيا الاعلام والاتصال أصبح التحول الرقمي ضرورة لتحسين أداء المؤسسات، خاصة في إدارة الموارد البشرية. تمثل مجتمع الدراسة في كل عمال وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة والبالغ عددهم 53 عامل موزعين على الوكالة. تمثلت نتائج الدراسة: أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الوكالة وهذا ما بينته النتائج والتي أثبتت أن هناك تغيرا في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال والتي تعتمد بها بشكل كبير.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من كافة الدراسات السابقة المذكورة سواء كان ذلك فيما يتعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي حيث تمت الاستفادة منها من حيث المنهج المتبع وأدوات الدراسة المستعملة وكذلك أساليب التحليل المتبعة، إلى جانب ذلك فإن الدراسات السابقة ساعدت في إعطاء صورة شاملة حول موضوع الدراسة الحالية، وفي بناء النموذج الخاص بها، لكن يبقى هناك وجود أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يمكن توضيحها فيما يلي:

أوجه التشابه:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف من وراء الدراسة وهو دراسة أثر تحول الرقمي والاستراتيجيات المتبعة لإدارة الموارد البشرية، ودراسة التحديات التي تواجه المؤسسات في العصر الرقمي، وكذلك تتفق الدراسات مع دراستنا في منهج الدراسة وأدواتها.

أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة، من حيث الجانب المكاني والزمني للدراسة، حيث تنوعت الجوانب المكانية في الدراسات السابقة بين مؤسسات متنوعة.
- تختلف الدراسة الحالية أيضا عن الدراسات السابقة من حيث الهدف العام للدراسة. حيث تهدف دراستنا إلى إبراز دور استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية أثر التحول الرقمي.
- تختلف الدراسة الحالية أيضا عن الدراسات السابقة في نوع وحجم العينة وأسلوب المعاينة وذلك باختلاف طريقة المؤسسة.

7-أدوات البحث:

انطلاقا من إشكالية الدراسة والأهداف المسطرة للدراسة، لجأنا لاستخدام أداة لجمع البيانات في إطار المنهج الوصفي التحليلي وأكثر ملائمة، استخدمنا استمارة استبيان. ولقد قمنا بتصميم ووضع الاستبيان على حسب موضوع الدراسة، ووضع المحاور بناء على التساؤلات التي تشملها الدراسة ويتكون الاستبيان الخاص بالموظفين من أربعة محاور المتمثلة في:

المحور الأول: البيانات الشخصية (الجنس، المؤهل الدراسي، السن)

المحور الثاني: واقع التحول الرقمي داخل مؤسسة سونلغاز.

المحور الثالث: تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز في ظل التحول الرقمي.

المحور الرابع: استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

كما اجرينا مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية ومصلحة التكوين ومدير الوكالة التجارية المتخصص في الرقمنة.

أ. عينة الدراسة:

وقد اعتمدنا في موضوعنا هذا على العينة القصدية وهي التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم.

وقد استعملنا العينة القصدية في هذه الدراسة لان موضوع دراستنا يشمل الجمهور الداخلي ككل بمؤسسة سونلغاز بقالة، حيث قصدنا عينة الجمهور الداخلي الذي يشمل اداريين والموظفين. لذا قمنا باختيار فئة مكونة من 70 موظف من أصل 541 موظف الذين يشكلون مجتمع الدراسة.

ب. حدود البحث:

- حدود مكانية: تتمثل الحدود المكانية لدراسة في مدينة قالة بالتطبيق على العاملين داخل المؤسسة سونلغاز لتعرف على أثر التحول الرقمي وإستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية .
- حدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2024 / 2025 وبدأت دراستنا في 15 افريل الى غاية 25 افريل 2025، ليتم التعرف على واقع الرقمنة داخل مؤسسة سونلغاز.

ت. مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل الموظفين والاداريين داخل مؤسسة سونلغاز البالغ عددهم من 541 عامل.

8-منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف ظواهر أو وقائع أو أشياء معينة من خلال جمع الحقائق والمعلومات، فالدراسات الوصفية تنطوي على رصد الوقائع، وما يتبع ذلك من تحليل وتفسير لهذا الواقع، استنادا إلى الدراسات والأبحاث والمصادر التي تناولته.

الفصل الثاني: ماهية التحول

الفصل الثاني: ماهية التحول الرقمي

تمهيد

1. المبحث الأول:

1-1 مفهوم التحول الرقمي

2-1 أهمية التحول الرقمي

3-1 أهداف التحول الرقمي

2. المبحث الثاني:

1-2 خصائص التحول الرقمي

2-2 متطلبات ومقومات التحول الرقمي

3-2 معايير التحول الرقمي

خلاصة

تمهيد:

في عصرنا الحالي أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات والدول التي تسعى الى مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والاستفادة من الفرص التي يتيحها العصر الرقمي. يمثل التحول الرقمي نقلة نوعية في طريقة عمل المؤسسات. وتقديم الخدمات وإدارة العمليات، مما يساهم في تحسين الكفاءة والانتاجية وتعزيز القدرة التنافسية في هذا الفصل، سنتناول بالتحليل والدراسة مفهوم التحول الرقمي وابعاده المختلفة، ونعرض التعريفات المتنوعة له وأهميته الاستراتيجية في عصرنا الحالي، والأهداف التي يسعى لتحقيقها. كما سنلقي الضوء على التحديات والمعوقات في التي تواجه عملية التحول الرقمي وسبل التغلب عليها.

1-المبحث الأول:

1-1 مفهوم التحول الرقمي:

- يعرف التحول الرقمي بأنه العملية التي تطبقها أي منظمة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يغير بشكل أساسي كيفية تقديم القيمة للعملاء، بحيث تتبنى تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية، تتكيف بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة. (براهيمي، 2024، صفحة 137)
- كما أن هناك من ينظر للتحول الرقمي على أنه توظيف للتقنيات التكنولوجية الحديثة بهدف تحسين وتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وتقديم الخدمات للعملاء بسرعة وكفاءة عالية. كما أن التحول الرقمي يعبر عن تغيير في أساليب العمل والممارسات في المؤسسات باستخدام التقنيات الرقمية، إذ ينطوي تحته التغيير في الهيكل التنظيمي والعمليات الثقافية المؤسسية وكذا العلاقة مع العملاء والشركاء وغيرها. (وفاء، 2024، صفحة 4)
- كما أن التحول الرقمي هو " الإستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل الخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل. وبالتالي لا بد من إتباع الأساليب الحديثة والتخلي عن الأساليب القديمة أو تطوير الأساليب القديمة. (تباي، صخري، و عقون، 2021/2022، صفحة 25)
- يعرف التحول الرقمي بأنه استبدال الأنظمة الآلية للعمل البشري التقليدي، وخاصة في إنتاج الخدمات التعليمية والتدريبية، مما يؤدي إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي وتكوين الموارد البشرية. (سالم، صفحة 5)

1-2 أهمية التحول الرقمي:

أصبح التحول الرقمي من الضروريات لكافة المصارف التي تسعى الى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، حيث أن التحول الرقمي لا يعنى فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المصرف بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة وبمس طريقة وأسلوب عملها داخليا بشكل رئيسي وخارجيا أيضا من خلال تقديم خدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل اسرع واهل وقد أصبحت مهمة وملحة أكثر من ما مضى لتحول المصارف رقميا، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة نواحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الافراد، لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المصارف ضرورة تحسين خدماتها واتاحتها على كافة القنوات الرقمية. (اسحق، 2022، صفحة 408)

1-3 أهداف التحول الرقمي:

لعل دخول مصطلح التحول الرقمي إلى عالمنا وإحداث تغيرات وتحسينات للمؤسسة عاد إلينا بعدة أهداف تذكر منها مايلي :

- نشر وتعزيز الثقافة الإلكترونية: حيث يرى الخبراء أن هناك عوامل مهمة للتحول إلى مجتمع رقمي وهي ضرورة وجود الية الحرية لتداول المعلومات.
- التوجه نحو الإقتصاد الرقمي: حيث أن المجتمع الرقمي هو المجتمع الذي يتشكل نتيجة اعتماد ودمج الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنزل للعمل والترفيه والتعليم. وهذا ما يؤدي إلى إحداث عالم رقمي عن طريق إدخال الأدوات الرقمية إلى بيئة الأفراد الداخلية. (شاعة، 2024/2023، صفحة 34)
- توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية.
- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة.
- حفظ مصدر المعلومات الأصلية من التلف.
- إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية. (بن قارة و زيعم ، 2023/2022، صفحة 4)

2-المبحث الثاني:

1-2 خصائص التحول الرقمي:

- تعمل المنظمات المتحولة رقميا على تحقيق مبدأ النزاهة والشفافية القرارات يوميا دون الاعتماد التسلسل الهرمي التقليدي
- يعمل التحول الرقمي على امتلاك بنية معلوماتية أساسية، تمكنها من مباشرة ومتابعة نشاطها من خلال شبكة الإنترنت، كما أن التحول الرقمي يعزز ويعمل على الاستفادة من أحدث وسائل وأدوات التقنيات الحديثة المتطورة للمعلومات والاتصالات التي تساعدنا من إقامة وتلبية متطلبات التميز. (الدباس، 2022، صفحة 19)
- الاتصال المتزامن: يسهم التحول الرقمي في تمكين التواصل الفوري عبر الأنظمة الرقمية، ما يسمح للأفراد بالتفاعل في الوقت الفعلي سواء كان ذلك في الماضي أو المستقبل.
- التشارك والانفتاح: يوفر التحول الرقمي أدوات بسيطة تسمح بالتواصل والمشاركة مع الآخرين بشكل فعال، حيث يمكن للأفراد مشاركة المعلومات والموارد بسهولة عبر المنصات الرقمية. (بن عطاء الله و نميزار، 2024، صفحة 29)

2-2 متطلبات ومقومات التحول الرقمي:

هناك ستة ركائز أساسية لتحقيق رحلة تحول رقمي ناجحة هي رؤية استراتيجية - البنية التحتية والتكنولوجيا - الموارد البشرية - تجربة العملاء. الأمان والخصوصية - تحليل البيانات.

أ. **رؤية استراتيجية تحقيق التحول الرقمي:** يتطلب وجود رؤية استراتيجية واضحة تحدد الأهداف والمسار الذي يجب اتباعه، يجب أن تكون هذه الرؤية مبنية على دراسة دقيقة للسوق وتوجهات التكنولوجيا المستقبلية.

ب. **البنية التحتية والتكنولوجيا:** يجب أن تكون البنية التحتية الرقمية موجودة وجاهزة لدعم التحول الرقمي. يشمل ذلك البنية التحتية الحالية لشبكات الإنترنت والأجهزة والبرمجيات، التي يجب تحديثها وتحسينها لتلبية احتياجات التحول الرقمي.

ت. **تجربة العملاء:** تحسين تجربة العملاء أحد أولويات التحول الرقمي، يجب أن تكون التكنولوجيا موجهة نحو تحسين التفاعل مع العملاء وتقديم تجربة مميزة ومريحة .

ث. **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونه، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير. (قرقط ولعشب ، افريل 2023، صفحة 240)

ج. **الأمان والخصوصية:** الأمان الرقمي وحماية البيانات من الاختراقات والتهديدات هي أولوية في التحول الرقمي. يجب توفير الحماية الكافية للبيانات والمعلومات التي تتعامل معها المؤسسة .

ح. **تحليل البيانات:** تحليل البيانات واستخدامها بفاعلية يساهم في اتخاذ القرارات الدقيقة والتوجه نحو المبادرات الناجحة، يجب أن تكون للمؤسسة القدرة على استخلاص النقاط الرئيسية من البيانات والاستفادة منها في تحسين الأداء وتحقيق التحسين المستمر. (https://: www.evc.sa، 2025)

3-2 معوقات التحول الرقمي:

على الرغم من أن هناك العديد من المميزات للتحول الرقمي إلا أن الكثير من المؤسسات التعليمية لازالت تواجه العديد من التحديات والمعوقات في قطاع التعليم، وتعتبر استخدام التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية لاستمرار وبقاء المؤسسات التعليمية وللتكيف مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن هذه المؤسسات تواجه مجموعة من المعوقات التي تعرقل عملية الاستخدام الفعال للتقنية الحديثة، حيث أن كثيرا من تلك المؤسسات تعاني من العديد من السلبيات التي تتمثل في: (محمد، 2023، صفحة 560)

- ضعف البنية التحتية المتعلقة بتجهيزات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقدمها ومحدوديتها.
- عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية : وقلة كفاءتها في التعامل مع أساسيات ومتطلبات التحول الرقمي
- القوانين والتشريعات غالبا ما تشكل عائق يحبط فعالية التحول الرقمي مما يجعلها بطيئة مما قد يعود بخسائر على المؤسسة. (شاوشي و خلوف، 2023، صفحة 21)
- المخاوف بشأن التأثير السلبي لاعتماد التكنولوجيا يشعر كثير من الناس، بمن فيهم العاملون في الأوساط الأكاديمية، بالتردد في تبني التحديث بسبب المخاوف والقلق المحيط بالتكنولوجيا. (Singun, 2025)
- وتوجد أيضا معوقات مالية التي تتمثل فيما يلي:
- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.
- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية وبخاصة انشاء الشبكات وتطوير الاجهزة
- قلة الموارد المتاحة لدى الإدارات العليا.
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج اليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- توجيه التمويل نحو الأمور الأكثر إلحاحاً.
- نقص الموارد المالية للمؤسسات.
- ضعف نظام الحوافز المادية للموظفين في العمل الالكتروني.
- عدم القيام بدراسة الجدوى من الناحية الاقتصادية للمتطلبات تطبيق الادارة الالكترونية وتجهيزاتها. (عامر و عتيق ، 2025، صفحة 450)

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، نستنتج ان الرقمنة أصبحت اليوم تعد إحدى أهم الركائز الاستراتيجية لنجاح المؤسسة، وأنها لم تعد مجرد خيار لتطوير، بل أصبحت شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسات وإستمرارها في عصر التحول الرقمي، لأن المؤسسات التي تتأخر في تبني الرقمنة أصبحت اليوم تواجه خطر فقدان حصتها السوقية وقدرتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغير المتسارع.

الفصل الثالث: ماهية إدارة الموارد

البشرية الرقمي

الفصل الثالث: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول:

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية.
2. وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.
3. أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

المبحث الثاني:

1. أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.
2. واقع انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على إدارة الموارد البشرية.
3. تحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

تمهيد:

تسارع التحول الرقمي، أصبحت التكنولوجيا قوة دافعة للتغيير داخل المؤسسات، مما أثر بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تقتصر على وظائفها التقليدية، بل أصبحت مطالبة بتبني طرق واستراتيجيات جديدة تتماشى مع متطلبات هذا العصر وفي هذا السياق، يهدف هذا الفصل إلى التطرق إلى إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، حيث تم تناول المفاهيم الأساسية لهذه الموارد من خلال تعريفها، وتوضيح أهدافها، وإبراز أهميتها داخل المؤسسة. كما تم التطرق إلى أبرز الانعكاسات الإيجابية والسلبية التي فرضها التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، إلى جانب التحديات التي تواجهها المؤسسات في سبيل تحقيق تكامل فعال بين الإدارة الرقمية والموارد البشرية. ويأتي هذا التحليل في إطار محاولة فهم مدى قدرة المؤسسات على التكيف مع التقنيات الرقمية، وتحقيق التوازن بين التطور التكنولوجي ومتطلبات المورد البشري.

المبحث الأول:

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من التعاريف نذكر أهمها:

- إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
- كما تعرف باختصار على أنها عملية توفير العدد المناسب من الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تنميتهم وتطويرهم والحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (عطية ، رجم، و مناصرية، 2016، صفحة 11)
- هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنشأة.
- هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين. (<https://menhrportal.com>, 2025)

• تعريف إدارة الموارد البشرية الرقمية:

- إذ عرفها (Mia & Faiza) بأنها تحويل عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية إلى رقمية باستخدام تقنيات الأجهزة المحمولة والسحابة لضمان مشاركة الموظفين والتزامهم تجاه المنظمة.
- أما (Thomas) فيعرفها بأنها نتيجة لاستخدام التطورات المبتكرة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة بهدف التوحيد القياسي وتحقيق الأتمتة المتزايدة لنشاطات إدارة الموارد البشرية لتتحول إلى رقمية لضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية والدعم للأقسام والعمليات الأخرى في المنظمة، ويعرفها البعض بأنها استخدام أنظمة الحاسوب والتقنيات الرقمية وشبكات الاتصالات في إنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية. (د. تيسير محمد و المعاضدي، صفحة 9)

2-وظائف ادارة الموارد البشرية الرقمية:

بعد مراجعة مجموعة من الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع ادارة الموارد البشرية الرقمية، تم التوصل إلى أنه بالرغم من اختلاف وجهات النظر التي تناولت هذا المتغير من مداخل وظروف تنظيمية مختلفة. وتمثل في:

- أ. **التوظيف والاختيار الإلكتروني:** هو استخدام الإنترنت لاستقطاب المرشحين ذوي الجودة العالية وعرض الملفات الشخصية ذات الصلة وتبسيط عملية التقديم والاختيار تحقق المنظمات التي تستخدم التوظيف الإلكتروني بشكل فعال خطوات كبيرة من خلال توظيف أفضل المرشحين الذين حققوا نتائج جيدة في مؤسستهم وبالتالي

تحقيق أهداف المنظمة. تعتمد جهود التوظيف التنظيمي بشكل متزايد على تكنولوجيا الكمبيوتر ومجال واحد تطور إلى التوظيف عبر الإنترنت، والمعروف باسم التوظيف الإلكتروني حتى يكون التوظيف الإلكتروني أكثر كفاءة، فإنه يحتاج إلى دعم إداري قوي بالإضافة إلى تغطية إنترنت. (هلاي، 2022، صفحة 349)

ب. **التدريب الإلكتروني:** يقوم نظام إدارة الموارد البشرية بتشخيص المهارات والقدرات والمعرفة التي يمتلكها المنظمة، وذلك من أجل المساعدة في إعداد خطط التطوير والتدريب للأفراد العاملين وهذا بما يتناسب مع احتياجات المنظمة مع إمكانية إعادة توزيعها على الوظائف وفقا لمهاراتهم ومعرفتهم وبما يتناسب مع مؤهلاتهم الأكاديمية، وهنا دعمت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير ممارسات التدريب في السنوات الأخيرة، مما مكن الموظفين من الحصول على التعليم والتدريب دون الحاجة إلى أماكن مادية لهذا الغرض، كما تمكنت المنظمات أيضا من تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتدريب المستمر عبر الإنترنت، وبالتالي فإنه أكثر مرونة لتلبية احتياجات المنظمة.

ت. **تقييم الأداء الإلكتروني:** يمكن تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام الإنترنت. وهذا يعني يمكن للمديرين تقديم معلومات تقييم الأداء مباشرة إلى قسم الموارد البشرية عبر النماذج الإلكترونية. وهذا يقلل من استخدام الأوراق لكل من المشرف والمراقب، مما يساعد على تقليل الوقت والتكلفة والجهد المبذول في إدارة الموارد البشرية، وهناك أيضا تطبيقات الخدمة الذاتية للمديرين التي تتيح لهم إدخال نتائج تقييم الأداء على الفور، بالإضافة إلى إمكانية تحديد أهداف أداء الموظف والنتائج وتخطيط الأداء والنشر لهم على صفحاتهم الشخصية الغرض الرئيسي من نظام تقييم الأداء هو التحكم في أداء الموظف وسلوكه للتأكد من أن سلوكه يتوافق مع الأهداف التنظيمية.

ث. **أنظمة التعويض الإلكتروني :** تستخدم أنظمة التعويض الإلكترونية لأغراض مختلفة مثل: التطوير وتطبيق نظام الأجور، وتقديم المزايا، وتقييم فعالية نظام التعويضات يمكن للمنظمة تطوير نظام تعويض من خلال تحديد الخصائص المهمة للوظيفة، وتحديد القيمة التعويضية النسبية باستخدام تحليل الوظائف، وتحويل نقاط التقييم الوظيفي إلى هيكل للأجور عن طريق مسح معدلات الأجور في سوق العمل، فإن التعويضات في إحدى القضايا المهمة للجذب والاحتفاظ المواهب في المنظمات بحيث تفترض المنظمات بشكل أساسي أن المال يؤثر على سلوك الموظف بالتالي تؤثر الأجور على جذب القوى العاملة والاحتفاظ بها . (مصطفى، 2023، صفحة 691)

3-أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي:

تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في أعداد وهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب

التالية:

- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.
- التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة (النشاطات الإدارية التنفيذية حول هذه النشاطات. (بجياوي، صفحة 4)
- الكشف عن مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.
- تحقيق التطور الفني والتكنولوجي وبالتالي المساهمة في تنمية حجم المنشأة. (الصالحات، 2022، صفحة 643)
- تحقيق الأداء العالي تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة وتطوير مهارات الموظفين.
- تحسين جودة العمل تساهم في تحسين جودة العمل من خلال برامج التدريب والتطوير التي تساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة لتحسين أدائهم. (الاحمدي، 2024، صفحة 409)

المبحث الثاني:

1-أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي:

هناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأهداف ما يلي:

- العمل على تطوير المؤسسات الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.
- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين في المؤسسات. (سفيان، 2023، صفحة 364)

كما يمكن ذكر أهداف أخرى والتي تنقسم إلى نوعين منها:

- الهدف الأول: زيادة إنتاجية التنظيم المعروف منذ وقت يعد كهدف رئيسي للمؤسسات، وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة.
- الهدف الثاني: يرتبط هذا الهدف بالهدف الأول ولكن يتميز بالوضوح حيث يركز على المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى. (بن مبارك و بن صالح ، 2021، صفحة 143)

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة.
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة. (أمين، 2022، صفحة 6)

2-واقع انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على إدارة الموارد البشرية:

لم تعد إدارة الموارد البشرية تنتهج الأساليب التقليدية في إدارة وظائفها المختلفة فأصبحت أعمالها اليومية تدار بشكل الكتروني تعتمد على استخدام الاتصالات عن بعد، وشبكات الأنترنت مع المتعاملين معها للتحقيق عليها بأداء متميز. يترتب على تبني التكنولوجيا الرقمية كأحد الأساليب الإدارية الفاعلة نتائج من أهمها:

أ. تأثير التكنولوجيا الرقمية على العمليات والأنشطة الإدارية:

- الحد من الاجراءات الروتينية المعقدة وجمود البيروقراطية.
 - سرعة انجاز المعاملات وكثرتها.
 - قلة عدد المستويات الإدارية التي تحتويها الهياكل التنظيمية.
 - تحقيق الدقة والموضوعية في الأنشطة التي تمارسها كافة إدارات المنظمة ومنها إدارة الموارد البشرية.
- ب. تنمية الموارد البشرية من خلال الأدوات التكنولوجية الرقمية:

تلعب التقنيات الحديثة دوراً حيوياً في مجال رفع مستوى وفعالية التدريب في المنظمات المختلفة، وتتمثل في:

- التعليمات المبرمجة: وهي إحدى وسائل التعليم الذاتي، التي يتم من خلالها تعلم مهارات مرتبطة بالعمل بصورة منظمة
- الفيديو: يعتبر وسيلة للتعلم ويستخدم داخل الموقع وخارجه، ويشتمل التدريب بواسطة الفيديو على أفلام يتم إيقافها وإعادة تشغيلها كل مرة حسب الحاجة.
- أقراص الفيديو: احتل قرص الفيديو محل أفلام الفيديو في كثير من المؤسسات التنظيمية، لذا يفضل البعض تجهيز برنامج التدريب بهذه التسهيلات بقيادة مدرب متمكن يستطيع الإجابة على أسئلة المتدربين والتفسيرات
- الاتصالات اللاسلكية: تساعد الاتصالات البعيدة المدى باستخدام وسائل الفضائيات كالفديو في تسهيل عملية التدريب.

ت. تدريب الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الرقمية:

- تعتبر ثورة التدريب الإلكتروني من الثورات التي أحدثت وستحدث تغييرات مستقبلية إيجابية في مجال التدريب، ومع التقدم الهائل في التكنولوجيا الرقمية، فإن التدريب الإلكتروني العربي لا يزال إلى الحاجة من الاستفادة من تلك التقنيات، حتى يمكن التحسين من قدرات الموارد البشرية في المنظمات العربية وتنمية المزايا التنافسية للاقتصاد بشكل عام. (زلط، 2023، صفحة 591)

3-تحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي:

بعض مشكلات التدريب والتطوير تحد من الأداء الكلي للمنظمة يوضح الواقع العملي ظهور بعض المشكلات المؤثرة في ساحة التدريب والتطوير بالمنظمات العربية من شأنها أن تحدد وتضعف من الأداء الكلي للمنظمة. ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

- ضعف إدراك وقناعة بعض الرؤساء والقيادات بأهمية التدريب والتطوير في تنمية المهارات الفنية والسلوكية للعاملين ودعم كفاءة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية. (السيد، 2017، صفحة 178)

- تحديات الأمن السيبراني: يجب أن تتخذ الشركات إجراءات أمنية صارمة لحماية بيانات الموظفين والبيانات الحساسة الأخرى من التسرب والاختراق، وهذا يتطلب توظيف خبراء في الأمن السيبراني وتطبيق ممارسات أمنية صارمة والتحديث المستمر لأنظمة الحماية.

- تحديات التحول الثقافي: يتطلب التحول الرقمي تغيير ثقافة المؤسسة وطريقة عملها، وهذا يتطلب التعاون والتواصل بين جميع المستويات الإدارية والموظفين وتوفير التدريب اللازم لتحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية. (لاين، 2025)

- التحديات المتعلقة بمهارات الموظفين: يتعرض سوق العمل باستمرار التحديات خاصة ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة والاستثمار وتراجع التدخل الحكومي مما يستدعي التطور والتغيير المستمر في أنواع النشاط الاقتصادي للتجاوب مع معايير المنافسة ويتطلب التجاوب مع ذلك كنه توفر موارد بشرية وقوى عاملة تتسم بالمرونة وتمتلك قاعدة عريضة من المعارف والمهارات المجارة التطور في سوق العمل ويجد العاملون ذوو التخصصات (<https://www.scribd.com/document/>، 2025) الضيقة والمهارات المحدودة وكذلك العاملون من ذوي المهارات المنخفضة أنفسهم غير قادرين على التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة وتقع المسؤولية على نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية المراعاة هذه المتطلبات وتبنيها.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن إدارة الموارد البشرية لم تعد منفصلة عن تطورات التحول الرقمي التي تمس المؤسسات، بل أصبحت في قلب هذا التحول، تتأثر به وتؤثر فيه. فقد غيرت الرقمنة طبيعة عمل هذه الإدارة، من حيث أساليبها وآلياتها وطرق عملها مما فرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع هذه التغيرات لضمان البقاء والاستمرارية في بيئة عمل تتميز بالتغير والتطور السريع.

الفصل الرابع: إستراتيجيات العلاقات العامة لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

الفصل الرابع: إستراتيجيات العلاقات العامة لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

المبحث الأول :

1. تعريف إستراتيجيات العلاقات العامة.
2. أهمية إستراتيجيات العلاقات العامة في ظل التحول الرقمية
3. أهداف إستراتيجيات العامة في حال التحول الرقمية

المبحث الثاني:

1. أنواع إستراتيجيات العلاقات العامة إدارة الموارد البشرية.
2. نماذج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تغيرات رقمية سريعة أثرت بشكل واضح على مختلف مجالات الإدارة، خاصة إدارة الموارد البشرية. ومع هذه التغيرات، أصبحت العلاقات العامة أداة مهمة لدعم عمل الموارد البشرية، بما تناسب العصر الرقمي. وللتعامل مع هذه التطورات، أصبح من الضروري استخدام وتوظيف استراتيجيات العلاقات العامة بفعالية لدعم إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في تحقيق النجاح في بيئة عمل رقمية متطورة. تعتمد على الأساليب الحديثة، تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم استراتيجيات العلاقات العامة وذكرنا انواع استراتيجيات العلاقات العامة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي مع توضيح اهميتها وابرار الاهداف لهذه الاستراتيجيات وأخيراً، نستعرض أبرز النماذج النظرية التي تدعم لبناء وتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

المبحث الأول :

1-تعريف استراتيجيات العلاقات العامة:

- يرى أوجنتي و فورمان agenti et forman أن الاستراتيجية الفعالة للعلاقات العامة هي إقامة نموذج يجمع بين التخطيط والتنفيذ والاتصال وركزا في هذا الإطار على التكامل بين أهداف الخطة وأهداف الاتصال واعتبر الجمهور محور البرنامج. (بوشاشي، لاري ، و شعاشعية ، 2023، صفحة 61)
 - استراتيجيات العلاقات العامة هي الأساليب التي تستخدمها المنظمة لتحويل وضعها الحالي إلى هدف نهائي مثل الدعاية، أو جذب المزيد من العملاء، أو تحسين السمعة الأسلوب المناسب ينظم جهود العلاقات العامة لجذب الجمهور المستهدف النهائي وأيضاً لإيجاد طرق للوصول إلى أهدافها في مرحلة التخطيط.
- (<https://www.batdacademy.com>, 2025)
- وتعرف ايضا استراتيجيات العلاقات العامة هي نشاطات إدارية وتسييرية، تتم بصورة دائمة ومنظمة، تسعى المؤسسة أو أي تنظيم عمومي أو خاص من خلالها لإيجاد جو من التفاهم والتقارب مع من تتعامل معهم (الجمهور)، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسة قدر الإمكان إلى تكييف نفسها مع متطلبات. (فقيري، 2016-2017، صفحة 4)

2-اهمية استراتيجيات العلاقات العامة في ظل التحول الرقمية:

- إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلا علميا وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.
- مساعدة المنظمة على هيئة بيئتها الداخلية عن طريق تطبيق مجموعة من التعديلات التي تشمل الموارد البشرية القواعد الهيكل التنظيمي الإجراءات والأنظمة؛ مما يساهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجية بفاعلية وكفاءة.
- دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات في المنظمة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل من خلال الاعتماد على معايير مناسبة تشكل الأهداف الإستراتيجية.
- تحفيز مشاركة الموارد البشرية بالاعتماد على تعزيز دور العمل الجماعي، من أجل تشجيعهم على الالتزام في الخطط التي شاركوا في إعدادها ومناقشتها واتخاذ القرارات بالموافقة عليها، ويؤدي ذلك إلى تعزيز فهمهم لعملية تقييم الأداء في المنظمة. (ليلي، 2018/2019، الصفحات 15-16)

3-أهداف إستراتيجيات العلاقات العامة في ظل التحول الرقمية:

تهدف المؤسسة وراء وضعها للإستراتيجية توحيد وتنظيم القوى الموارد البشرية والموارد المادية لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا. ويظهر الهدف الأساسي لوضع إستراتيجية العلاقات العامة في ضمان السير الجيد لبرامجها المختلفة، والسهر على إيصال محتوى السياسة العامة لخلق التوجه العام لدى العاملين داخل المؤسسة من جهة والتعامل الجيد والاستراتيجي مع الجماهير الخارجية من جهة أخرى، ويظهر هدفها في النقاط التالية:

- يقوم جهاز العلاقات العامة برسم السياسة العامة للمؤسسة، ورسم سياسة للبرامج الخاصة بالعلاقات العامة في إطار السياسة العامة للمؤسسة وخططها. في ضوء البحوث والدراسات التي يقوم بها الجهاز، وذلك بتحديد الأهداف والجماهير المستهدفة، وتصميم البرامج الإعلامية، من حيث التوقيت وتوزيع الاختصاصات على الخبراء وتحديد الميزانية تحديدا دقيقا مما يساعد في إدخال تعديلات على السياسة العامة للمؤسسة.
- الاتصال عن طريق تنفيذ الخطط والاتصال بالجماهير المستهدفة، وتحديد الوسائل الإعلامية المناسبة لكل جمهور، وتعمل العلاقات العامة على تنمية العلاقات مع المؤسسات والجماعات الأخرى الموجودة في المجتمع، وذلك عن طريق النشاطات ذات الفائدة المشتركة. وتساعد العلاقات العامة الجمهور على تكوين رأي، وذلك بمدد بكافة المعلومات ليكون رأيه مبنيا على أساس من الحقائق الصحيحة.
- تعمل العلاقات العامة على التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق التفاهم بينها، كما تعمل كحلقة اتصال واداة تنسيق بين الموظفين والشخصيات المختلفة وبنى المستويات الدنيا والمستويات العليا. (ناصر)

المبحث الثاني:

1-أنواع إستراتيجيات العلاقات العامة لإدارة الموارد البشرية:

أ. إستراتيجية استقطاب:

وتكوين الموارد البشرية هدفها استقطاب العناصر ذات الكفاءة والخبرة العالية بما يتلاءم مع تخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها. (<https://dgca.gov.lb.com>، 2025)

ب. إستراتيجية تقييم الاداء:

وذلك يتم من خلال تحليل ودراسة لأداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل ولتحمل المسؤوليات أكثر أو لترقية وظيفية أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر. (الاحمدى، 2024، صفحة 409)

ت. إستراتيجية التحفيز:

تحفيز المستخدمين اتضح المسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز المستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم، ولأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص فلا بد للمؤسسة أن توجد الظروف المواتية لظهوره وتطويره، وذلك من خلال إجابة تساؤلاتها المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ورهاناتها. (امينة، 2021/2020، صفحة 70)

ث. استراتيجية التعويض:

تشير التعويضات المجموعة المكافآت المقدمة للأفراد العاملين في المنظمة مقابل خدماتها، فيما يراها آخرون بجميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للأفراد العاملين مقابل عملهم للمنظمة والسعي نحو تقديم أفضل ما لديه من جهود لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة التي يكلفون بها لتحقيق أهداف المنظمة على خير وجه، بينما يراها البعض بنظام التعويض والأجور القادر على تغيير سلوك الأفراد العاملين داخل المؤسسة، بتحديد عدد الأفراد العاملين الذين يكافئون وفقا للمعايير المحددة، فعند توافق القدرات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فإن نظام التعويض يصبح حجر الزاوية في نظام الإدارة، والعكس في حالة عدم توافق النظام مع الأهداف الاستراتيجية يكون حجر عثرة في طريق انجاز الأهداف". (بن عبيد و بالعالم، 2023/2022، صفحة 11)

ج. إستراتيجية التعليم والتدريب:

تعد عملية تدريب الموارد البشرية من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تزود العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل، كما تساعد المنظمة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، من خلال قوة العمل المؤهلة والكفؤة، ويعرف التدريب بأنه عملية إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة كما يعرف التدريب على أنه عملية تهدف إلى تحسين كفاءة العنصر البشري عن طريق صقل قدراته ومهاراته وتزويده بالمعلومات اللازمة لأداء مهام وظيفته طبقا لمعايير الأداء المطلوبة، بما يحقق أهداف المنظمة ويدعم مركزها التنافسي. (الرحمان، 2019، صفحة 212)

أهمية التدريب بالنسبة للموارد البشرية، حيث يحقق لهم الفوائد الآتية:

- يساعدهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- يساعدهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- يساعدهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساعدهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين. (توفيق، 2016/2015، صفحة 59)

ح. استراتيجية الحوار:

تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين، وهي المضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجمهور، فيحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، تتضمن هذه الاستراتيجية إستشارة الإعتبار، فيتم إشراك الجمهور في الجمهور في سياسات المنظمة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الإعتبار فيتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار، لذلك تسمى استراتيجية التسيير حيث تعمل المنظمة على تسهيل إشراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية. (زين و شرايرة، 2022/2021، صفحة 52)

2- نماذج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي:

أ. نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تم تصنيف هذا النموذج كنموذج كلاسيكي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ويعتبر من أكثر النماذج ثراء بالأبحاث. فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يسمح للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والتنوعية المطلوبين وفي الوقت المناسب لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ب. نموذج إدارة الكفاءات:

أوضحت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مرتبطة بشكل أساسي بإدارة الكفاءات وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية والتكوين وتقييم الأداء تعد نماذج لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل أيضا مساهمة تنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات، فنموذج الكفاءات يجعل من استراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الاستراتيجية للمؤسسة، كما أنه يسمح بتحقيق اندماج كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة، مما يسمح بظهور معارف جديدة وبثمين قدرات وكفاءات متاحة ومتراكمة .

ت. نموذج إدارة المعرفة:

تعد المعرفة موردا استراتيجيا يساهم في امتلاك ميزة تنافسية، وتمثل إدارة المعرفة في مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وتجميع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة. كما ترتبط عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات بالقدرة على إدارة المعرفة بطريقة فعالة

ث. نموذج إدارة الجودة الشاملة:

فهو نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها التحسين والتطوير المستمر لكفاءات وقدرات الموارد البشرية والكفاءات وتنميتها مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية. (بودبوس و زهمول، 2020، صفحة 75،76،77)

خلاصة:

وفي نهاية الفصل نتأكد بأن نجاح إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي لا يمكن تحقيقه دون تبني استراتيجيات علاقات عامة حديثة وفعالة. حيث أصبحت شرطا اساسيا وضرورة حتمية داخل المؤسسات لضمان نجاحها واستمراريتها في بيئة رقمية متغيرة وقدرتها على مواجهة تحديات العصر الرقمي.

الفصل الخامس: الإطار التطبيقي

لمحة عن مؤسسة سونلغاز:

1.1 تعريف مؤسسة سونلغاز:

يعتبر مجمع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر وقد تأسست عام 1969 وهي تعمل منذ نصف قرن في خدمة الجزائريين من خلال تزويدهم بالطاقة الضرورية للحياة اليومية، بعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز عبر خطوط الانابيب انتقلت سونلغاز من شركة متكاملة عموديا الى شركة قابضة تقود مجمعا صناعيا متعدد الشركات والمهن

ولقد لعب سونلغاز دورا رئيسيا في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد حيث تتوافق سياسته مع تنفيذ السياسة الطاقوية الوطنية خاصة فيما يتعلق بمجال كهربة الارياف وتوزيع الغاز حيث بلغت التغطية بالكهرباء 98 بالمئة بما يعادل تغطية 10.983.538 زبون بالكهرباء

2.1 نشأة مؤسسة سونلغاز:

في 1947 وبمرسوم 05 جوان 1947 رقم 47 - 1002 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤممة في الجزائر الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت تسمية: "كهرباء وغاز الجزائر".

من سنة 1962 الى 1969 بعد الاستقلال حاولت المؤسسة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني.

في 1969 بمقتضى الامر رقم 69-59 الموافق لتاريخ 1969/07/28 تم حل مؤسسة "كهرباء و الغاز الجزائر" و تحويلها الى مؤسسة وطنية للكهرباء و الغاز "سونلغاز".

3.1 مهام مؤسسة سونلغاز:

- تكيف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من اجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.
- تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

- المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا واهدافنا
- ضمان توزيع الكهرباء والغاز وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية

أولا- عرض النتائج:

1- متغيرات الدراسة:

نقوم فيما يلي بعرض عينات الدراسة وفقا لخصائص والسمات الشخصية.

✓ توزيع أفراد العينة حسب النوع:

الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة وفقا للنوع حسب فئات النوع

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70%	49	ذكر
30%	21	أنثى
100%	70	إجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتان

يتضح من الجدول رقم 1 ان نسبة الذكور تمثل 70% من حجم عينة البحث اما نسبة الاناث تمثل 30% من حجم العينة. يفسر ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث في مؤسسة سونلغاز، وهذا راجع الى نوعية المناصب داخل مؤسسة سونلغاز تحتاج الى الرجل أكثر من المرأة، وكذلك تظهر السياسة الداخلية للمؤسسة سونلغاز ميولا واضحا نحو توظيف الذكور مما أدى الى غياب توازن بين الجنسين في هيكلها الوظيفي. وقد تبين أيضا بأن مؤسسة سونلغاز تولي أهمية القيادة لرجل أكثر من المرأة لأنه يعرف بأكثر قوامة من المرأة.

✓ توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة وفقا لفئات السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
4.3%	3	أقل من 30
27.1%	19	من 30 الى 40

أكثر من 40	48	68.6%
إجمالي	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبان

يتضح من الجدول رقم 2 بأن نسبة العاملين التي تقل أعمارهم من 30 عام تمثل 4.3% من حجم عينة البحث، أما نسبة العاملين من 30 إلى 40 عام تمثل نسبة 27.1% من حجم عينة البحث، ونسبة العاملين أكبر من 40 عام تمثل نسبة 68.6% من حجم عينة البحث. ويفسر هذا أن فئة العاملين أكبر من 40 عام تستحوذ على النسبة الأكبر، حيث لديهم الخبرة الكافية للعمل وثقة المؤسسة فيهم نظراً لأقدميتهم وإكتسابهم معارف عبر السنوات، لهذا تعتمد عليهم مؤسسة سونلغاز بشكل كبير في إتخاذ القرارات وطبيعة العمل. وهذا التفاوت العمري قد ينتج عنه فجوة وتباين في أساليب القيادة والتسيير. حيث أن الأفراد الأكبر سناً يعتمدون على أساليب التسيير التقليدية، أما الأصغر سناً لديهم مرونة أكبر في التسيير وكذلك ميولهم لاستخدام الأدوات الرقمية والتكنولوجية.

✓ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي:

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل الدراسي.

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	3	4.3%
بكالوريا	31	44.3%
ماجستير	25	35.7%
دكتوراه	5	7.1%
أخرى	6	8.6%
الإجمالي	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبان

يتضح من الجدول رقم 3 أن نسبة بكالوريا 44.3% من حجم العينة ونسبة ماجستير 35.7% من حجم العينة ونسبة الدكتوراه 7.1% من حجم العينة والمتوسط 4.3% ونسب أخرى 8.6% من حجم العينة مما يفسر أن نسبة ماجستير وبكالوريا تمثل النسب العالية مما يتضح زيادة عدد العاملين الحاصلين على مؤهل دراسي عالي، وهذا راجع أن سونلغاز تهتم بالوعي والخبرة اللازمة لاستخدام المنصات والتقنيات الرقمية لمؤسسة سونلغاز. بما أن نسبة

بكالوريا هي أكبر نسبة قد تواجه هذه الفئة صعوبات في استخدام التقنيات الرقمية تؤدي الى ضعف المعرفة في المؤسسة.

2- عرض نتائج الاستجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة (موظفي سونلغاز) نحو بنود الاستبيان:

الجدول رقم 4: يمثل الاستجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة (موظفي سونلغاز) نحو بنود الاستبيان .

الفقرات		النسب والتكرارات	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاهات الإجابة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
واقع التحول الرقمي داخل مؤسسة سونلغاز											
1	تواكب المؤسسة التحولات الرقمية مقارنة بالمؤسسات الأخرى		ك	21	43	4	2	/	4.185	0.665	مرتفعة
			%	30	61.4	5.7	2.9	/			
2	وضوح خطة واستراتيجية المؤسسة للتحول الرقمي		ك	14	49	5	/	2	4.042	0.731	مرتفعة جدا
			%	20	70	7.1	/	2.9			
3	التحول الرقمي يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية		ك	33	36	1	/	/	4.457	0.529	مرتفعة جدا
			%	47.1	51.4	1.4	/	/			
4	المهام أصبحت أسرع وأكثر كفاءة بفعل الرقمنة		ك	33	19	13	4	1	4.128	1.006	مرتفعة
			%	47.1	27.1	18.6	5.7	1.4			
			المتوسط الحسابي العام للمحور								16.812

تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز في ظل التحول الرقمي										
مرتفعة	1.075	3.342	5	11	15	33	6	ك	توجد شفافية في إدارة الموارد البشرية في التعامل مع الموظفين	5
			7.1	15.7	21.4	47.1	8.6	%		
مرتفعة	1.137	3.442	5	11	12	32	10	ك	توجد قنوات واضحة لإيصال آرائك وشكاويك	6
			7.1	15.7	17.1	45.7	14.3	%		
مرتفعة	1.148	3.585	4	9	15	26	16	ك	توفر مؤسسة سونلغاز قيادات تتعامل بكفاءة مع التقنيات والأنظمة الرقمية	7
			5.7	12.9	21.4	37.1	22.9	%		
مرتفعة	1.078	3.100	5	16	22	21	6	ك	تطبق المؤسسة مبادئ العدالة والمساواة بين الموظفين	8
			7.1	22.9	31.4	30	8.6	%		
مرتفعة	1.055	3.400	3	12	18	28	9	ك	توجد سياسة واضحة للتعامل مع الموظفين	9
			4.3	17.1	25.7	40	12.9	%		
16.869			المتوسط الحسابي العام للمحور							
استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي										
مرتفعة جدا	1.069	3.414	3	15	9	36	7	ك	يوجد تواصل فعال بين الإدارة والموظفين داخل مؤسستكم	10
			4.3	21.4	12.9	51.4	10	%		
مرتفعة	0.930	3.942	2	5	5	41	17	ك		11

								توفر مؤسسة سونلغاز دورات تكوينية حول استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية	
			2.9	7.1	7.1	58.6	24.3	%	
مرتفعة	1.061	3.057	3	22	19	20	6	ك	12
			4.3	31.4	27.1	28.6	8.6	%	
مرتفعة	1.080	3.185	6	14	14	33	3	ك	13
			8.6	20	20	47.1	4.3	%	
مرتفعة	0.962	4.028	/	7	10	27	2	ك	14
			/	10	14.3	38.6	37.1	%	
17.626			المتوسط الحسابي العام للمحور						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM VERSION 2

ثانيا: عرض النتائج على ضوء التساؤلات:

1. عرض النتائج على ضوء التساؤل الأول: (ما هو واقع التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز؟):

للإجابة على التساؤل الأول قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة (موظفي سونلغاز) نحو محور "واقع التحول الرقمي داخل مؤسسة سونلغاز"، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة (موظفي سونلغاز) نحو بنود محور "واقع التحول الرقمي داخل مؤسسة سونلغاز"

أدنى قيمة	أعلى قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع التحول الرقمي
2	5	0.513	4.203	داخل مؤسسة سونلغاز

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM VERSION 22

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة نحو بنود محور "واقع التحول الرقمي داخل مؤسسة سونلغاز"، هو 4.203 وهذه الدرجة أكبر من المتوسط (3) وبالتالي فأغلب استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بنود هذا المحور كانت بـ "الموافقة" وهذا يدل على أنه هناك مظاهر للتحول الرقمي داخل المؤسسة فنجد أنها

تواكب التحولات الرقمية وهذا ما أكدته استجابات موظفيها والتي كانت بالموافقة بتكرار إجمالي قدره 64 فرد أي بنسبة 90.40% حول البند 1 وهذا راجع الى وعي وادراك مؤسسة سونلغاز بفاعلية واهمية التحول الرقمي داخل المؤسسة. وقد تسعى ايضا للتطوير مؤسستها لمواكبة هذا التطور التكنولوجي حتى تكون نموذجا تحتذي به المؤسسات الاخرى وقدرتها على التنافس بفعالية في سوق سريع التغير ومسح التهديدات الخارجية. وهذا دليل على ان مؤسسة سونلغاز تتم بخلق صورة وسمعة ايجابية تعكس واقع الرقمي الفعلي داخل مؤسستها.

وأيضاً نجد أن موظفيها يقرون بوضوح خطة واستراتيجية المؤسسة للتحول الرقمي وهذا أيضاً ما أكدته استجاباتهم والتي كانت بدرجة موافقة إجمالية عالية أي بتكرار 63 موظف من أصل 70 وبنسبة 90%،

وهذا راجع الى ان مؤسسة سونلغاز تتبنى استراتيجية فعالة وواضحة تحدد اهداف تبني هذا التحول. تشمل متابعة مستمرة وتقييم دقيق للوضع الحالي لسيرورة العمل، بالإضافة الى تحليل نقاط القوة والضعف وتجاوز العراقيل الموجودة . وقد يدل كذلك على انا سونلغاز لها توجه تنظيمي منظم داخل المؤسسة من وضع خطط للتعامل مع مقاومة التغيير والتدريب اللازم. وتسعى سونلغاز من خلال أنشطة ودور العلاقات العامة الى تعزيز ووضوح خططها واستراتيجياتها المتعلقة بالتحول الرقمي، وذلك عبر اىصال رؤيتها وتوجهاتها بشكل فعال الى مختلف الجهات والاطراف المعنية.

كما يرى موظفي سونلغاز أن التحول الرقمي يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية وهذا ما أكدته استجاباتهم والتي كانت بدرجة موافقة عالية أي بتكرار 69 فردا وبنسبة 98.5%،

وهذا راجع الى تبني مؤسسة سونلغاز للتكنولوجيا الرقمية في الأنشطة وادوات العمل التي تعزز التواصل الداخلي بين مختلف الاقسام والقطاعات، الذي ينعكس بشكل ايجابي على بيئة العمل ويساهم في زيادة النسب الانتاجية، وكذلك تسهيل الوصول للمعلومات وتبسيط الاجراءات يقلل من الضغط النفسي والتوتر المهني مما يعزز الرضا الوظيفي ويرفع من معنويات الموظفين. من خلال هذا يتضح ان التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز لا يقتصر فقط على تحديث الادوات التكنولوجية بل يمثل تحولا عميقا في ثقافة العمل واساليب التسيير حيث يساهم في تحسين بيئة العمل من خلال تسهيل الاجراءات وتعزيز التواصل كما ساعد في رفع مستوى الانتاجية.

كما يقرون أن المهمات أصبحت أسرع وأكثر كفاءة بفعل الرقمنة وهذا ما أكدته استجاباتهم والتي كانت بدرجة موافقة عالية أي بتكرار 52 فردا ونسبة 74.20 %

وهذا راجع الى ان الموظفين فضلوا العمل بالتقنيات الرقمية على عكس العمليات التقليدية وذلك لسرعتها لتنفيذ المهام لربح الوقت والجهد. وذلك من خلال توفير كم هائل من المعلومات على الوسائط الرقمية وتسهيل عملية البحث واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة، فاعتماد سونلغاز على الانظمة الرقمية ادى الى التقليل من الاخطاء البشرية وتحسين جودة الاداء الاداري والتقني. وكذلك ساعدت في الكشف على نقاط الضعف والتعطيل وتحسينها.

✓ الأدوات والمنصات الرقمية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز:

تعتمد سونلغاز على مؤسسة "Elit" التي تعتبر فرعاً من فروع مجمع سونلغاز مكلفة بتنفيذ ودعم التحول الرقمي داخل سونلغاز وتقديم حلول رقمية متكاملة في مجال البرمجيات وتطوير التطبيقات وتسيير قواعد البيانات والمعلومات وكذلك أمن معلومات السيراني وتوفير خدمات الويب، ومن المنصات الرقمية التي تعتمد عليها في سيرورة عملها توجد منصة "Nova" التي تعد بوابة رقمية مخصصة لتسهيل الاجراءات الادارية متعلقة بالموارد البشرية وتحتوي على جميع المعلومات الخاصة بالموظفين، أيضا تعتمد على البريد الالكتروني الذي يسمى "بالتنسيق CRMS" للتواصل بين الموظفين ويعتبر قناة اتصالية رسمية خاصة بالمؤسسة، وتستخدم ايضا تطبيق "Zoom" للاجتماعات عن بعد، وأيضا تعتمد على منصة "TPE" وهي خدمة رقمية تمكن الزبائن من تسديد فواتير الكهرباء والغاز مباشرة داخل الوكالات التجارية، باستخدام بطاقاتهم البنكية.

2. عرض النتائج على ضوء التساؤل الثاني:

(كيف تتم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز؟):

للإجابة على التساؤل الأول قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة (موظفي سونلغاز) نحو محور "تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز في ظل التحول الرقمي"، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالية:

الجدول رقم 6: يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة (موظفي سونلغاز) نحو بنود محور " تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز في ظل التحول الرقمي "

أدنى قيمة	أعلى قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز في ظل التحول الرقمي
1	5	0.893	3.374	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM VERSION 22

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة نحو بنود محور " تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز في ظل التحول الرقمي "، هو 3.374 وهذه الدرجة أكبر من المتوسط (3) وبالتالي فأغلب استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بنود المحور كانت بـ "الموافقة"

فنجد أغلبهم 39 موظف (55.70%) يقرون بأنه توجد شفافية في إدارة الموارد البشرية في التعامل مع الموظفين

وهذا راجع الى ان سونلغاز تتعامل مع موظفيها بوضوح ومصداقية وذلك فيما يتعلق بالحقوق والواجبات كالترقية والتقييم ووضوح الاجراءات الادارية الخاصة بالاجازات والغيابات والعقوبات وكذلك المكافآت مما يساهم في رفع الاداء الفردي والجماعي. فالشفافية ترفع الروح المعنوية وذلك من خلال ان الموظف يشعر بالارتياح والوضوح فالتعامل، من خلال ما تطرقنا اليه سابقا في الفصول النظرية اذ تبين بان الشفافية ضمن المهام والممارسات الاساسية التي تعزز فعالية وظائف الموارد البشرية.

يقر الأغلبية أيضا أي 42 موظف (60%) بوجود قنوات واضحة لإيصال آرائهم وشكاويهم،

وهذا راجع الى ان مؤسسة سونلغاز تهتم بشؤون موظفيها والتواصل الجيد داخل المؤسسة التي يعزز الثقة بين الموظف والادارة وتقلل من التوترات والترعات في بيئة العمل لحل المشكلات مبكرا واتخاذ قرارات تصحيحية. حيث وضعت اليات وقنوات رسمية وغير رسمية كصناديق الاقتراحات لجمع آراء الموظفين والبريد الالكتروني لتعبير عن آراءهم وشكاويهم بطريقة واضحة ومنظمة. وهذا يعد مؤشرا على فعالية ادارة مواردها البشرية وادراكها بأهمية العنصر البشري في تحسين العملية الانتاجية.

كما يقر الأغلبية أي 42 موظف (60%) بأن مؤسسة سونلغاز توفر قيادات تتعامل بكفاءة مع التقنيات والأنظمة الرقمية و40% كانت محايدة بعدم وجود قيادات تتعامل مع التقنيات الرقمية، وهذا راجع بأن مؤسسة سونلغاز تتمتع بقيادات متمكنة تساعد على فهم واستخدام التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية بفعالية في تسيير العمل. وتكمن

اهمية القائد داخل المؤسسة في تشجيع الموظفين على اكتساب مهارات تقنية والتفاعل الايجابي مع التغيير واشرافه على هذا التغيير، كما يوجه الفريق نحو تحقيق الاهداف المشتركة. ويحرص على تحفيز الموظفين للتكيف مع الانظمة الجديدة في العمل. وكذلك قدرته على اتخاذ القرارات والتعامل مع الصعوبات بأسلوب مرن وفعال.

كما يرى البعض من الموظفين أي 27 موظف (38.6) بأن المؤسسة تطبق مبادئ العدالة والمساواة بين الموظفين.

وقد تبين من اجوبة الموظفين بان سونلغاز تمنح اكثر الحقوق بناء على الرتبة الوظيفية وخبرة وكفاءة الموظف، حيث ان الموظفون في الرتب العليا يحظون بمكانة واحترام اكبر ويعاملون بعدالة واضحة ومميزة مقارنة بالموظفين في الرتب الأدنى. مما يعكس التفاوت في الحقوق والامتيازات بين مختلف المستويات الوظيفية. مما ينعكس على اداء الموظف بعدم المساواة فيما بينهم، ويؤثر سلبيا على سيرورة العمل وعدم تحقيق الولاء الوظيفي، وهذا ماتم الاشارة اليه من خلال الفصل النظري من مهام ادارة الموارد البشرية بضرورة تطبيق العدالة بين الموظفين لنجاح العمل تبين عكس ذلك. وهذا ماتم ملاحظته خلال دراستنا الميدانية في هذه المؤسسة،

كما يرى أغلبهم أيضا أي 37 موظف (52.9%) بأنه توجد سياسة واضحة للتعامل مع الموظفين.

وهذا راجع الى ان سونلغاز تتبنى اطار تنظيمي واداري مضبوط يوجه العلاقة مع موظفيها على اسس قانونية ومهنية واخلاقية، لأن هذه السياسة ليست فقط تعليمات داخلية بل تعكس رؤية استراتيجية لادارة العنصر البشري. الا ان تطبيق هذه السياسات لا يكون دائما او فعالا كما افاد بعض الموظفين بعدم وضوح سياسة للتعامل معهم مما قد يشكل بيروقراطية تعيق الفعالية وتضعف التحفيز.

3. عرض النتائج على ضوء التساؤل الثالث:

(ماهي استراتيجيات العلاقات العامة التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي؟):

للإجابة على التساؤل الأول قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة (موظفي سونلغاز) نحو محور " استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي "، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 7: يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة (موظفي سونلغاز) نحو بنود محور " استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي "

أدنى قيمة	أعلى قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي
1	4	0.771	3.525	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM VERSION 22

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة نحو بنود محور " استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي "، هو 3.525 وهذه الدرجة أكبر من المتوسط (3) وبالتالي فأغلب استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بنود المحور كانت بـ "الموافقة"

إذ يوافق أغلب أفراد العينة أي 43 موظف (61.4%) على أنه يوجد تواصل فعال بين الإدارة والموظفين داخل مؤسسة سونلغاز، وهذا راجع الى وجود مستوى جيد من التفاعل والتواصل بين المستويات الادارية المختلفة والموظفين، التي تساهم في تبادل المعلومات والافكار وكفاءة اتخاذ القرارات لضمان استمرارية العمل داخل المؤسسة. وهذا يعكس ثقافة تواصلية تنظيمية ايجابية داخل المؤسسة، وقد تبين بأن قسم المكلف بالاتصال والعلاقات العامة يحرص على التواصل بين الرئيس والمرؤوسين، حيث يوجد بريد الكتروني خاص بالمؤسسة الذي يدعى باسم التنسيق الذي يعتبر تطبيق "application" الذي يساعد على التواصل بشكل رسمي بين الموظفين. كما يعرف ان الاتصال الداخلي سر نجاح المؤسسة وزرع روح التعاون والتناسق بين الوظائف كونه الوسيلة المثالية للحوار بين افراد العاملين داخل المؤسسة. فوجود تواصل فعال بين الموظفين والادارة ساعدهم على نجاح مقاومة التغيير للرقمنة وذلك من خلال تدفق المعلومات فيما بينهم والتغلب على الصعوبات الرقمية من خلال توجيهات الموظفين ذات خبرة رقمية.

كما ان الأغلبية أي 58 موظف (82.9%) يؤكدون بأن المؤسسة توفر دورات تكوينية حول استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية، وهذا راجع الى سونلغاز تهتم بتنمية الكفاءات البشرية وتولي أهمية كبيرة لمواكبة التطورات التقنية الرقمية من خلال تنظيم دورات تكوينية تدريبية لاستخدام هذه التقنيات وتطوير مهارات الموظفين، وكذلك اهتمامها بزيادة الوعي والمعرفة لدى الموظفين لمواجهة كل التطورات الجديدة. حيث يوجد داخل مؤسسة سونلغاز مصلحة التكوين التابعة لقسم ادارة الموارد البشرية التي تهتم بتكوين الموظفين وإرسالهم الى مراكز مخصصة في إنشاء دورات حول استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، حيث يوجد ثلاث مراكز مختصة بتدريب الموظفين سونلغاز وهذه المراكز هي مدرسة التقنية بولاية بليدة التي تقدم برامج تدريبية متخصصة في الكهرباء والغاز والجوانب التقنية الرقمية.

وايضا توجد مدرسة التقنية بولاية ام البواقي التي توفر تكوينا في مجالات الاشغال الكهربائية وتقدم تربصات عند بعد في مجالات مختلفة ، كذلك توجد مدرسة الادارة والتسيير بولاية الجزائر العاصمة تقدم مجموعة واسعة من التكوينات في مجالات الادارة وتقنيات التسيير مثل الموارد البشرية ، والمالية ، التدقيق ومراقبة التسيير، وأنظمة المعلومات. وقد تشرف على هذه المراكز قسم المكلف بالاتصال والعلاقات العامة الذي يشمل دعم البرامج التدريبية وذلك من خلال تحفيز المشاركة ونشر الوعي بأهمية هذه الدورات من خلال حملات داخلية ورسائل تشجيعية ولوحات اعلانية ومنصات رقمية خاصة بالمؤسسة، وهذا راجع الى اهم استراتيجيات العلاقات العامة التي قمنا بذكرها بالفصل النظري وهي استراتيجية التدريب والتكوين التي تعد اهم استراتيجية لمواكبة العصر الرقمي.

كما يوافق أغلبهم أي 26 موظف (37.2%) و يقر بأنه يتم إشراكهم كموظفين في المبادرات والحملات التي تقوم بها المؤسسة.

وقد تبين ان مؤسسة سونلغاز لا تشارك جميع الموظفين في الحملات والمبادرات بل تشارك فئة معينة فقط من الموظفين بل تولي اهتمامها في الحملات على عاتق قسم الاتصالات بشكل كبير وهذا دليل على ضعف الثقافة التشاركية داخل المؤسسة وكذلك ضعف التنسيق بين مصلحة العلاقات العامة والموارد البشرية وهذا ما يتطلب على العلاقات العامة مراجعة اليات الاتصال والتسيير الداخلي وتصحيح هذا التوجه لمشاركة الموظفين لتبادل الافكار واتخاذ القرار المناسب لنجاح الحملات التي تقوم بها المؤسسة.

كما يشير بالموافقة أغلبهم 36 موظف (51.4%) إلى أنه توجد استراتيجية واضحة لإدارة الأزمات والمشاكل في المؤسسة.

وهذا راجع أن مؤسسة سونلغاز لا تتعامل مع المشاكل والازمات بشكل عشوائي بل تعتمد على خطة ونظام مدروس للحد من الازمات عند وقوعها. وذلك من خلال مساهمة العلاقات العامة التي تعد العمود الفقري لادارة الازمات داخل المؤسسة من خلال التنبؤ والتخطيط المسبق، وتنسيق الجهود بين الاقسام وأيضا معالجة المشاكل أثناء وقوعها بشكل سريع. واتخاذ قرارات سريعة وفعالة لضمان استمرارية العمل وتقليل الاضرار المحتملة وهذا دليل على نشاط قسم الاتصال والعلاقات العامة وإهتمام المؤسسة باستمراريتها.

ويقر الأغلبية أيضا أي 53 موظف (75.7%) بأن المؤسسة تركز على تعزيز صورتها وسمعتها.

وهذا راجع الى ان العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز لها دورا تكامليا مع ادارة الموارد البشرية في بناء صورة ايجابية للمؤسسة وتعزيز سمعتها داخليا وخارجيا وذلك من خلال الاستراتيجيات التي تعتمدها، كإستراتيجية الاتصال الداخلي التي اتفق اغلبية الموظفين على وجودها داخل المؤسسة، واهتمامها بالعنصر البشري من خلال التحفيز وتنظيم دورات تكوينية خاصة اي توفير الراحة المادية والمعنوية للموظف مما يخلق شعور الانتماء بالمؤسسة الذي يعكس في خلق صورة ايجابية للجمهور الداخلي. كما تهتم سونلغاز بتعزيز صورتها للجمهور الخارجي وذلك من خلال تواصلها مع جمهورها عبر مواقع التواصل الاجتماعي وإطلاعهم على كل المستجدات وتلبية وتحقيق رغباتهم، كما تقوم مؤسسة سونلغاز بحملات توعوية وتحسيسية كل عام حول ترشيد استهلاك الغاز، كما تسهم في المبادرات البيئية والاجتماعية مما تظهر التزام المؤسسة بالتنمية المستدامة وخدمة المجتمع، وايضا قيامها بالابواب المفتوحة لتعريف المواطنين بآليات عملها مما يعزز التواصل المباشر مع الجمهور الخارجي. دليل على انهما تهتم بخلق سمعة طيبة على المؤسسة.

نتائج خاصة:

قمنا في هذا الفصل بدراسة أثر التحول الرقمي واستراتيجيات العلاقات العامة المعتمدة في ادارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز -قائمة -، من خلال الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ليتم بعدها جمع وتبويب البيانات المتحصل عليها واجراء كافة الاختبارات الاحصائية اللازمة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

ولخصنا من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية بانه يوجد اثر للتحول الرقمي على جودة ادارة الموارد البشرية وفي الاخير توصلنا على أجوبة اسئلة الدراسة المتمثلة فيما يلي:

1. اظهرت نتائج الدراسة ان نسبة العاملين في مؤسسة سونلغاز بأن الذكور أكبر من الاناث من حجم العينة وهذا راجع الى السياسة الداخلية للمؤسسة.
2. زيادة عدد العاملين الحاصلين على البكالوريا من حجم عينة الدراسة مما يدل على الخبرة والوعي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات الرقمية المستخدمة لمؤسسة سونلغاز.
3. عدد العاملين أكبر من 40 تستحوذ النسبة الأكبر مما يدل على ان هذه الفئة لديهم الخبرة الكافية للعمل.
4. هناك درجة استجابة مرتفعة لأراء واتجاهات عينة الدراسة نحو بنود محور واقع التحول الرقمي داخل مؤسسة سونلغاز حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي 4.2 وهذا يدل على انه هناك مظاهر للتحول الرقمي داخل المؤسسة فنجد انهما تواكب التحولات الرقمية مقارنة بالمؤسسات الاخرى.

5. كانت درجة موافقة اجمالية عالية بوضوح خطة واستراتيجية مؤسسة سونلغاز للتحويل الرقمي.
6. كانت استجابات بدرجة موافقة بان موظفي مؤسسة سونلغاز يرون بان التحويل الرقمي يساهم في تحسين بيئة العمل.
7. اكدت الاستجابات التي كانت بدرجة موافقة عالية بان المهمات اصبحت اسرع واكثر كفاءة بفعل الرقمنة.
8. تبين بأن مؤسسة سونلغاز تستخدم العديد من المنصات الرقمية في تسيير العمل.
9. كانت الاستجابات بالموافقة بانه توجد شفافية في ادارة الموارد البشرية في التعامل مع الموظفين.
10. كما استنتجنا في مؤسسة سونلغاز وجود قنوات واضحة لإيصال الموظفين آرائهم وشاكويهم عبر تطبيقات رقمية خاصة بالمؤسسة.
11. توفر مؤسسة سونلغاز قيادات تتعامل بكفاءة مع التقنيات والانظمة الرقمية.
12. من خلال الاستجابات تبين انه توجد نسبة قليلة التي وافقت بان مؤسسة سونلغاز تطبق مبادئ العدالة والمساواة بين الموظفين.
13. كانت اغلب الاستجابات بالموافقة بانه توجد بمؤسسة سونلغاز سياسة واضحة للتعامل مع الموظفين.
14. يوافق اغلب افراد العينة بانه يوجد تواصل فعال بين الادارة والموظفين داخل مؤسسة سونلغاز.
15. توفر مؤسسة سونلغاز دورات تكوينية حول استخدام الادوات والمنصات الرقمية.
16. تبين ان مؤسسة سونلغاز لا تشارك جميع موظفيها في الحملات والمبادرات التي تقوم بها المؤسسة.
17. كما يشير اغلب افراد العينة بالموافقة بانه توجد استراتيجية لإدارة الازمات.
18. كما وافق الاغلبية بان مؤسسة سونلغاز تركز على تعزيز سمعتها وصورتها.

نتائج الدراسة:

ومن خلال الدراسة تحصلنا على النتائج التالية :

1. اثبتت دراستنا ان مؤسسة سونلغاز تعتمد على الانظمة الرقمية وأنها أصبحت ضرورة حتمية على الموظفين لتسيير العمل.
2. اكدت الدراسة بان مؤسسة سونلغاز توفر اجهزة ومنصات تسهل العمل بالرقمنة من تقنيات حديثة تساعد الموظفين في اتمام مهامهم بفاعلية.
3. اثبتت الدراسة ان مؤسسة سونلغاز وفرت دليل شامل لكيفية استخدام المنصات الرقمية بمساعدة مؤسسة elit. كما برمجت دورات تكوينية لفائدة الموظفين لتعليمهم كيفية استخدام هذه المنصات بشكل فعال.

4. نستنتج من خلال دراستنا ان معظم الموظفين يفضلون العمل عبر المنصات الرقمية حيث يعتبرونها سهلة الاستخدام وتوفر لهم فرصة للمشاركة في النقاشات وارسال رسائل فورية.
5. اثبتت الدراسة بانه يوجد تواصل فعال داخل المؤسسة وذلك من خلال البريد الالكتروني الخاص بالمؤسسة للتواصل بشكل رسمي بين الرئيس والمرؤوسين مما يعزز التفاعل وتبادل المعلومات فيما بينهم.
6. اكدت الدراسة ان قسم الاتصالات يعمل بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية على ضرورة توجيه الموظفين لدورات تدريبية وتكوينية وارسالهم الى مراكز مخصصة لتكوينهم لمواجهة الصعوبات الرقمية.
7. من خلال الدراسة تبين بان مؤسسة سونلغاز واجهت صعوبات ومقاومة تغيير في بداية تطبيق واستخدام المنصات الرقمية، ومع التدريبات والتكوينات التي قامت بها مؤسسة سونلغاز تغلبوا على هذا الوضع ونجحوا في تطبيق الرقمنة.
8. مما سبق يمكن القول بان مؤسسة سونلغاز مواكبة للتطورات في مجال التحول الرقمي.
9. من خلال الدراسة يمكن القول ان الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز تتم ادارتها باساليب فعالة وناجعة.
10. مما سبق يتضح أن استراتيجيات العلاقات العامة التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي متنوعة ومن بينها التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، توفير الدورات التكوينية حول استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية.
11. من خلال الدراسة تبين بان قسم الاتصالات والعلاقات العامة يقوم بإشراك الموظفين في المبادرات والحملات.
12. من خلال الدراسة تبين أن مؤسسة سونلغاز تعمل على توفير استراتيجية واضحة لإدارة الأزمات والمشكلات.
13. اثبتت الدراسة ان العلاقات العامة تساهم بالشراكة مع الموارد البشرية في ترسيخ صورة قوية ومسؤولة لمؤسسة سونلغاز فالاهتمام بالعنصر البشري ليس فقط عامل انتاج بل هو ايضا أداة اساسية لبناء سمعة جيدة للمؤسسة.

مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة :

اتفقت الدراسة الحالية مع عدة دراسات ومنها:

- دراسة "بندر عمر الاحمدي".

توافقت مع نتائج دراستنا فيما يتعلق بفاعلية التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية في المؤسسة. وانه يعود بفوائد عظيمة في تحسين كفاءة ادارة الموارد البشرية كسرعة انجاز المهام بأدنى وقت وجهد ويساهم في رفع اداء الموظفين. وهذا ما اتفق عليه موظفين مؤسسة سونلغاز بان الرقمنة تساعدهم في انجاز واطمام مهامهم بكل فاعلية.

- دراسة2023 Hasan Abdus Iam Ali Emran .Fatiha .M.Elhony fezzan University

اتفقت دراستنا مع الدراسة الاجنبية في ان التحول الرقمي له تاثير كبير على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. مما يتطلب الاهتمام بصقل مهارات الموارد البشرية وزيادة معارفها لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة.

- دراسة "تباني شيماء،صغري الهام ،عقون شيماء".

وكانت نتيجة هذه الدراسة بان مؤسسة بريد الجزائر بولاية قالمة توفر دورة تكوينية لموظفيها في مختلف المجالات لتطوير مهارتهم وهذا ما توصلنا اليه بان مؤسسة سونلغاز توفر دورات تكوينية لموظفيها .

- دراسة "عمر مهدي".

التي اظهرت نتائجها بان التحول الرقمي ساهم الى حد كبير في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي وهذا ما توصلنا اليه في دراستنا بان الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز تفضل وتعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية في ممارسة اعمالها.

خاتمة

خاتمة:

من خلال معالجة موضوع الدراسة المتمثل في "اثر التحول الرقمي واستراتيجيات العلاقات العامة في ادارة الموارد البشرية" في مؤسسة سونلغاز -قائمة - يمكن القول ان الادارة الرقمية مطلب هام تفرضه العصرنة الرقمية كمرحلة ضرورية حتمية تفرضها التحديات الحديثة في ظل المنافسة المتزايدة والضغط على المؤسسات العمومية من اجل تحسين الاداء وتطوير كفاءة العنصر البشري.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها داخل مؤسسة سونلغاز -بقائمة- تبين انها تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة في جميع اجراءات عملها وأنها تفرض حتمية العمل بالتقنيات والوسائل الرقمية، لأنها تساهم في تسير العمليات الادارية وتسهيل المهام بأسرع وقت وأكثر كفاءة، مقارنة بالوسائل والعمليات التقليدية. وقد اتضح أيضا ان مؤسسة سونلغاز تواكب التحولات الرقمية وذلك من خلال وضعها خطة وإستراتيجية لنجاح التحول الرقمي، وذلك بمساعدة العلاقات العامة التي لعبت دورا فعالا في تعزيز التواصل الداخلي وتحسين العلاقة بين الادارة والموظفين. التي أدت الى خلق بيئة عمل ملائمة لتقبل التغيير. من خلال توفير دورات تكوينية وتدريبية للموظفين وتوفير لهم قيادات تتعامل بكفاءة مع التقنيات والأنظمة الرقمية، للتغلب على الصعوبات والمشاكل التي تعيق تطبيق واستخدام هذه المنصات.

وهذه الاخيرة تشكل بناء نسقي ديناميكي، حيث اصبحت العلاقات العامة تلعب دورا محوريا في تحسين وتسيير ادارة الموارد البشرية من خلال دعم استراتيجيات التغيير وتعزيز التواصل الداخلي وتفعيل التحفيز لدى الموظفين لمواجهة التغييرات الرقمية، التي تؤدي الى تحسين صورة المؤسسة لدى موظفيها مما يرفع مستوى الرضا وتحقيق الولاء الوظيفي.

وفي ختامنا يمكن القول بان العلاقات العامة لم تعد مجرد وظيفة اتصالية بل اصبحت شريكا استراتيجيا لادارة الموارد البشرية، فهي تساهم في تهيئة بيئة تنظيمية داعمة، وتسهيل التغيير، وتحقيق اهداف المؤسسة الرقمية بطريقة أكثر تفاعلية وانسانية.

التوصيات والمقترحات

1- يجب على مؤسسة سونلغاز انشاء قسم مستقل للعلاقات العامة لا يتبع قسم الاتصالات ويعمل بشكل منفصل بوظائفه واهدافه ومهامه.

- 2- تحقيق التكافئ بين الجنسين على مستوى التوظيف وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسة وذلك من خلال دعم المرأة في العمل.
- 3- العمل على تطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين جميع الموظفين دون التمييز على اساس الرتبة الوظيفية.
- 4- يجب على المؤسسة ان تقوم بتوظيف الشباب الأصغر سنا ذات كفاءة القادرة على الابداع والتي تساهم في تطوير المؤسسة مقارنة بكبار السن.
- 5- يجب على قسم الاتصالات باشراف كافة الاقسام دون استثناء في الحملات والمبادرات التي تقوم بها المؤسسة لخلق بيئة عمل تشاركية.

قائمة المصادر والمراجع

- (2025, 03 13). Récupéré sur www.almany.com: 16:30
- (2025, 03 13). Récupéré sur www.almaany.com: 16:00
- تم الاسترداد من <https://etunum.com/>: 14:35 (2025 ,4 12).
- تم الاسترداد من [https://: www.evc.sa](https://www.evc.sa): 17:07 (2025 ,4 21).
- تم الاسترداد من <https://www.batdacademy.com>: 20:53 (2025 ,04 23).
- تم الاسترداد من [https //:dgca.gov.lb.com](https://dgca.gov.lb.com) : 21:14 (2025 ,04 21).
- Alnuaimi, b., & al, e. (June 2022). *masteving digital trafnation: the nexus betueen leadevship Agility and digital strategy*. maynoh university: jornal f business research.
- [https://:www.zamn.app](https://www.zamn.app)00:30 تم الاسترداد من (2025 ,4 12) .
- <https://rmg-sa.com>.(2025) .
- [https:// getguru. com](https://getguru.com)16:13 تم الاسترداد من (2025 ,4 13) .
- <https://menhrportal.com> (23 افريل, 2025). تم الاسترداد من التعريف بإدارة الموارد البشرية ورسالتها ومهامها ودورها في الشركة: 16:32
- <https://tokyo techlab.com>12:35 تم الاسترداد من (2025 ,4 10) .
- [https://www. evc.sa](https://www.evc.sa)00:45 تم الاسترداد من (2025 ,4 12) .
- <https://www.scribd.com/document/>. (2025, 22 افريل). Récupéré sur 17:27
- Singun, A. J. (2025). *Unveiling the barriers to digital transformation in higher education institutions: a systematic literature review*.
- أحمد ابراهيم أحمد الدباس. (2022). *اثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات ادارة الموارد البشرية*. جامعة عمان العربية، شهادة ماجستير في إدارة الاعمال: شهادة ماجستير في إدارة الاعمال.
- أحمد صبيح. (2012). *إستراتيجية العلاقات العامة والاعلام بمصلحة الجمارك* . القاهرة: دار النهضة العربية .
- العربي عطية ، خالد رجم، و رشيد مناصرية. (2016). *إدارة الموارد البشرية (السنة الثانية، تخصص منجمنت)*. ورقة: جامعة قاصدي مرباح.

قائمة المصادر والمراجع

- العفشيات د. تيسير محمد ، و معن وعد الله المعاضيدي. (بلا تاريخ). دور وظائف ادارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز جاهزية التحول الرقمي. الاردن.
- أمال بوشاشي، عبد سلام لراري ، و لخضر شعاشعية . (2023). إستراتيجية الاتصال و العلاقات العامة واثرها على استمرارية المؤسسة. مجلة تنمية وإدارة الموارد البشرية.
- ايمان عامر ، و عتيق شيخ. (2025). الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر . الجزائر.
- بدر بن مبارك، و الميموني بن صالح . (2021). تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجودة الشاملة: نموذج هيئة الاستثمار بسلطنة عمان. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية.
- برس لاين. (22 افريل، 2025). التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية. تم الاسترداد من <https://porsline.com/blog>
- بندر عمر الاحمدي. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة ادارة الموارد البشرية. جامعة ميداوشن المدينة المنورة، السعودية: مجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.
- بوحديد ليلي. (2019/2018). محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس. جامعة باتنة.
- جوري سعيدة. (بلا تاريخ). إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. جامعة قسنطينة، الجزائر: مجلة وسيلة التنمية الموارد البشرية.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2004). العلاقات العامة والاعلام من منظور علم الاجتماع. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- خيرة شاوشي، و زهرة خلوف. (2023). التحول الرقمي في الجزائر. الجزائر: مجلة المحاسبة التدقيق والمالية.
- دارين عبد الله ابو سالم. (بلا تاريخ). ابعاد التحول الرقمي واثره على التطوير الوظيفي. شهادة ماجستير موارد بشرية.
- سامي بودبوس، و خالد زهمول. (2020). ادارة الموارد البشرية. ليبيا: دار الكتب الوطنية بنغازي.
- سيرين بن قارة ، و ابتهاج زيغم . (2023/2022). التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945-قائمة- كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية. الجزائر: مذكرة ماستر في جامعة قالمة.
- شهيناز بن شاعة. (2024/2023). اتجاهات الاساتذة نحو التحول الرقمي في الجامعة. جامعة الاغواط: مذكرة ماستر في علم الاجتماع.
- شيماء زين، و عبد الرحمان شرايرية. (2022/2021). فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الازمات. مذكرة ماستر ، تخصص إتصال وعلاقات عامة.
- شيماء تباري ، الهام صخري ، و شيماء عقون . (2022/2021). استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية. قالمة: شهادة ماستر.

- صالح عبد الحميد السيد. (2017). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الكلي في صناعة الضيافة العالمية (الفنادق متعددة الجنسيات): دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- صبرينة بن عطاء الله، و أحمد تميزار. (2024). إستراتيجيات التحول الرقمي في الجزائر . جامعة الجزائر: مجلة البصائر.
- صبرينة بن عبيد ، و زهرة بالعالم . (2023/2022). اثر إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على ادارة الازمة. مذكرة ماستر ، تخصص ادارة الموارد البشرية.
- طلال صالح الصالحات. (2022). ادارة الموارد البشرية وأهميتها في تصليح العمل. المجلة العربية للنشر العلمي.
- عادل محمد. (2023). متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق اهداف المؤسسات التعليمية بمصر. مصر: مجلة كلية التربية.
- عثمانى مصطفى. (2023). ادارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين الاداء الحكومة الالكترونية. مجلة اقتصاد المال.
- عصام محمد هلالى. (2022). أثر التوظيف الالكتروني على الاداء الوظيفي.
- غرام علي. (2014). إدارة الموارد البشرية وتنميتها. عمان: دار البداية ناشرون.
- قسول سفيان. (2023). محاضرات في إدارة الموارد البشرية (السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال والسنة الأولى ماستر إدارة. بشار: جامعة الطاهري محمد.
- كفاح امينة. (2021/2020). استراتيجيات الاتصال. جامعة بليدة: محاضرة السنة الثالثة ليسانس تخصص اتصال .
- ليلي فقيري. (2016-2017). العلاقات العامة. جامعة محمد بوضياف المسيلة: مطبوعة لطلبة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة.
- محمد على محمود زلط. (2023). اثر التحول الرقمي عل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية . مصر: المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.
- مصطفى خوصة ، و الجيلالي بن عبو . (2021). تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم. الجزائر: حوليات جامعة الجزائر 1.
- مهمل عادل أمين. (2022). محاضرات مقدمة في مقياس إدارة الموارد البشرية. الجزائر: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3.
- نادية براهيمى. (2024). واقع تحول رقمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق المخطط التوجيهي للرقمنة. جامعة مسيلة: مجلة أبحاث ودراسات التنمية.
- ناصر فرقط ، و سهام لعشب . (افريل 2023). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية. مجلة الاقتصاد و البيئة.
- نعيمة يحيوي. (بلا تاريخ). سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية. باتنة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

قائمة المصادر والمراجع

- ودية ناصر. (بلا تاريخ). إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة. جامعة الجزائر 3: كلية العلوم السياسية والإعلام.
- ومان محمد توفيق. (2016/2015). تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية. جامعة بسكرة: اطروحة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع.
- ياسر عبد الرحمان. (2019). ادارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. جامعة جيجل. الجزائر .

الملاحق

ملحق رقم (01): أسئلة المقابلة

السؤال الاول: هل التحول الرقمي بمؤسسة سونلغاز أصبح ضرورة حتمية ام خيار؟

السؤال الثاني: هل تقوم مؤسسة سونلغاز بدورات تكوينية وتدريبية للموظفين لكيفية استخدام المنصات والتقنيات الرقمية؟

السؤال الثالث: هل يوجد تواصل بين الادارة والموظفين في تسيير العمل؟

السؤال الرابع: ماهو دور العلاقات العامة في تطبيق الرقمنة داخل مؤسسة سونلغاز؟

السؤال الخامس: هل يواجه الموظفون صعوبات ومشاكل فتطبيق الرقمنة داخل مؤسسة سونلغاز؟

ملحق رقم(02): استمارة استبيان

سيد / السيدة الفاضل(ة)،

تحية طيبة وبعد،،،

يعمل الباحث حالياً على إعداد دراسة بحثية بعنوان:

أثر التحول الرقمي واستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية — دراسة ميدانية على العاملين بمؤسسة سونلغاز "قائمة".

ويسعدنا ويشرفنا مشاركتكم في هذا البحث، ونشكركم مقدماً على تعاونكم الصادق معنا، آمليْن أن يساهم ذلك في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

نود أن نحيط سيادتكم علماً بأن جميع المعلومات والبيانات التي سيتم جمعها من خلالكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستُعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدامها لأي غرض آخر.

ولك ولي التوفيق،،،

الباحث

بيانات المستجيب:

الاسم (اختياري)..... :

النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن: ☐ أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ أكبر من 40

المؤهل الدراسي: ☐ متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

الملاحق

العنوان المحور		العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
واقع التحول الرقمي داخل مؤسسة سونلغاز	02	تواكب المؤسسة التحولات الرقمية مقارنة بالمؤسسات الأخرى					
		وضوح خطة واستراتيجية المؤسسة للتحول الرقمي					
		التحول الرقمي يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الانتاجية					
		المهام أصبحت اسرع واكثر كفاءة بفعل الرقمنة					
		ماهي الأدوات والمنصات الرقمية التي تستخدمها المؤسسة					
تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز	03	توجد شفافية في إدارة الموارد البشرية في التعامل مع الموظفين					
		توجد قنوات واضحة لإيصال ارائك وشكاويك					
		توفر مؤسسة سونلغاز قيادات تتعامل بكفاءة مع التقنيات والانظمة الرقمية					
		تطبق المؤسسة مبادئ العدالة والمساواة بين الموظفين					
		توجد سياسة واضحة للتعامل مع الموظفين					
استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي	04	يوجد تواصل فعال بين الإدارة والموظفين داخل مؤسستكم					
		توفر مؤسسة سونلغاز دورات تكوينية حول استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية					
		يتم اشراككم كموظف في المبادرات والحملات التي تقوم بها المؤسسة					
		توجد استراتيجية واضحة لإدارة الازمات والمشاكل في مؤسستكم					
		تركز المؤسسة على تعزيز صورتها وسمعتها					

شكرا على تعاونكم

الملاحق

ملحق رقم (03): خصائص العينة

المؤهل_الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	3	4,3	4,3	4,3
	بكالوريا	31	44,3	44,3	48,6
	ماجستير	25	35,7	35,7	84,3
	دكتوراه	5	7,1	7,1	91,4
	أخرى	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	49	70,0	70,0	70,0
	أنثى	21	30,0	30,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30 أقل	3	4,3	4,3	4,3
	إلى 40 من 30	19	27,1	27,1	31,4
	من 40 أكثر	48	68,6	68,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Statistiques

واقع_التحول

N	Valide	70
	Manquant	0
Moyenne		4,2036
Ecart type		,51304
Minimum		2,25
Maximum		5,00
Somme		294,25

تسيير_الموارد

N	Valide	70
	Manquant	0
Moyenne		3,3743
Ecart type		,89308
Minimum		1,20
Maximum		5,00
Somme		236,20

Statistiques

استراتيجيات_العلاقات

N	Valide	70
	Manquant	0
Moyenne		3,5257
Ecart type		,77135
Minimum		1,60
Maximum		4,60
Somme		246,80

V1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض	2	2,9	2,9	2,9
محاييد	4	5,7	5,7	8,6
موافق	43	61,4	61,4	70,0
بشدة موافق	21	30,0	30,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

V2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة معارض	2	2,9	2,9	2,9
محاييد	5	7,1	7,1	10,0
موافق	49	70,0	70,0	80,0
بشدة موافق	14	20,0	20,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

V3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	1	1,4	1,4	1,4
موافق	36	51,4	51,4	52,9
بشدة موافق	33	47,1	47,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

V4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة معارض	1	1,4	1,4	1,4
معارض	4	5,7	5,7	7,1
محايد	13	18,6	18,6	25,7
موافق	19	27,1	27,1	52,9
بشدة موافق	33	47,1	47,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

V5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة معارض	5	7,1	7,1	7,1
معارض	11	15,7	15,7	22,9
محايد	15	21,4	21,4	44,3
موافق	33	47,1	47,1	91,4
بشدة موافق	6	8,6	8,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

V6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة معارض	5	7,1	7,1	7,1
معارض	11	15,7	15,7	22,9
محايد	12	17,1	17,1	40,0
موافق	32	45,7	45,7	85,7
بشدة موافق	10	14,3	14,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

V7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة معارض	4	5,7	5,7	5,7
معارض	9	12,9	12,9	18,6
محايد	15	21,4	21,4	40,0
موافق	26	37,1	37,1	77,1
بشدة موافق	16	22,9	22,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الملاحق

V8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة معارض	5	7,1	7,1	7,1
معارض	16	22,9	22,9	30,0
محايد	22	31,4	31,4	61,4
موافق	21	30,0	30,0	91,4
بشدة موافق	6	8,6	8,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

V9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة معارض	3	4,3	4,3	4,3
معارض	12	17,1	17,1	21,4
محايد	18	25,7	25,7	47,1
موافق	28	40,0	40,0	87,1
بشدة موافق	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

V10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة معارض	3	4,3	4,3	4,3
معارض	15	21,4	21,4	25,7
محايد	9	12,9	12,9	38,6
موافق	36	51,4	51,4	90,0
بشدة موافق	7	10,0	10,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

V11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة معارض	2	2,9	2,9	2,9
معارض	5	7,1	7,1	10,0
محايد	5	7,1	7,1	17,1
موافق	41	58,6	58,6	75,7
بشدة موافق	17	24,3	24,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

V12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	3	4,3	4,3	4,3
	معارض	22	31,4	31,4	35,7
	محايد	19	27,1	27,1	62,9
	موافق	20	28,6	28,6	91,4
	بشدة موافق	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

V13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	6	8,6	8,6	8,6
	معارض	14	20,0	20,0	28,6
	محايد	14	20,0	20,0	48,6
	موافق	33	47,1	47,1	95,7
	بشدة موافق	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

V14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	7	10,0	10,0	10,0
	محايد	10	14,3	14,3	24,3
	موافق	27	38,6	38,6	62,9
	بشدة موافق	26	37,1	37,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الملاحق

Statistiques

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
N Valide	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,1857	4,0429	4,4571	4,1286	3,3429	3,4429	3,5857	3,1000	3,4000	3,4143	3,9429	3,0571	3,1857	4,0286
Ecart type	,66579	,73101	,52985	1,00609	1,07522	1,13745	1,14832	1,07878	1,05501	1,06992	,93073	1,06166	1,08070	,96266

Directeur de distribution

Secrétaire de Direction

POOL «Appui et Suivi»

Département Activités Générales

Service Communication & Relations Media

Service Contrôle & Suivi d'Audits

Division Exploitation des
Svstèmes d'Informations

Service Patrimoine

Division Techniques Electricité

Division Techniques Gaz

Division Commerciale

Division Etudes d'Exécution Travaux Électricité
et Gaz

Division Développement

Division Finances Comptabilité

Division Ressources Humaines

Service Budget & Contrôle de Gestion

Division Administration et marchés

Centre de Contacts (DD Siège Région)

Légendes



Activités



Activités



Changement de



Nouvelle création