



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر بعنوان :

دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية
دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
للعمال الأجراء Cnas وكالة عين تموشنت

إشراف الأستاذ :

د. أزمو رشيدي

من إعداد الطالبة :

بلقاضي أمال

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د. بوسعد نايت إبراهيم	أستاذ التعليم العالي	رئيساً
د. أزمو رشيدي	أستاذ محاضر أ	مشرفاً ومقرراً
د. بلغماري مولاي إبراهيم	أستاذ محاضر	ممتحناً

السنة الجامعية : 2025/2024

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

شكرتكم

الحمد لله حمدًا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه،

الحمد له أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا، الذي علم الإنسان ما لم يعلم،

وسخر له الأسباب، وألهمه السبل، وأتم نعمه هذا العمل المتواضع،

فله وحده أرفع أكف الشكر، وأجزل عبارات الامتنان، على ما أفاض به من توفيق وسداد، وما أنعم به من نعمة

العلم والهداية.

ثم أتوجه بمخالص الشكر، وعظيم الامتنان، إلى أستاذي المشرف، الذي لم يبخل علي بتوجيهاته الثمينة، ونصائحه

السديدة، فكان نعم الدليل، له مني كل التقدير والعرفان.

كما لا يفوتني أن أنحني تقديرًا لكل أساتذتي الأجلاء في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الذين

كانوا مشاعل علم، وأنوار فكر، أخص بالذكر منهم السيدة عميدة الكلية، ورئيسة قسم التسيير، لما

قدّمته من دعم وتشجيع.

والى كل الإداريين والموظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة عين تموشنت -

أخص بالشكر والعرفان مدير الوكالة، والمدير الفرعي للموارد البشرية، الموارد المادية، الإنجانات

الأمرشيف والممتلكات، ومسؤول خلية الإحصاء والتوثيق، ورئيسة قسم الموارد البشرية، على ما بذلوه من

تعاون، وما أبدوه من حسن استقبال، فكانوا عونًا لا ينسى، وجزءًا لا يتجزأ من هذا العمل.

ولا أنسى أن أمد يد الشكر والعرفان لكل من ساهم، من قريب أو بعيد، في إنجاح هذا الجهد المتواضع، فلهم

جميعًا خالص الدعاء، وعظيم التقدير، مقروبا بأصدق الأمنيات.

وإن الشكر، مهما تسامى، يبقى عاجزًا عن الوفاء،

ولكنه أقل الواجب، وأصدق ما يخطئه القلم بمداد القلب.

إِهْدَاء

إلى مروح أبي الراحل،

إلى من غاب جسداً، وبقي أثره في مروحي نبراساً،
إلى من كانت عيناه تلمعان كلما نطقتُ حلماً،
إلى من تمتى لي هذا المقام، وسعى بصمته أن يراني هنا،
مرحمك الله يا أبي، فما نزلت الحاضر في كل نجاح، والملمه في كل اجتهاد.

وإلى أمي، يا زهرة الصبر، وضياء العمر،
يا من صنعت من تعبك بساطاً سار عليه حلمي،
لك كل ما أنا عليه، فأنت البداية، والنض، والدعاء الذي لا يخب.

إلى رفیق دربی، نروجی عزیز،
إلى من تقاسم معي مشقة الطريق، وصبر على غيابي،
وإلى أبنائي الأحبّة، الذين اقتطعت من وقتهم لأرسم هذا الإنجاز،
شكراً لصبركم، فأتم قرّة عيني ومصدر قوتي.

وإلى أختي الحبيبتين، وإلى نروجهما وأبنائهما،
وإلى أخي، ونروجه، وابنهما، وإلى أخوامي الكريمين،
لكم جميعاً محبة لا تُقاس، وامتنان لا يُحدّ،
فأتم السند حين يميل الجناح، والدعاء حين يعجز اللسان.

وإلى كل من حمل لي في قلبه دعوة صادقة، أو ابتسامة أمل،
إلى كل من تمنى لي الخير . لكم جميعاً، أهدي هذا العمل، مغلفاً بالحبّة، ومحتوماً بالشكر.

فلولاكم . . . ما كان للقلم أن يخطّ، ولا للفكر أن يسمو.

الملخص

في ظل التطورات السريعة التي يشهدها مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت الرقمنة ضرورة لا غنى عنها للمؤسسات التي تسعى لتحقيق الكفاءة والفعالية، خاصة في إدارة الموارد البشرية. تستعرض هذه الدراسة دور الرقمنة في تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة عين تموشنت، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكيفي النوعي، وذلك بغرض الإحاطة الشاملة بالموضوع من الناحيتين النظرية والميدانية، وقد أجريت الدراسة على مجتمع مكون من 273 موظفاً، والعينة تم اختيارها بطريقة قصدية تشمل رؤساء مصالح، إدارات، وموظفين ذوي علاقة مباشرة بتطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية وعددهم 11 موظفاً. أظهرت النتائج أن الرقمنة ساعدت بشكل كبير في تبسيط الإجراءات، تعزيز التواصل الداخلي، وزيادة دقة المعلومات، مما أدى إلى رفع مستوى رضا الموظفين وتحسين الأداء الإداري. ومع ذلك كشفت الدراسة عن وجود تحديات مثل نقص التدريب، محدودية الإمكانيات التقنية، ومقاومة بعض الموظفين للتغيير، وبناءً على ذلك توصلت الدراسة إلى أن نجاح الرقمنة لا يعتمد فقط على توفر الأدوات التقنية، بل يتطلب أيضاً إرادة تنظيمية واضحة، دعماً مستمراً، وتدريباً مخصصاً يتناسب مع خصوصية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : الرقمنة، إدارة الموارد البشرية، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

Abstract

The domain of information and communication technology has witnessed an accelerated development lately including digitization which is the process of converting information into a digital format. In deed, digitalisation has become crucial for efficient data handling, storage, and transmission. It offers numerous benefits, including improved accessibility, reduced costs, enhanced collaboration, and increased efficiency in various sectors. It has become an inevitable necessity for aspiring institutions to achieve efficiency and effectiveness, especially in managing their human resources

This study came to enlighten the role of digitization in improving human resource management, by focusing on the experience of the National Fund for Social Insurance Workers - Ain Temouchent Agency. The descriptive-analytical and qualitative approaches were adopted in order to provide a comprehensive understanding of the subject from both theoretical and field perspectives. The study was conducted on a population of 273 employees, and a purposive sample was selected, consisting of department heads, executives, and employees directly involved in the implementation of digitalization in human resources management, totaling 11 employees.

The results showed that digitization has significantly contributed to facilitating procedures, improving internal communication, and enhancing the accuracy of information, which reflected positively on employee satisfaction and the effectiveness of administrative performance.

Nevertheless, the study showed that there are some difficulties, especially those related to the lack of training, the limited technical capabilities, and the absence of willingness to change in some employees. Hence, the study concluded that the success of digitization is not limited to the availability of tools, but also requires a clear organizational will, continuous support, and a directed composition that suits the privacy of the institution.

Keywords: Digitalization, Human Resource Management, National Social Insurance Fund for Salaried Workers

قائمة المحتويات

I.....	البسمة
II.....	شكر وتقدير
III.....	إهداء
VI.....	قائمة المحتويات
VII.....	الملخص
VIII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
X.....	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة عامة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للرقمنة

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول : مفهوم الرقمنة
3.....	المطلب الأول : تعريف الرقمنة
5.....	المطلب الثاني : خصائص الرقمنة
5.....	المطلب الثالث : أهمية الرقمنة وأهدافها
7.....	المبحث الثاني: التطور التاريخي للرقمنة ، أنواعها ومراحلها.
7.....	المطلب الأول : التطور التاريخي للرقمنة
9.....	المطلب الثاني : أنواع الرقمنة
11.....	المطلب الثالث : دوافع الرقمنة ومراحلها
14.....	المبحث الثالث : متطلبات الرقمنة ،تحدياتها وآثارها
14.....	المطلب الأول : المتطلبات الأساسية للرقمنة
15.....	المطلب الثاني : تحديات الرقمنة
16.....	المطلب الثالث : آثار الرقمنة
19.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: رقمنة إدارة الموارد البشرية

21.....	تمهيد :
22.....	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
22.....	المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية و أهدافها.
24.....	المطلب الثاني : أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية
25.....	المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية
53.....	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية الرقمية
53.....	المطلب الأول: مفهوم وأسباب التوجه نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية
59.....	المطلب الثاني: خطوات التحول إلى الإدارة الرقمية للموارد البشرية
63.....	المطلب الثالث: الشروط الهامة لنجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية
67.....	المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة

67.....	المطلب الأول: انعكاسات الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية
69.....	المطلب الثاني: تقييم تطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية
71.....	المطلب الثالث: تحديات تطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية
75.....	خلاصة الفصل :
	الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة عين تموشنت
77.....	تمهيد :
78....	المبحث الأول : نبذة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) ومظاهر الرقمنة فيه
78.....	المطلب الأول: بطاقة تعريفية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة عين تموشنت
80.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة عين تموشنت
84....	المطلب الثالث : مظاهر الرقمنة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) لولاية عين تموشنت
86.....	المبحث الثاني : واقع الرقمنة في إدارة الموارد البشرية بالصندوق (CNAS)
86.....	المطلب الأول : تنظيم إدارة الموارد البشرية داخل الصندوق (CNAS) والإجراءات المعتمدة لرقمنتها
91.....	المطلب الثاني: الأنظمة والتطبيقات الرقمية المستخدمة حاليا في إدارة الموارد البشرية بالصندوق (CNAS)
95.....	المطلب الثالث : رقمنة وظائف إدارة الموارد البشرية في الصندوق CNAS
99.....	المبحث الثالث : تقييم رقمنة إدارة الموارد البشرية بالوكالة
99.....	المطلب الأول : الرقمنة وعدد الموارد البشرية بالوكالة
100.....	المطلب الثاني : إيجابيات و سلبيات رقمنة إدارة الموارد البشرية في الوكالة
104.....	المطلب الثالث : تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في الوكالة
105.....	خلاصة الفصل :
أ.....	خاتمة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	البيانات اللازمة لتحليل وظيفة	1-2
52	طرق التقييم التقليدية و الحديثة	2-2
64	مكونات البنية التحتية الرقمية	3-2
69	مؤشرات تقييم الرقمنة	4-2
88	توزيع موظفي الوكالة حسب الجنس	1-3
89	توزيع الموارد البشرية بالوكالة حسب السن	2-3
99	عدد الموارد البشرية بالوكالة بعد الرقمنة	3-3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	مراحل تطور الرقمنة	1-1
10	أنواع الرقمنة	2-1
30	خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية	1-2
32	خطوات التحليل والوصف الوظيفي	2-2
36	المصادر الداخلية و الخارجية للاستقطاب	3-2
40	عملية الاختيار الوظيفي	4-2
41	خطوات عملية التعيين	5-2
46	مراحل و خطوات عملية التدريب الوظيفي	6-2
62	خطوات التحول إلى الإدارة الرقمية للموارد البشرية	7-2
66	شروط نجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية	8-2
70	دورة تقييم الرقمنة	9-2
83	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت	1-3
87	تنظيم إدارة الموارد البشرية داخل الوكالة (CNAS)	2-3
87	توزيع موظفي قسم الموارد البشرية في الوكالة (CNAS)	3-3
88	توزيع موظفي الوكالة حسب الجنس	4-3
89	توزيع الموارد البشرية حسب السن	5-3
93	مراحل رقمنة ملفات الموظفين	6-3
100	تأثير الرقمنة على عدد الموارد البشرية	7-3

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
الملحق 01	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت
الملحق 02	الأرضية الرقمية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت
الملحق 03	منصة المراسلة الالكترونية الداخلية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت
الملحق 04	منصة المراسلة الالكترونية الخارجية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت
الملحق 05	المنصة الرقمية الخاصة بمصلحة الموارد البشرية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت
الملحق 06	المنصة الرقمية الخاصة بمصلحة الأجور للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت
الملحق 07	استخدام المنصة الرقمية الخاصة بمصلحة الأجور (حساب الأجر) لموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت
الملحق 08	وثيقة كشف الراتب لموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت
الملحق 09	وثيقة التقييم الفردي لموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت
الملحق 10	تصنيف الموارد البشرية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت (حسب السن والجنس)
الملحق 11	وثيقة قرار التعيين لموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت
الملحق 12	عقد عمل لموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت
الملحق 13	مقابلة الدراسة

مقدمة عامة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبحت الرقمنة عنصراً أساسياً في تحديث أساليب التسيير داخل المؤسسات، خصوصاً العمومية منها، لما توفره من إمكانيات في تحسين الأداء وتسهيل الإجراءات وتحقيق الشفافية. وقد أصبح من الضروري على المؤسسات مواكبة هذه التحولات من خلال تبني أنظمة رقمية حديثة، تسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية، خاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية التي تُعد من أهم ركائز العمل الإداري والتنظيمي، فهي من أكثر الأعمال تأثراً بالإصلاحات الرقمية، نظراً لما تتطلبه من سرعة في معالجة المعلومات، ودقة في التسيير، وتفاعل مستمر مع العنصر البشري، فالرقمنة في هذا السياق لا تعني فقط استبدال الوثائق الورقية بالملفات الرقمية، بل تشمل إعادة تنظيم شاملة لطرق العمل وتحديث الهياكل والأنظمة بما يتلاءم مع المعايير التقنية الحديثة، مما يساهم في تطوير المسار المهني للموظف وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر .

وفي هذا الإطار، أولت الجزائر اهتماماً متزايداً لمسألة رقمنة المؤسسات العمومية باعتبارها أحد المحاور الأساسية لتحقيق الحوكمة الرشيدة، وتحسين جودة الخدمات العمومية، وتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد. وقد شرعت الحكومة الجزائرية في تنفيذ برامج ومشاريع رقمية تهدف إلى تحديث الإدارة العمومية، وتسهيل المعاملات الإدارية، وتقريب الإدارة من المواطن، من خلال توظيف تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ويأتي هذا المسعى في إطار استراتيجية وطنية شاملة للتحول الرقمي، تراعي خصوصيات الإدارة الجزائرية، وتعمل على بناء بنية تحتية رقمية متطورة، وتكوين الموارد البشرية اللازمة لضمان نجاح هذه العملية. وتعد رقمنة المؤسسات العمومية في الجزائر خطوة محورية نحو بناء اقتصاد رقمي قوي ومستدام يواكب التحديات الراهنة ويستجيب لتطلعات المواطن الجزائري.

ومن بين هذه المؤسسات نجد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، الذي يُعد من أبرز الهيئات التي شهدت تحولاً ملحوظاً نحو الرقمنة، خاصة في ما يتعلق بتسيير موارده البشرية. وتُعد وكالة عين تموشنت نموذجاً محلياً يعكس هذا التوجه، حيث باشرت الإدارة اعتماد أنظمة معلوماتية لتسيير الموظفين، متابعة الحضور، التكوين، التقييم، والمهام الإدارية الأخرى، ما يجعلها حالة مناسبة لدراسة مدى نجاعة الرقمنة في إدارة الموارد البشرية على المستوى الميداني.

وعليه من خلال هذه الدراسة سنحاول تحليل دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة عين تموشنت، من خلال التطرق إلى واقع الرقمنة في إدارة الموارد البشرية بالوكالة، وقياس أثرها على كفاءة الأداء الإداري، وكشف التحديات التي تواجه تطبيق هذا التوجه، في محاولة لتقديم تصور عملي مدعم بنتائج ميدانية.

1/ إشكالية الدراسة :

في ظل التحول الرقمي الذي تعرفه المؤسسات الجزائرية، خصوصاً في قطاع الخدمات العمومية، يبرز التساؤل التالي:

- إلى أي مدى تساهم الرقمنة في تحسين إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة عين تموشنت؟

يتفرع عن هذا السؤال العام التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما هو واقع تطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية داخل الوكالة؟
- ما هي أهم العمليات التي شملتها الرقمنة في مجال الموارد البشرية؟
- ما مدى مساهمة الرقمنة في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية؟
- ما هي الصعوبات أو التحديات التي تواجه رقمنة الموارد البشرية؟

2/ فرضيات الدراسة :

-الفرضية العامة :

تساهم الرقمنة بشكل إيجابي في تحسين إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة عين تموشنت، من خلال تسريع الإجراءات، رفع كفاءة الأداء وتعزيز مستوى الشفافية الإدارية.

-الفرضيات الفرعية :

الفرضية الأولى : كانت إدارة الموارد البشرية بالوكالة تعتمد على أساليب تقليدية تتسم بكثرة المعاملات الورقية وبطء الإجراءات.

الفرضية الثانية : شملت الرقمنة عمليات أساسية في إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، إدارة الأجور، التكوين، وتقييم الأداء.

الفرضية الثالثة : ساهمت الرقمنة في رفع كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل الإجراءات، تقليص الوقت وتحسين تنظيم العمل.

الفرضية الرابعة: تواجه الرقمنة عدة تحديات، أبرزها نقص التكوين، ضعف البنية التحتية ومقاومة بعض الموظفين للتغيير.

3/ أسباب اختيار موضوع البحث :

أولا : التوجهات العالمية والمحلية

- تتجه المؤسسات حول العالم إلى اعتماد الرقمنة كجزء أساسي من عملياتها الإدارية، بما في ذلك الموارد البشرية.

- تشجع الجزائر على الرقمنة كجزء من أهم استراتيجيات التنمية الوطنية، مما يجعل دراسة هذا الموضوع متماشياً مع الأهداف التنموية للدولة ، فتبني الرقمنة يُعد خطوة ضرورية لمواكبة التطورات العالمية.

ثانيا : التحديات التي تواجه المؤسسات التقليدية

- لا تزال العديد من المؤسسات تعتمد أساليب تقليدية في إدارة الموارد البشرية، مما قد يؤدي إلى ضعف الكفاءة وزيادة الأخطاء. ومن هنا تأتي الحاجة لدراسة أثر الرقمنة على تحسين الأداء.

ثالثا : أهمية الدراسة التطبيقية لصندوق الضمان الاجتماعي

- يُعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من المؤسسات الحيوية التي تخدم شريحة واسعة من المجتمع، بالإضافة إلى أنها من المؤسسات المحلية السبّاقة إلى تبني الرقمنة في إدارتها ، و بالتالي فإن دراسة أثر الرقمنة في إدارة الموارد البشرية على مستواها يُمكن أن يُبرز الفوائد العملية للرقمنة و كيف تساهم في تطوير أداء المؤسسات ككل.

4/ أهداف الدراسة :

- دراسة الأساليب الرقمية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة عين تموشنت.
- تقييم أثر الرقمنة على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بالوكالة.
- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في الوكالة.

5/ أهمية البحث:

الأهمية العلمية: توضيح التحولات التي أوجدتها الرقمنة في إدارة الموارد البشرية، و دورها في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

الأهمية العملية : يقدم البحث توصيات عملية يمكن أن تساعد صندوق الضمان الاجتماعي ومؤسسات أخرى في تحسين أدائها من خلال الرقمنة.

6/ الدراسات السابقة :

النتائج المتوصل إليها	منهج الدراسة	الهدف من الدراسة	الدراسة	
من أهم النتائج : *مفهوم الرقمنة غير واضح لدى بعض الموارد البشرية في المنظمة مع وجود مفهوم خاطئ لدى البعض الآخر. *قللت تواجد الرقمنة في ممارسات الموارد البشرية مع ملاحظة تواجد فلسفة الرقمنة على مستوى التدريب.	الإعتماد على دراسة تحليلية إحصائية للمؤشرات الاقتصادية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ،وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإحصائي من أجل التحقق من فرضيات البحث.	دراسة وتقديم إطار نظري لواقع الرقمية في الجزائر وفي مؤسسة اتصالات الجزائر ،مع الاستناد إلى بعض التجارب التي يمكن الإعتماد عليها وذلك عقب تشخيص واقع الحال فيما يتعلق بالآليات الرقمية والنهوض بها. مع تسليط الضوء على أهمية تطبيق الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل تميمتها بالقدرات اللازمة	فغول جنات ، إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ،جامعة الجزائر 3 ، 2019/2018.	1
*وجود علاقة إرتباط قوية بين الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط الرقمي للموارد البشرية،التوظيف	الإعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة باستخدام عدة أدوات لجمع البيانات أبرزها الاستبيان والمقابلات،	دراسة الطريقة العملية في تطبيق الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بهدف تحسين أداء وظيفة الموارد	وفاء زوقار ، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية -	2

<p>الرقمي ،التدريب الرقمي ،التقييم الرقمي ،النظام الرقمي للأجور (والحوافز) *وجود أثر للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية على أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح.</p>	<p>ومن ثم تحليل المعطيات وفق الأساليب الإحصائية المعروفة (spss).</p>	<p>البشرية بشركة الفتح، وذلك من خلال التعرف على واقع تطبيق الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية وتحديد مستوى أداء هذه الوظيفة بالشركة.</p>	<p>دراسة حالة : شركة الفتح ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2024/2023</p>	
<p>*الرقمنة تعتبر بديلاً حديثاً يعيد النظر في الممارسات الإدارية التقليدية، ويُحدث نقلة نوعية نحو الاتصال الافتراضي. *تؤدي الرقمنة إلى تحسين سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات. *الرقمنة تعزز من الفعالية الإدارية داخل المؤسسات. *تطبيق الرقمنة ساهم في رفع مستوى التنسيق والتنظيم داخل إدارة الموارد البشرية. *تم التوصل إلى أن نجاح التحول الرقمي مرتبط بوجود وعي تنظيمي، وتوفير البنية التحتية ، والتكوين</p>	<p>المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بوصف وتحليل تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها بناءً على المعطيات المستخلصة من الواقع الميداني انطلاقاً من استخدام المقابلات .</p>	<p>*تسليط الضوء على رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بتيارت. *بيان مدى تأثير التحول الرقمي على الكفاءة والفعالية وسرعة الاستجابة وتحسين الخدمات في المؤسسة. *تقييم مدى تطبيق الرقمنة ومدى نجاحها داخل المؤسسة من خلال نموذج عملي باستخدام المقابلات.</p>	<p>مداني بن شهرة، سدي علي، عابد عدة ، "أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تيارت (ETUS) (Tiaret) مذكرة لنيل شهادة ماستر ،إدارة الأعمال ،جامعة ابن خلدون تيارت، 2023/2022</p>	<p>3</p>

الكافي للموارد البشرية.				
<p>*التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية رغم وجود تحديات تتعلق بالبنية التحتية والجانب التشريعي والمقاومة الثقافية.</p>	<p>اتبعت الدراسة منهجا تحليليا وصفيا يعتمد على مراجعة الأدبيات والممارسات الحديثة في هذا المجال.</p>	<p>*توضيح أهمية الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تحسين و تتمين إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل التطور التكنولوجي السريع وتحديات البيئة التنافسية الحديثة. *بيان كيف تساهم الرقمنة في دعم اتخاذ القرار،تقليل التكاليف،وتحقيق الشفافية والفعالية داخل المؤسسة.</p>	<p>بن يمينة خيرة ،ناشد داوود ،أحمد زادي ،الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تتمين إدارة الموارد البشرية ،مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح،إتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف ،مج 7،ع12، 2019</p>	<p>4</p> <p>الدراسات العربية</p>
<p>*الرقمنة أحدثت تحولا كبيرا في طريقة عمل الموظفين، خاصة من حيث أتمتة الإجراءات، وزيادة الكفاءة، وسهولة الوصول إلى المعلومات. *ظهور أدوات رقمية جديدة مثل (SIRH /Talk-Echatbot) ساهم في تغيير بيئة العمل.</p>	<p>تم اعتماد المنهج النوعي (الكيفي)، من خلال إجراء مقابلات نصف موجهة مع 17 موظفاً في قسم الموارد البشرية وشركاء في التحول الرقمي داخل الشركة. استخدمت الباحثة منهجا استقرائيا (Inductive Approach)، أي أن</p>	<p>تحليل كيف أثرت الرقمنة على طريقة عمل موظفي قسم الموارد البشرية في شركة Ethias ، وكيف يرون هذا التحول من حيث تطوير مهاراتهم وطبيعة أعمالهم. تم التركيز على التغييرات في المحتوى الوظيفي، والمهارات المطلوبة،</p>	<p>Océane Konradowski, L'impact de la digitalisation au sein du département des ressources humaines : Le cas d'Ethias, Master en Gestion des Ressources Humaines, à finalité spécialisée en gestion, Université de Liège ,Belgique, 2020-2021</p>	<p>5</p> <p>الدراسات الأجنبية</p>

<p>*تطوير مهارات الموظفين أصبح ضرورياً، لا سيما المهارات التقنية (hard skills) والمهارات السلوكية (soft skills) مثل التكيف، التعاون، وحل المشكلات. تم رصد بعض التحديات، مثل مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين، خاصة من الأجيال الأقدم.</p> <p>*التكامل بين العنصر البشري والرقمي أصبح ضرورة، وقد تم اعتماد نهج "phygital" (الجمع بين الفيزيائي والرقمي)</p>	<p>التحليل انطلق من الميدان نحو بناء الفرضيات والتحليل النظري. تمت مقابلات الفيديو عبر Teams بسبب ظروف جائحة كوفيد-19، مع تسجيل كل المقابلات وتحليلها وفق شبكة موضوعات.</p>	<p>والإجراءات اليومية نتيجة إدخال الأدوات الرقمية.</p>		
---	---	--	--	--

7/ المنهجية المعتمد:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكيفي النوعي، وذلك بغرض الإحاطة الشاملة بالموضوع من الناحيتين النظرية والميدانية:

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الإطار النظري من خلال وصف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرقمنة وإدارة الموارد البشرية، وتحليل أبعادها المختلفة، كالأهداف، الخصائص، التحديات، والأثر المتوقع على أداء، وقد ساعد هذا المنهج في بناء قاعدة معرفية دقيقة تدعم الجانب التطبيقي للدراسة.

أما المنهج الكيفي (النوعي) اعتمدها في الجانب التطبيقي لاستكشاف وفهم واقع رقمنة إدارة الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة عين تموشنت، انطلاقاً من وجهات نظر الموظفين والممارسات اليومية الفعلية.

أدوات جمع البيانات: تم استخدام

- ✓ الملاحظة المباشرة لسير العمل داخل إدارة الموارد البشرية.
- ✓ المقابلات مع عدد من الإطارات والموظفين لجمع بيانات نوعية معمقة.
- ✓ الوثائق والتقارير الداخلية ذات العلاقة بالتحول الرقمي داخل الوكالة.

مجتمع الدراسة: موظفو الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة عين تموشنت وعددهم 273 موظفاً.

العينة: تم اختيارها بطريقة قصدية تشمل رؤساء مصالح، إطارات، وموظفين ذوي علاقة مباشرة بتطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية وعددهم 11 موظفاً.

8/ صعوبات الدراسة :

أثناء إعداد هذه المذكرة التي تناولت موضوع "دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة عين تموشنت"، واجهنا مجموعة من الصعوبات التي أثرت بدرجات متفاوتة على مختلف مراحل البحث، سواء من حيث جمع البيانات أو إثراء الإطار النظري. ويمكن تصنيف أبرز هذه الصعوبات كما يلي:

* تحفظ المؤسسة محل الدراسة على تقديم المعطيات:

أبدت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بعين تموشنت تحفظاً واضحاً بخصوص تسليم بعض الوثائق الرسمية والإحصائيات الرقمية، لأسباب تتعلق بسرية

المعلومات وحماية البيانات الإدارية، ما حدّ من إمكانية دعم الجانب التطبيقي للبحث بمعلومات دقيقة وشاملة.

* القيود الزمنية:

إن ضيق المدة الزمنية المخصصة للتربص الأكاديمي داخل المؤسسة لم يسمح بإجراء ملاحظات معمقة أو مقابلات موسعة قد تعزز نتائج الدراسة الميدانية.

9/ هيكل الدراسة :

من أجل معالجة إشكالية الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول ،فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للرقمنة ،من خلال ثلاث مباحث رئيسية ،ففي المبحث الأول تم التطرق إلى مفهوم الرقمنة من خلال تعريفها والتعرف على خصائصها، أهميتها وأهدافها .

بينما تناول المبحث الثاني التطور التاريخي للرقمنة ،أنواعها ،دوافعها ومراحلها .أما المبحث الثالث فتضمن متطلبات الرقمنة ،تحدياتها وآثارها.

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان رقمنة إدارة الموارد البشرية ،وضم ثلاث مباحث،المبحث الأول تناول ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال تعريفها ،أهدافها وأسباب ظهورها بالإضافة إلى وظائفها،وتضمن المبحث الثاني إدارة الموارد البشرية الرقمية حيث تم التطرق إلى مفهوم وأسباب التوجه نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية، خطوات التحول إلى الإدارة الرقمية للموارد البشرية بالإضافة إلى شروط نجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية.أما المبحث الثالث فكان تحت عنوان وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة وتضمن ثلاث مطالب ، ففي المطلب الأول تم التطرق إلى إنعكاسات الرقمنة على وظائف إدارة الموارد

البشرية ،وتناول المطلب الثاني تقييم رقمنة إدارة الموارد البشرية ،أما في المطلب الثالث تم التعرض إلى تحديات تطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية.

وفي الفصل الثالث فتناول دراسة تطبيقية حول دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت ،والذي تضمن بدوره ثلاث مباحث رئيسية ،فجاء في المبحث الأول نبذة تعريفية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت وذلك من خلال تعريفه والتطرق إلى المهام الموكلة إليه مع عرض لهيكله التنظيمي بالإضافة إلى مظاهر الرقمنة في الوكالة. أما المبحث الثاني فتضمن واقع الرقمنة في إدارة الموارد البشرية بالصندوق وذلك من خلال عرض لتنظيم إدارة الموارد البشرية بالوكالة بالإضافة إلى هيكل الموارد البشرية بها كما تم التطرق إلى الإجراءات المعتمدة لرقمنة إدارة الموارد البشرية بالوكالة، وأخيرا تم تسليط الضوء على رقمنة وظائف إدارة الموارد البشرية بالوكالة. وخصص المبحث الثالث لتقييم رقمنة إدارة الموارد البشرية بالوكالة، وتضمن ثلاث مطالب، ففي المطلب الأول تمت دراسة تأثير الرقمنة على عدد الموارد البشرية بالوكالة، أما في المطلب الثاني فتم من خلاله تحليل إيجابيات وسلبيات رقمنة إدارة الموارد البشرية بالوكالة، ومن خلال المطلب الثالث تم عرض مختلف التحديات التي واجهتها الوكالة في رقمنة إدارة الموارد البشرية.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للرقمنة

تمهيد

تعد الرقمنة من أهم التحولات التي شهدتها العالم في العصر الحديث ، حيث أسهمت في إعادة تشكيل بيئة الأعمال وطريقة إدارة المعلومات بمختلف القطاعات ،فهي تلعب دورا محوريا في تسريع وتيرة التطور المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، وفي ظل التحول الرقمي الذي أصبح ضرورة استراتيجية للمؤسسات الراغبة في البقاء والنمو في بيئة شديدة التغيير ، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق للرقمنة.

وفي هذا الإطار يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة حول الرقمنة من خلال ثلاث مباحث.

- فالمبحث الأول تضمن مفهوما للرقمنة من خلال تعريفها ،خصائصها ،أهميتها وأهدافها.
- أما المبحث الثاني فتضمن التطور التاريخي للرقمنة ،أنواعها و مراحلها.
- وخصص المبحث الثالث لاستعراض أهم متطلبات الرقمنة ، تحليل التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني الرقمنة وآثارها.

المبحث الأول : مفهوم الرقمنة

مع التطور السريع في التكنولوجيا والاتصالات، أصبحت الرقمنة (Digitalisation) إحدى الركائز الأساسية في مختلف القطاعات، حيث باتت تلعب دوراً محورياً في إعادة تشكيل العمليات والخدمات من خلال تحويلها إلى نماذج رقمية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة. فالرقمنة لا تعني فقط تحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل إلكتروني، بل تشمل أيضاً إعادة هندسة العملية، وتحسين الكفاءة وتعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرار في المؤسسات. ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتوضيح تعريف الرقمنة وخصائصها، أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول : تعريف الرقمنة

يعتبر نظام الرقمنة مصطلحاً حديثاً، ارتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

يعرفها تايلور (Taylor 2007) "الرقمنة تمثل الفرق بين البتات (Bits) وهي كل ما ليس له لون أو حجم، أو وزن، ويستطيع السفر في سرعة الضوء، ويعد أصغر عنصر في الحمض النووي للمعلومات يعبر عنه بسلاسل من الصفر والواحد والذرات (Atoms) التي تشكل بطبيعة الحال المادة الصلبة مثل الورق والحبر اللذان يوضعان معاً لإعطاء المعنى والقيمة لهذه المادة، أي أن الرقمنة من الناحية العملية هي نظام إلكتروني يمكن بعض الأجهزة من النقاط الصور للمواد المطبوعة وإتاحتها بلغة مشفرة ومن ثم تخزينها ونقلها واسترجاعها ونسخها وحتى تغييرها."¹

ويعرفها سشلوف (Sechlumpf 2007) "مصطلح الرقمنة (Digitalization) أشمل مما يقابله عند البعض الآخر وهو مصطلح المسح الضوئي (Scanning) حيث أن الرقمنة لا تقتصر على المسح فقط بل تقوم بتحويل المواد التقليدية كالصور والكتب والتسجيلات الصوتية

¹ نجلاء أحمد ياسين - الرقمنة و تقنياتها، في المكتبات العربية، العربي للنشر و التوزيع، 2013، ص 16

وتسجيلات الفيديو وغيرها إلى شكل مقروء بواسطة الحاسب سواء تطلب ذلك تحويل المساحات الضوئية أم لا.¹

كما ينظر "تيري كاني" إلى الرقمنة على أنها " عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب ،الدوريات، التسجيلات الصوتية، الصور، والصور المتحركة...) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات Bits) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى مجموعة من الأرقام الثنائية ، يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة" ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة".²

وتعرف الرقمنة أيضا على أنها " عملية تحويل المعلومات والبيانات من الشكل التقليدي الورقي إلى الشكل الرقمي باستخدام التقنيات الحديثة، مما يساهم في تحسين الكفاءة، وتقليل الوقت، وزيادة الدقة"³.

و تعرف بأنها :

"استخدام التقنيات الرقمية لإعادة ابتكار أو تحسين العمليات التنظيمية."⁴

وتشير الرقمنة إلى "تحويل المعلومات التناظرية إلى صيغ رقمية لتسهيل الوصول إليها ومعالجتها ومشاركتها."⁵

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نعرف الرقمنة على أنها عملية تحويل البيانات والمعلومات من الشكل المادي إلى الشكل الإلكتروني بهدف تحسين كفاءة العمليات الإدارية وزيادة سرعتها.

¹ نجلاء أحمد ياسين ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، مرجع سبق ذكره، ص 17

² عبد المقصود أحمد النجار ، المكتبات الرقمية الحديثة ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع ، الجزائر، ط1، 2020، ص

160

³ الزبيدي أحمد ، التحول الرقمي في المنظمات ، دار الكتب العلمية، 2020 ، ص 45

⁴ Jacques Martin, Innovation et digitalisation , Editions Eyrolles , Paris, 2019, p56.

⁵ Smith John, Digital Transformations in Organizations, Springer , Cham , Switzerland ,2020,p23

المطلب الثاني : خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة بالخصائص التالية¹:

- غير ورقية (صفر ورق) : ساهمت في دوام سير العمل الحسن و العادي خاصة في أزمات إستثنائية كجائحة كورونا أو أزمة طبيعية كالقوة القاهرة.
- أنها إدارة دون مكان.
- أنها إدارة دون زمان : لا تتقيد بمدة العمل القانونية و لا أيام العمل بل تعمل في أي وقت و تستجيب بسرعة لطلبات المواطنين و عموما الأشخاص و توجيهات السلطات العمومية.
- دقة المعلومة.
- تتنافى مع الفساد و الغش.
- تظهر حقيقة العمل أو حقيقة الشخص.
- الصدق و المصادقية.
- التدخل السريع و الفعال.
- المرونة في التعامل.
- تركز القدرة على سرية المعلومات و الخصوصية.

المطلب الثالث : أهمية الرقمنة وأهدافها

تعد الرقمنة أحد أبرز ملامح العصر الحديث، لما لها من دور محوري في تطوير أساليب العمل وتعزيز الكفاءة.

أولا : أهمية الرقمنة : تكمن أهمية الرقمنة فيما يلي²:

✓ السرعة العالية في تنفيذ العمليات خلال ثانية واحدة بما يوفر المال والوقت والجهد.

¹بالكعبيات مراد، الإدارة الجزائرية والرقمنة ودورها في تطوير الاستثمار، مجلة الفكر ، المجلد18، العدد01،جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، 2023، ص37

²ميدون عباس، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2024م-1445هـ، ص 78

✓ حفظ واسترجاع البيانات عند الحاجة في الحين وبسرعة وسهولة.

✓ الدقة الفائقة في إظهار النتائج وبدون أخطاء.

✓ الاستمرارية من خلال العمل المتواصل، وبدون انقطاع أو ملل.

✓ تسهم في إنجاز الأعمال الإدارية بسرعة ودقة فائقتين.

ثانياً : أهداف الرقمنة : يمكن حصرها فيما يلي¹ :

• توفير الوقت: تُسهّل الرقمنة الوصول إلى البيانات بسرعة، مما يقلل من وقت إنجاز العمليات.

• توفير الجهد: ويعني توفير الجهد، زيادة طاقة الإنسان وقدرته الأدائية عند سعتها الفعلية.

• توفير التكاليف: تُعتبر الرقمنة فعّالة من حيث تقليل التكلفة، حيث تقلل الحاجة إلى المستندات الورقية ومساحات التخزين الكبيرة.

¹ميدون عباس، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص79

المبحث الثاني: التطور التاريخي للرقمنة ، أنواعها ومراحلها.

تعتبر الرقمنة التقنية الأكثر استخداما في حياتنا وبالكاد لم يبق شيئا إلا وغزته، لقد غيرت نظرتنا إلى الكثير من أمور حياتنا وأعمالنا وتصرفاتنا بشكل كبير إنها تكاد تلغي كل حياتنا التقليدية وتفرض علينا نمطا جديدا من الحياة.

إن ظهور الرقمنة لم يكن مجرد تطور تكنولوجي، بل هو تحول جذري في طريقة عمل المؤسسات و إدارة الموارد.

يهدف هذا المبحث إلى دراسة التطور التاريخي للرقمنة ، وتصنيف أنواعها المختلفة ، وتحليل الدوافع التي قادت إلى تبنيها، وأخيرا تحديد المراحل التي تمرت بها .

المطلب الأول : التطور التاريخي للرقمنة

مر التطور التاريخي للرقمنة بعدة مراحل رئيسية، وفيما يلي عرض موجز لهذه

المراحل:

المرحلة الأولى: نظام العد الثنائي (القرن السابع عشر)

في عام 1703م، قدّم غوتفريد فيلهيلم لايبنتز مفهوم النظام الثنائي، الذي يُعتبر الأساس للأنظمة الرقمية الحديث، تطور في البداية كنظام رقمي للعد الثنائي، باستخدام قيمتين فقط 0 و1¹، استمر التطوير على النظام واستكمل بواسطة باحثين مثل جورج بول (1845) وكلود شانون (1938) وجورج ستيبينتز خلال الأربعينيات².

المرحلة الثانية: الحواسيب الرقمية الأولى واختراع الترانزستور (منتصف القرن العشرين)³

تم اختراع الحاسوب وأجهزته ففي عام 1939م، قدّم جون أتاناسوف أول حاسوب إلكتروني، مما مهّد الطريق لتطوير الحواسيب الرقمية.

¹Leibniz Gottfried Wilhelm , Explication de l'Arithmétique Binaire, Académie royale des sciences, Paris , 1703.

² Tropp, H. S., "Stibitz, George Robert," In : Ralston Anthony and Edwin D. Reilly, (eds.), Encyclopedia of Computer Science, Third Edition , New York: van Nostrand Rheinhold, 1993,p(1284-1286).

³ميدون عباس ، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص71

وفي عام 1947م، اخترع ويليام شوكلي وزملاؤه أول ترانزستور عملي، مما أدى إلى تقليل حجم الأجهزة الإلكترونية وزيادة كفاءتها¹.

المرحلة الثالثة: ظهور الحواسيب الشخصية وتقنية OCR (السبعينيات والثمانينيات)

شهدت هذه الفترة بداية انتشار الحواسيب الشخصية، مما أتاح تخزين البيانات الرقمية على نطاق أوسع. كما ظهرت تقنية التعرف البصري على الحروف (OCR) التي مكنت من تحويل النصوص المطبوعة إلى صيغة رقمية، مما ساعد على رقمنة كميات كبيرة من الوثائق وأتمتة إدخال البيانات².

المرحلة الرابعة: عصر الإنترنت (التسعينيات)

شهد عقد التسعينيات التحول الفعلي لعصر الإنترنت، إذ بدأت الشبكة العنكبوتية العالمية بالانتشار، وظهر استخدام الإنترنت في التعليم والتجارة والترفيه، مما أدى إلى ظهور ثورة معلوماتية غير مسبوقة³.

المرحلة الخامسة: انفجار الرقمنة (أوائل القرن الحادي والعشرين)

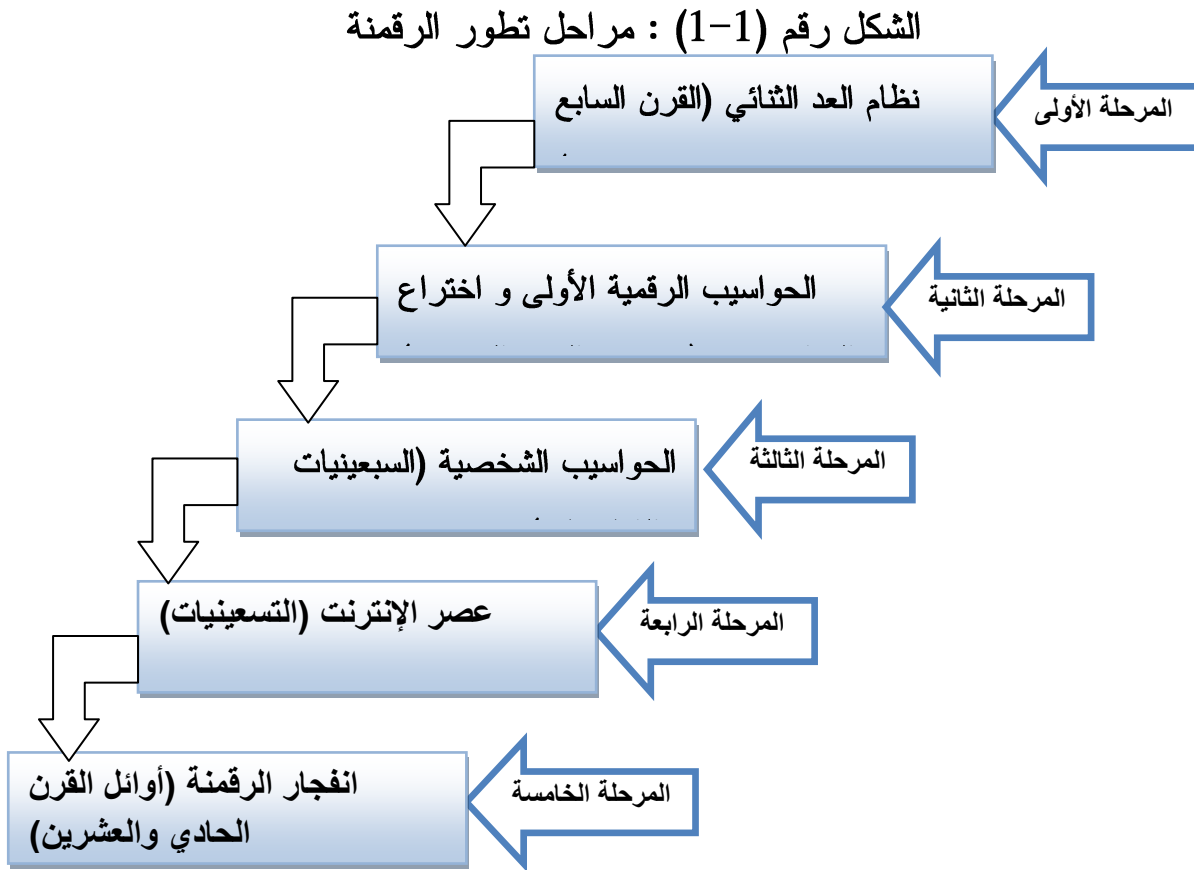
مع بداية القرن الحادي والعشرين، تم اعتماد التكنولوجيا الرقمية على نطاق واسع، وشملت الرقمنة كل شيء تقريباً، من الكتب والصحف إلى التلفزيون والإذاعة، مع ظهور الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء⁴.

¹متحف تاريخ الحاسوب، "Who Invented the Transistor?"، 20 فيفري 2020. -أطلع عليه يوم الجمعة 15 مارس 2025 على الساعة 00:30.

²سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المعهد العالي للدراسات المتطورة، القطامية، ابريل 2022، المجلد 15، العدد 14، ص 58.

³السيد حسن ، مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 84

⁴سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، المرجع نفسه، ص59



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات السابقة الذكر

المطلب الثاني : أنواع الرقمنة

توجد ثلاثة أنواع للرقمنة وهي¹:

1- الرقمنة في شكل صورة: وهي من أنواع الرقمنة الأكثر استغلالاً على الرغم من أنها تحتل مساحة كبيرة عند التخزين، ولها أهمية كبيرة في مجال الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة للباحثين والمختصين بدراسة القيم الفنية ، وليست النصية.

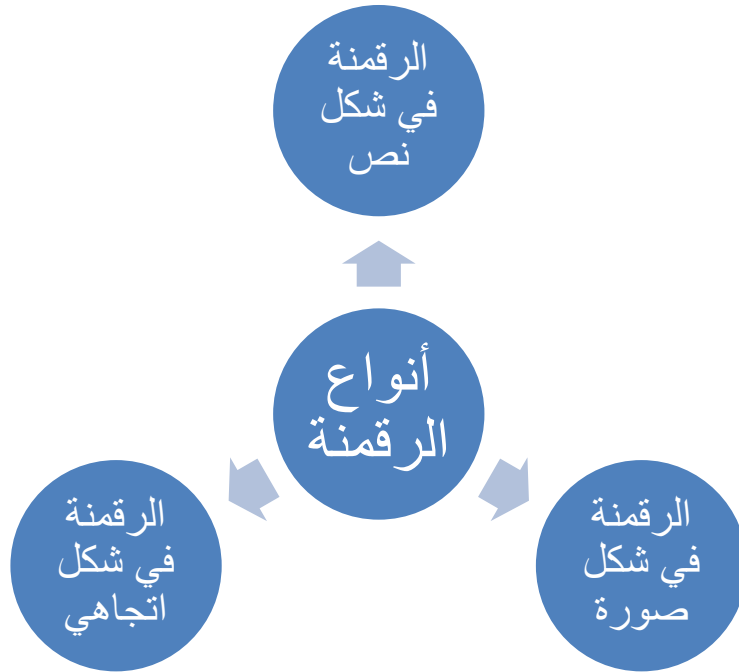
2- الرقمنة في شكل نص : هذا النوع يتيح الفرصه للبحث داخل النص فهو يسمح بالتعامل مباشرة مع الوثيقة الالكترونية على أنها نص وللحصول على هذا النوع يتم استعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف OCR انطلاقاً من وثيقة مرقمة في شكل صورة ، حيث أن

¹ إيمان بغدادي ،سمية رماش ، تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية ، مجلة أوراق بحثية ، 2022، المجلد الثاني، العدد الأول، 2022، ص (78-

البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونه للصورة الى رموز وعلامات وحروف كما تسمح بالتعديل وتصحيح الاخطاء ومنتجو هذه البرمجيات قاموا بتطوير منتجاتهم حيث أصبحت هذه البرمجيات مصحوبة بقواميس وأدوات التحليل النحوي وهذا النوع يناسب الوثائق التي تضم عددا كبيرا من أسماء العلم وأشكال نحوية قديمة او مكتوبة في لغات عديدة.

3- الرقمنة في شكل اتجاهي :يوجد شكل ثالث للرقمنة وهي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضيه ،وهي تستعمل خاصه في مجال الرسوم بمساعده الحاسب الآلي، وبالتحويل من الشكل الورقي إلى الشكل الإتجاهي بهدف نشر و تبادل المعلومات المقروءة الكترونيا بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها ، و تأخذ الجوانب التالية : الدقة بالنسبة لتقنية pdf، الحجم المضغوط pdf، ملفات pdf¹.

الشكل رقم (1-2) : أنواع الرقمنة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات السابقة الذكر

¹أيمن بغدادي ،سمية رماش ، تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص79

المطلب الثالث : دوافع الرقمنة ومراحلها

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم بفعل التقدم أصبحت الرقمنة خيارا استراتيجيا تسعى إليه المؤسسات بمختلف أنواعها لتعزيز كفاءتها ورفع مستوى أدائها.

أولا : دوافع الرقمنة :

تسعى المؤسسات في مختلف القطاعات إلى تبني الرقمنة كخيار استراتيجي يهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز التنافسية. ويمكن تلخيص أهم الدوافع التي تحفز تطبيق الرقمنة فيما يلي¹:

- تحسين الكفاءة التشغيلية: تساهم الرقمنة في أتمتة العمليات الإدارية وتقليل الوقت والجهد المطلوبين لإنجاز المهام، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء.
- تقليل التكاليف: يساعد التحول الرقمي في تقليل النفقات التشغيلية من خلال الحد من استخدام الورق، تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين إدارة الموارد المالية والبشرية.
- تعزيز دقة البيانات وسرعة اتخاذ القرار: توفر الرقمنة أدوات تحليلية متقدمة تتيح جمع ومعالجة البيانات بدقة، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.
- تحسين تجربة المستخدم: سواء كان ذلك للعملاء أو الموظفين، فإن الرقمنة تسهم في تحسين التفاعل وسهولة الوصول إلى الخدمات من خلال التطبيقات والمنصات الرقمية، مما يزيد من رضا المستخدمين.
- مواكبة التطورات التكنولوجية والتكيف مع متغيرات السوق (المرونة): في ظل التحولات الرقمية السريعة، أصبح من الضروري للمؤسسات تبني التكنولوجيا الحديثة لمواكبة المنافسة وضمان استمراريتها في السوق.

¹ميدون عباس، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص(71-72)

- تعزيز الشفافية والحوكمة: توفر الأنظمة الرقمية إمكانية تتبع العمليات والتعاملات بشكل أكثر وضوحًا، مما يعزز النزاهة ويساعد في تحسين الامتثال للأنظمة والقوانين.
- زيادة الأمان وحماية البيانات: توفر الحلول الرقمية الحديثة مستويات متقدمة من الأمن السيبراني، مما يقلل من مخاطر الاختراقات والتسريبات التي قد تؤثر على المؤسسات.
- بناءً على هذه الدوافع، أصبح تطبيق الرقمنة خيارًا ضروريًا وليس مجرد ترف تقني، حيث يساهم في تطوير بيئة العمل وتعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة لتحديات العصر الرقمي.

ثانياً : مراحل عملية الرقمنة :

تمر عملية الرقمنة بمجموعة من المراحل وهي :

1/ تحديد المواد والبيانات

أولى خطوات الرقمنة هي تحديد المواد والبيانات المراد رقمنتها، ورسم الإطار الذي ستتم فيه عملية الرقمنة، التي يمكن أن تكون ملفات البيانات وشرائط الفيديو والسجلات الطويلة والوثائق التاريخية، ثم يتم تحويل المادة المصدر إلى الشكل الرقمي عبر التقنيات الآتية¹:

أ- المسح: تتضمن هذه الخطوة استخدام الماسح الضوئي لالتقاط صورة بهدف إنشاء صورة رقمية للمادة المراد رقمنتها.

ب- إدخال البيانات: المقصود بإدخال البيانات كتابة المعلومات يدويًا في جهاز كمبيوتر، وهي خطوة تُطبق في حال عدم إمكانية مسح مواد مصدر النص أو التقاطها مباشرة، وبالتالي تُستخدم هذه العملية لتحويل النص إلى تنسيق رقمي.

ت- التعرف البصري على الحروف: (OCR) وهي تقنية تُستخدم في رقمنة الصور التي تحتوي على نص، إذ يتعرف برنامج OCR على البكسلات الموجودة في الصورة التي تمثل النص، ثم يحول تلك البكسلات إلى تنسيق نص رقمي.

¹ نجلاء أحمد ياسين - الرقمنة وتقنياتها، في المكتبات العربية، مرجع سبق ذكره، ص (21-24).

ث- رقمنة الصوت والفيديو: وهي عملية الرقمنة التي تحول محتوى الصوت أو الفيديو القديم إلى تنسيق رقمي، مثل رقمنة الموسيقى والخطب والمقابلات والأفلام والبرامج التلفزيونية، وهو ما يتيح التخزين الرقمي والتحرير والتشغيل.

ج- أخذ العينات: تنطوي هذه الخطوة على أخذ عينات من قوة أو سعة إشارة تناظرية على فترات منتظمة محددة، ثم يتم تحويل تلك العينات إلى قيم عددية، وهو ما يمكن من رقمنة إشارات الصوت والفيديو التناظرية، ومن ثم تمكين الأنظمة الإلكترونية من معالجتها وتخزينها.

ح- رقمنة البيانات: يمكن رقمنة البيانات الرقمية من خلال تحويلها إلى تنسيق رقمي، وهو ما يسهل من تخزينها ومعالجتها تحليلها، وتستخدم رقمنة البيانات في العديد من المجالات أبرزها التنبؤ بالطقس، البحث العلمي¹.

2/ الترميز

بعد رقمنة المواد المصدرية، يتم ترميزها في تنسيق رقمي قياسي، مثل تنسيق PDF للوثائق، PNG للصور، MP3 للصوت، و MP4 للفيديو.

3/ تحرير الملفات الرقمية

بعد ذلك، يتم تحرير الملفات الرقمية الجديدة لتحسين الجودة، من خلال إجراء تحسينات مثل: ضبط السطوع والتباين، ضبط الضوضاء الصوتية.

4/ تخزين الملفات الرقمية

مرحلة التخزين والحفظ الرقمي هي مرحلة مهمة ، لأنها ركيزة لعمليات البحث والاستغلال وتداول المعلومات لذا من غير المعقول استخدام نظام رقمي دون التفكير في نظام الخزن والحفظ. يتم تخزين الملفات الرقمية على قرص صلب داخلي أو قرص صلب خارجي أو في سحابة مزود خدمة التخزين.

¹نجلاء أحمد ياسين - الرقمنة و تقنياتها، في المكتبات العربية، مرجع سبق ذكره، ص 38

المبحث الثالث : متطلبات الرقمنة ،تحدياتها وآثارها

أصبحت الرقمنة اليوم ضرورة حتمية في المؤسسات لتعزيز الكفاءة وتحسين جودة الخدمات لمواكبة منافسيها في السوق، غير أن نجاح عملية الرقمنة يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية كالبنية التحتية التكنولوجية وتأهيل الموارد البشرية، و تهيئة البيئة التنظيمية والتشريعية الداعمة. ومع ذلك، فإن تبني الرقمنة لا يخلو من التحديات، حيث تواجه المؤسسات مجموعة من الإيجابيات والسلبيات التي تؤثر على مسار تطبيق الرقمنة ومدى نجاحها. وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى المتطلبات الأساسية للرقمنة، والتحديات التي قد تواجهها المؤسسات خلال تبني الرقمنة، إضافة إلى تحليل آثارها .

المطلب الأول : المتطلبات الأساسية للرقمنة

تتمثل متطلبات أو احتياجات الرقمنة فيما يلي¹:

1- المتطلبات المالية : تعتبر الموارد المالية من النقاط الحساسة من عمر أي مشروع ، وبالأخص مشروعات التحويل الرقمي، ويمكن تقدير الاحتياجات المالية للمشروع بالنظر إلى نوعية الأهداف المسطرة والمرجو الوصول إليها وتحقيقها (موسوعة مصطلحات المكتبات والمعلومات والحاسبات)، بحيث تتطلب عملية الرقمنة الدعم المالي القوي الذي يساعد في تنفيذ المشروع وتشغيله، وهذا ما يستوجب توفير ميزانية كافية لاقتناء التجهيزات والوسائل الضرورية وصيانة الأجهزة والآلات ومختلف المشكلات المحتملة.

2- المتطلبات المادية : تتمثل المتطلبات المادية لمشروع الرقمنة في الآتي :

▪ الحواسيب : تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأدوات الفعالة لمشروع الرقمنة ، كما أنه لا بد من تخصيص حواسيب وحيازتها للاستخدام في مجال الرقمنة، ومن السمات الواجب توفرها بالحواسيب (الذاكرة الحية ، نوعية القرص الصلب، قدرة التخزين و العرض ..الخ)²

¹ مليكة بوخاري ، سمير يحيوي ، متطلبات تطبيق الرقمنة و دورها في تحسين أداء الإدارة المحلية ، دراسة حالة الشباك الالكتروني لبلدية البويرة ، المجلة العلمية الجزائرية ، دراسات إقتصادية ، المجلد 16 العدد 03(2022)، ص (459-460)متوفر على الموقع التالي:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/417> اطلع عليها يوم الثلاثاء 2025/03/11 على الساعة 01:45

² سهيلة مهري ، بلال جامع ،المكتبة الرقمية: الأسس النظرية و التطبيقية ، الأردن ، دار بهاء الدين، 2011 ص88

▪ **الماسحات الضوئية:** هو عبارة عن جهاز يقوم بتحويل البيانات المتوفرة في مصادر المعلومات المصورة، المطبوعة... الخ إلى إشارات رقمية قابلة للمعالجة والتخزين في ذاكرة الحاسوب.

▪ **أجهزة التصوير الفوتوغرافية الرقمية :** وهي آلة إلكترونية تستخدم في التقاط الصور الفوتوغرافية و تخزينها بشكل إلكتروني بدلا من استخدام الأفلام مثل آلات التصوير التقليدية.¹

▪ **تقنيات التعرف الضوئي على الحروف :** تقوم بالتعرف على محتويات النص حرف بحرف و كلمة بكلمة ومن ثم تحويله إلى ملف نصي يتضمن على بيانات ومعلومات مرمزة.

3- **المتطلبات البشرية :** يعد العنصر البشري من العناصر الهامة في قيام أي مشروع ، ذلك أنه لا بد من وجود العنصر البشري مهما كانت درجة تقنية و حداثة المشروع الرقمي.

4- **المتطلبات التشريعية :** يجب على المؤسسة التي تتبنى عملية الرقمنة الأخذ في عين الاعتبار حقوق الملكية الفردية، أي وضع الترتيبات اللازمة لحفظ حقوق المؤلفين في الاستخدام الآلي بالمشروع والنشر على شبكة الانترنت ، وذلك حتى لا تتعرض حقوق الملكية الفكرية إلى الضياع في مجال الاستنساخ غير المشروع لأوعية المعلومات.²

المطلب الثاني : تحديات الرقمنة

الرقمنة هي عملية تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، وهي تفرض العديد من التحديات على الأفراد والمؤسسات. يمكن تصنيف هذه التحديات إلى عدة فئات رئيسية³:

1- التحديات التقنية: و تتمثل في

- **أمن المعلومات والخصوصية:** تزايد المخاطر المرتبطة بالاختراقات الإلكترونية وسرقة البيانات.

¹عامر إبراهيم قندلجي ، عليان ربحي ، و آخرون ، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، دار الوراق، عمان ، الأردن، 2002 ص 221

²مليكة بوخاري ، سمير يحيوي ، متطلبات تطبيق الرقمنة و دورها في تحسين أداء الإدارة المحلية ، مرجع سبق ذكره ، ص 459

³عبد القادر مسعد، تحديات رقمنة قطاع الصحة في الجزائر، مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، المجلد03، العدد01، 2024، ص(86-94)

- التوافق مع الأنظمة القديمة: تواجه المؤسسات صعوبة في دمج التقنيات الحديثة مع البنية التحتية القديمة.

- الاعتماد على الإنترنت: تتطلب الرقمنة اتصالاً مستقرًا وعالي السرعة، مما يشكل عائقًا في بعض المناطق.

2- التحديات البشرية والتنظيمية: نذكر منها

- مقاومة التغيير: يواجه الموظفون صعوبة في التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة.

- نقص الكفاءات الرقمية: الحاجة إلى تدريب الموظفين على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة.

- إعادة هيكلة العمليات: تحتاج المؤسسات إلى إعادة تصميم الإجراءات لتناسب مع البيئة الرقمية.

3- التحديات الاقتصادية: وهي

- التكلفة العالية: يتطلب التحول الرقمي استثمارات كبيرة في البنية التحتية والتدريب.

- العائد على الاستثمار: بعض المؤسسات تجد صعوبة في قياس الفوائد المالية للرقمنة على المدى القصير.

4- التحديات القانونية والتنظيمية: أهمها

- الامتثال للأنظمة والقوانين: تختلف القوانين المتعلقة بالبيانات الرقمية من بلد لآخر، مما يعقد العمليات.

- حقوق الملكية الفكرية: الحاجة إلى حماية المحتوى الرقمي من النسخ غير المصرح به¹.

المطلب الثالث : آثار الرقمنة

يمكن تقسيم آثار الرقمنة إلى إيجابيات و سلبيات على النحو التالي:

أولا : إيجابيات الرقمنة : و تشمل ما يلي² :

¹نجلاء أحمد ياسين - الرقمنة و تقنياتها، في المكتبات العربية، مرجع سبق ذكره، ص35
²بلكعبيات مراد ، الإدارة الجزائرية و الرقمنة و دورها في تطوير الإستثمار ، مرجع سبق ذكره، ص37

- تسمح الرقمنة بالتجاوب السريع والفعال مع المتعاملين.
 - تحارب مظاهر الفساد والرداءة والتعسف والمحسوبية وذلك من خلال الجهود المبذولة لمكافحة هذه الظواهر السلبية .
 - تشجيع الكفاءة والابتكار والاجتهاد والجدارة من خلال تشجيع الجوانب الإيجابية والمهارات اللازمة للنجاح والتقدم.
 - مكافحة جور الإدارة والبيروقراطية.
 - معرفة المقصرين في العمل بأسلوب متطور.
 - توفير الجهد و الوقت.
 - التقليل من الأعباء المالية وذلك من خلال تخفيض التكاليف المالية المتعلقة بالموظفين والبنية التحتية والمعدات في المؤسسة.
 - حفظ المعلومات و تنظيمها لسهولة الوصول إليها.
- ثانيا : سلبيات الرقمنة: وتتمثل في ¹ :

- خلق البطالة : إن تطبيق الرقمنة قد يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة الإستغناء عن خدمات العاملين بسبب التوسع في استخدام التقنية أو على الأقل عدم الحاجة إلى تعيين عاملين جدد في ظل السهولة والسرعة والبساطة في إنجاز العمال التي توفرها عملية الرقمنة.
- فقدان الخصوصية : يمكن التعامل الرقمي الناس من الإطلاع على خصوصيات الآخرين مثلا: التعرف على مقدار استهلاك فاتورة الكهرباء أو الغاز من خلال إدخال رقم الهاتف ، أو رقم المستخدم لأي فاتورة.
- ضعف في مناطق تدفق الانترنت: هناك ضعف في الاتصال بالانترنت في بعض المناطق، مما يعني أن سرعة الإتصال قد تكون منخفضة مقارنة بالمناطق الأخرى.

¹خالدي أسماء، دور الأرضية الرقمية في تفعيل أداء القطاع التربوي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، 2022/2021 ص (19-20)

- تهديد الأمن السيبراني: يمكن أن تتعرض الأنظمة الرقمية للاختراق و الهجمات السيبرانية، مما يعرض المعلومات و البنية التحتية للخطر.¹
- زيادة التبعية للخارج باعتبار أن العديد من التقنيات الحديثة تأتي من هناك.

¹خالدي أسماء، دور الأرضية الرقمية في تفعيل أداء القطاع التربوي ، مرجع سبق ذكره، ص20

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، يمكن القول أن الرقمنة تمثل تحولاً جوهرياً في الطريقة التي تُدار بها المؤسسات وتُقدم بها الخدمات، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية عنصراً أساسياً في تحسين الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية. ومن خلال تحليل مفهوم الرقمنة، تبين أنها ليست مجرد عملية تحويل البيانات من الشكل التقليدي إلى الرقمي، بل تشمل إعادة هيكلة العمليات التنظيمية والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

توفر الرقمنة مزايا متعددة، بدءاً من رفع الكفاءة التشغيلية، مروراً بتحسين جودة الخدمات، وصولاً إلى تعزيز القدرة التنافسية. ومع ذلك، فإن التحديات المرتبطة بها، مثل ارتفاع تكاليف التنفيذ، الحاجة إلى بنية تحتية متطورة، ومتطلبات الأمن السيبراني، تستدعي تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التحول الرقمي وضمان استدامته.

الفصل الثاني

رقمنة إدارة الموارد البشرية

تمهيد :

أدى التطور التكنولوجي المتسارع إلى تحول جذري في مختلف المجالات الإدارية، وكان لإدارة الموارد البشرية نصيب كبير من هذا التحول. فقد أفرزت الثورة الرقمية نموذجًا جديدًا في إدارة رأس المال البشري، أُطلق عليه إدارة الموارد البشرية الرقمية.

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية في قدرتها على رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال تسريع عمليات التوظيف، وتحسين تقييم الأداء، وتطوير المهارات، وتعزيز بيئة العمل الذكية. كما أنها تتيح للمؤسسات اتخاذ قرارات أكثر دقة بناءً على بيانات تحليلية متقدمة، مما يساهم في خلق نوع من التميز لديها.

تتناول هذا الفصل الإطار المرتبط برقمنة إدارة الموارد البشرية، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث.

تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فقد تضمن إدارة الموارد البشرية الرقمية، وفي المبحث الثالث استعرضنا وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة.

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها بفعالية، إذ تساهم في جذب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات البشرية التي تمثل أصولاً حيوية لنجاح المؤسسة.

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية و أهدافها.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها ،وتحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة من جهة وتلبية احتياجات العاملين من جهة أخرى.

أولاً:تعريف إدارة الموارد البشرية

يعرفها (A . Sikula) على أنها" استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الإختيار والتعيين ،تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد."

ويعرفها (J . Martin) بأنها " ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم"¹.

يعرفها كاسيو " هي العملية (Process) التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفعال للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها"².

يعرف نظام الموارد البشرية بأنه مجموعة متكاملة من السياسات والإجراءات والأنظمة التي تهدف إلى إدارة وتطوير الموارد البشرية في المنظمة بطريقة فعالة وبكفاءة عالية، ويتكون هذا النظام من عدة مكونات رئيسية تعمل بشكل متناغم لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات الموظفين.

¹حنا نصر الله،إدارة الموارد البشرية ،دار زهران ،عمان ، الأردن ،2002 ، ص3

²تور الدين حاروش ،إدارة الموارد البشرية ، دار الأئمة للطباعة والنشر والتوزيع ،الطبعة 2، 2011،ص14

عرفتها الجامعة الأمريكية بأنها: " فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة ، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء ، كما تعرف بأنها انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستعمال الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب."

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها : "كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار، تعيين وتدريب الموظفين، في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم ، و زرع الولاء لديهم ، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية .¹

وتعرف أيضا على أنها: " الإدارة التي تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم ، توجيه و رقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين و القادرين على العمل بين الوظائف التي توجد في المؤسسة."²

ثانيا : أهداف إدارة الموارد البشرية : تكمن الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:³

– تحقيق الكفاية الإنتاجية : العنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية للمؤسسة وذلك من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات أي القدرة على الأداء بإنتاجية عالية بفضل جعل المورد البشري مؤهلا، مدربا، ومحفزا يمتلك الولاء والانتماء للمؤسسة.

– المساهمة في زيادة عائدات المؤسسة وخفض التكاليف من خلال الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.

– مساعدة المؤسسة على مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .

– تحديد نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير .

– إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المؤسسة والفرد.

¹ رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية : دليل عملي ، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2012 ص20

² قسول سفيان ، إدارة الموارد البشرية ، مطبوعة ، جامعة طاهري محمد، بشار ، الجزائر، 2023/2022 ، ص 27

³ قسول سفيان ، حمول طارق ، النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان، 2021 ص (35-36)

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المؤسسة.
- تنمية الموارد البشرية من خلال تكوينهم لمواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- توفير ظروف عمل مناسبة تكفل جوا مناسباً للإنتاج.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لبذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال أعمالهم من خلال تهيئتهم، وإتاحة ظروف عمل منشطة لهم تسمح بزيادة دخولهم.
- توفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية، وحمايتها من الأخطار بما يتماشى مع كرامة الإنسان¹.

المطلب الثاني : أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية

ظهرت إدارة الموارد البشرية نتيجة لتطورات متعددة أثرت على بيئة العمل والعلاقات العمالية، من أبرز هذه الأسباب²:

1- التوسع والتطور الصناعي

أدى إدخال التكنولوجيا الحديثة واعتماد أساليب إنتاج متطورة إلى زيادة حجم العمالة الصناعية، مما استدعى وجود إدارة متخصصة لتنظيم وتدريب القوى العاملة .

2- ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعمال

أدى التوسع في التعليم وزيادة الوعي الثقافي بين العمال إلى ضرورة وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية للتعامل مع القوى العاملة المتعلمة والمتقنة .

¹ قسول سفيان ، حمول طارق ، النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص (35-36)

² ميدون عباس ، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص109

3- تزايد قوة النقابات والتنظيمات العمالية

ظهور النقابات التي تدافع عن حقوق العمال أدى إلى ضرورة وجود إدارات متخصصة للتعامل مع هذه التنظيمات وتحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين .

4- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل

أدى إصدار الحكومات لتشريعات وقوانين تنظم علاقات العمل إلى الحاجة لإدارات موارد بشرية تضمن التزام المنظمات بهذه القوانين وتجنب المشكلات القانونية .

5- الاتجاهات العالمية المعاصرة

إن التطورات العالمية السريعة والمتلاحقة ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية ، ومن هذه الاتجاهات¹ :

- إدارة التغيير ومدى استيعاب الأفراد لها.
- القدرة التنافسية للسوق العالمية.
- فلسفة الجودة الشاملة.
- القيم الثقافية للمنظمة المعاصرة.

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المؤسسة تجاه عنصرها البشري.

وأهم وظائف إدارة الموارد التي تعكس تلك السياسات ما يلي :

1/ تخطيط الموارد البشرية :

*مفهومه : هناك عدة تعاريف للتخطيط نذكر منها:

يعرف التخطيط على أنه: " الإعداد والتجهيز المسبق والشامل لكل ما تحتاجه المنظمة من المستلزمات للقوى العاملة فيها، كالتخطيط لتحديد الاحتياجات الوظيفية، والاختيار،

¹ أبو الشرش نور الدين ، محامدية إيمان ، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر ، العدد 27/ديسمبر 2016، ص 263

والوصف الوظيفي، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والتدريب، والتقييم وتوفير الأمن والسلامة، والعلاقات الصناعية والاهتمام بالمستويات الوظيفية وتسخيرها للمنظمة بالكم والنوع وفي الزمان والمكان الملائمين¹.

ويعرف أيضا على أنه: "الإجراء الذي تضمن الإدارة من خلاله الحصول على العدد و النوعية المناسبة من الموظفين المناسبين، الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة، بكفاءة عالية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة."²

كما يمكن تعريفه على أنه: "وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات و التخصصات المطلوبة و العدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص و الوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفايات."³

ويرى محفوظ أحمد جودة أن: "تخطيط الموارد البشرية يقع في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة و كذلك ظروف البيئة الداخلية."⁴

أكدت الرؤى المعاصرة أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقف عند تحديد الاحتياجات النوعية من الأفراد كمًا ونوعًا، ولكنها عملية شمولية تتوجب تخطيط جوانب متعددة، وبذلك يمكن تعريفه على أنه: "عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من القوى البشرية، وهي أيضا مجموعة المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية والتي بمجملها تهدف إلى تحديد وتدبير الأعداد والمستويات المطلوبة من القوى البشرية لإنجاز الأعمال المطلوبة في الأوقات المحددة لذلك و بتكلفة مناسبة."⁵

¹ عاكف لطفي الخصاونة، بسام محمد أبو خضير، نايف العياصرة، عمان، 2017 ص 59

² رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي، عمان دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع 2012، ص 28

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، ط1، 1417-1997، ص 70.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع 2010، ص 49

⁵ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان دار الراجحة للنشر و التوزيع، ط1، 2009م-1430 هـ، ص 26

***فوائد تخطيط الموارد البشرية :**

من فوائد تخطيط الموارد البشرية ما يلي :

- ✓ المساهمة في تحديد أهداف وخطط المنظمة: يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المنظمة وخططها من خلال بيان الأعمال المطلوبة وما تحتاجه من أفراد لإنجازها وما تتطلبه من معايير ومقاييس لأدائها.¹
- ✓ مواءمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف: تسعى الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية إلى إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي مع الهيكل الوظيفي بها.
- ✓ تزويد المؤسسة بنظام عادل للاختيار والتعيين .
- ✓ تخفيض تكلفة العمل بسبب تحقيق التوازن بين الطلب والعرض من الموارد البشرية بمختلف وحدات المنظمة، وبالتالي القضاء على كل من العجز والفائض.²
- ✓ يثمر التخطيط السليم كشف مواطن الضعف والقوة في العمل وبيان مدى قياس مستوى الإنجاز في العمل .
- ✓ التخطيط السليم يتيح للمؤسسة الاستقطاب السليم للكفاءات والقدرات اللازمة للعمل في إطار نظام وظيفي سليم.

***مراحل تخطيط الموارد البشرية :**

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربعة خطوات أساسية :

- أ- تحديد الأهداف : تبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل ، الاستراتيجيات ، ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام . ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد و نوع العمال المطلوبين في الإدارات المعنية.³
- ب- مرحلة تحليل بيئة العمل الداخلية و الخارجية :

دراسة البيئة الداخلية:من الأهمية بمكان دراسة البيئة الداخلية ومعرفة تفاصيلها وذلك لأنها تعتبر نقطة الانطلاق بالنسبة للمنظمة و تأثر في أدائها و نتائجها .

¹بشار يزيد الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص28

²عز الدين موسى ، النظريات و التطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2021م-1442هـ ، ص87

³ميدون عباس، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة 1، 2024، ص130

وتتكون البيئة الداخلية من العوامل التالية¹:

– بيئة العمل المادية : وتتضمن بيئة العمل المادية درجة الأداء، ودرجة الحرارة و الرطوبة وتنظيم ساعات العمل ونظافة المكان ومعالجة الضجيج، وتنقية الأجواء وتنظيم ساعات العمل ووقت الاستراحة .

– بيئة العمل الاجتماعية والنفسية: وتتمثل في الروابط الاجتماعية و العلاقات الشخصية بين الرؤساء و المرؤوسين بعضهم ببعض، كما أنها تشمل العلاقات بين أعضاء الفريق.

– بيئة العمل التنظيمية : و تتضمن كافة العناصر الداخلية للبيئة و المتعلقة بالتنظيم وأهمها:

خصائص المنظمة:

وتشمل حجم المنظمة وطبيعتها من المنتجات والمستويات ونطاق الاشراف ودرجة المركزية)

– ثقافة المنظمة :و تحدد بداية من مؤسسيها الأوائل و إدارتها ونجاحاتها، ففي كل منظمة قيم جوهرية ومعتقدات تساهم في تشكيل ثقافتها فكل شركة يرفع شعار قيم الموظفين عندها ومنها اطلاق حريتهم في العمل مثلا.

– خصائص الوظيفة : وتتعلق باستقلالية الوظيفة ومدى تنوع مهامها وأهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى ، إلى طبيعة الأعمال والمهام ومدى تكرارها وإمكانية تنميتها.

– الموارد المتاحة: يتم دراسة الموارد المتاحة للمنظمة سواء الموارد المادية أو المالية أو المعلوماتية أو التكنولوجية.

دراسة البيئة الخارجية

تمارس إدارة الموارد البشرية نشاطاتها وأدوارها في ظل بيئة متغيرة باستمرار حيث تؤثر تلك البيئة على عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وعلى تنفيذ استراتيجيتها ، تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه الخطوة بدراسة عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر في عرض الموارد البشرية أو الطلب عليها ، إن دراسة هذه العوامل و تحليل اتجاهاتها يساعد المنظمة في توفير احتياجاتها المستقبلية من الموارد .

¹رؤاتيني عبد العزيز ، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان، الطبعة 1، 2020 ،ص30

من العوامل الخارجية المؤثرة تخطيط الموارد البشرية¹ :

- طبيعة عمل المؤسسة و حجمها في السوق وعمر اسمها التجاري.
- المركز التنافسي للمنظمة و حالة المنافسة في السوق .
- المستوى التكنولوجي المستخدم.
- المركز المالي والموقع الجغرافي .
- التشريعات و الأنظمة.
- سوق العمالة.

ت- مرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية :

يعتمد التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية على تقدير احتياجات المنظمة لفترة مقبلة من العمالة بالكم والكيف اللازمين للمنظمة، أو بمعنى آخر يعتمد التنبؤ بالطلب على تقدير حجم و نوعية و تركيب القوى العاملة اللازمة للتنظيم في مواقع العمالة المختلفة و دراسة حجم العمل المطلوب أدائه.

لذا نجد أن التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية يتطلب أمرين هامين هما²:

- تقدير وتحديد نوع الأعمال وأنواع العمالة اللازمة للقيام بها.
- تقدير وتحديد الأعداد المطلوبة من العمالة.

ث - مرحلة تحليل المعروض من العمل:

ينبغي أن نوضح أن العرض المستقبلي من القوى البشرية قد ينقسم إلى³:

- العرض الداخلي ويتمثل في الافراد الذين يعملون في المنظمة.
- العرض الخارجي و يتمثل في الافراد الذين يتم الاستعانة بهم من سوق العمل الكلي خارج المنظمة.

¹ عز الدين موسى ، النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ، ص91

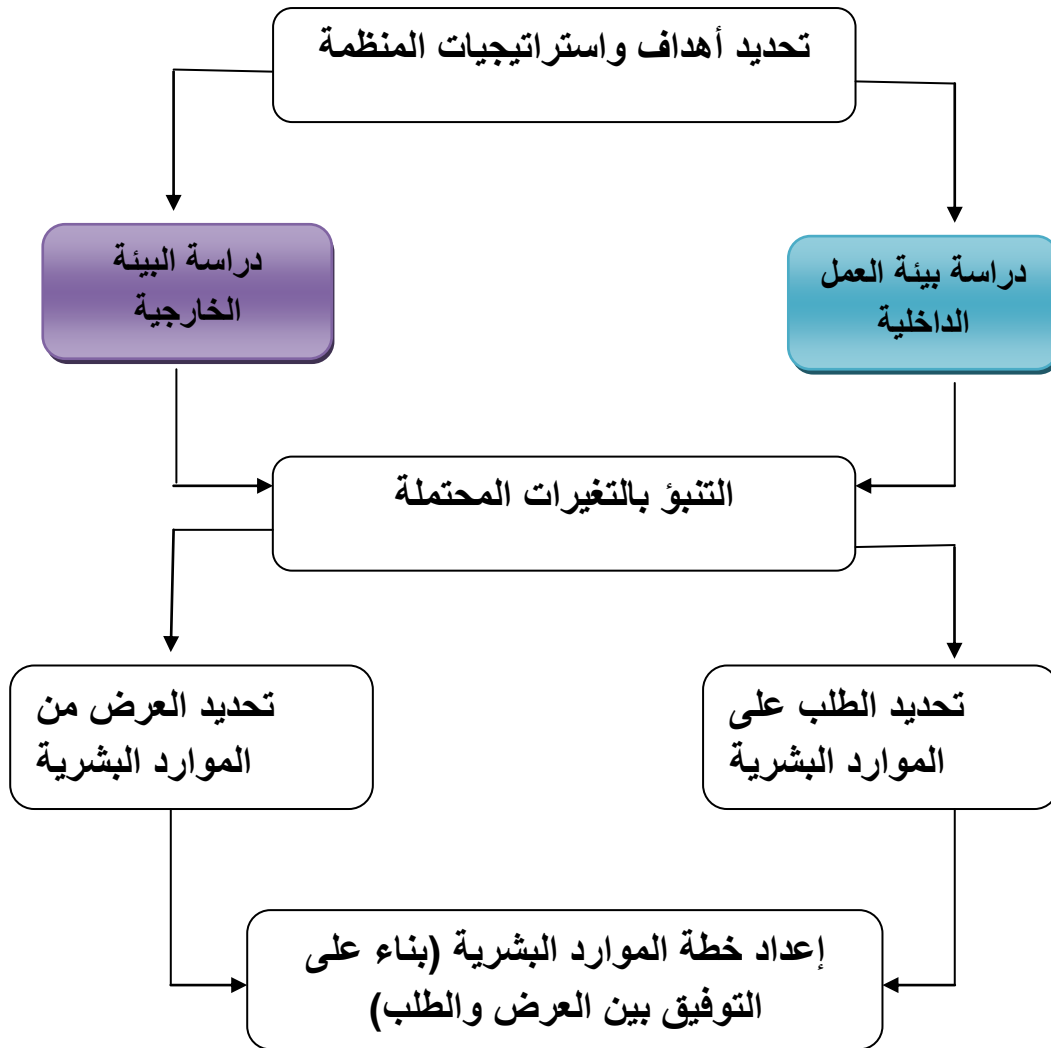
² محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) ، الرياض مكتبة العبيكان ، الطبعة 2، 1429هـ/2008م، ص80

³ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش ، د.أمل عبد الرحمان السيد ، د.نفسية محمد باشري ، أساسيات إدارة الموارد البشرية ، جامعة القاهرة - كلية

التجارة 2018م ، ص198

ج - تنمية الخطط التنفيذية : يعتمد ذلك لإنجاز النتائج المرغوبة وفقا لاحتياجات المؤسسة المحددة مسبقا، فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافات من الموارد البشرية تتجه الخطط إلى الاستقطاب، الاختيار ، التوجيه و التكوين ، أما إذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لابد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.¹

الشكل(2-1): خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية



المصدر : خالد رجم ، د.رشيد مناصرية ، د.العربي عطية ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة قاصدي مرباح ،

معهد التكنولوجيا ، 2017/2016 ص 29

¹ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش ، د.أمل عبد الرحمان السيد ، د.نفسيه محمد باشري ، أساسيات إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص198

2/ التحليل والوصف الوظيفي:

مفهوم التحليل والوصف الوظيفي: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.¹

خطوات التحليل والوصف الوظيفي: تتمثل في²:

* الحصول على معلومات مبدئية مثل: منتجات المنظمة أو خدماتها، وطبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي، والعلاقات بين الأقسام والإدارات.

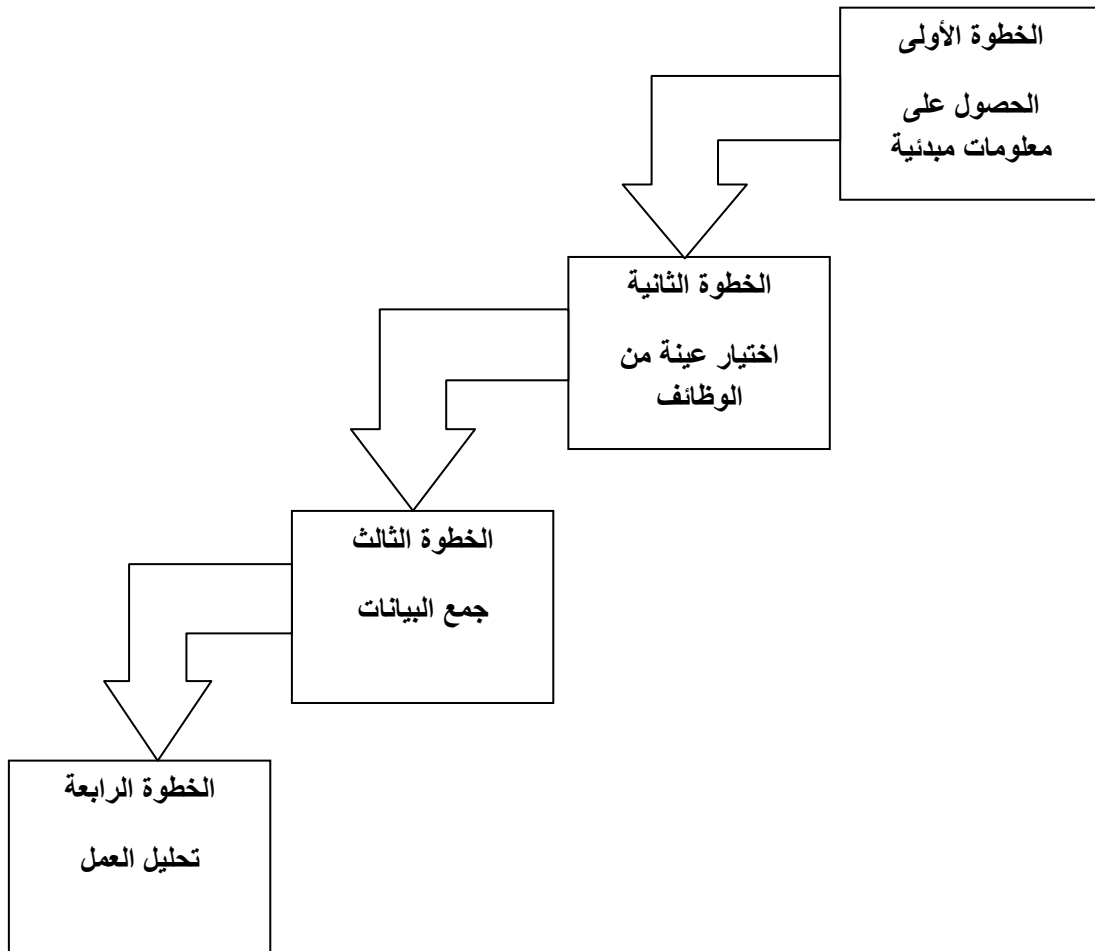
* اختيار عينة من الوظائف إذا كانت المنظمة قديمة أو اختيار كل الوظائف إذا كانت المنظمة جديدة. * جمع البيانات وتحديد نوعيتها ومدى صحتها

* تحليل العمل من حيث طريقة الأداء والمسؤوليات وعلاقات العمل وظروف العمل ومتطلبات القيام بالوظيفة من تعليم ومهارة وتدريب وخبرة .. الخ والمخطط التالي يوضح ذلك :

¹أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، 2004، الاسكندرية، مصر، ص 29

²أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 33

الشكل (2-2): خطوات التحليل والوصف الوظيفي



المصدر : أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004 ص 54

البيانات اللازمة لتحليل الوظيفة: يتناول تحليل الوظيفة وصف الوظيفة ومواصفات شاغليها¹:

- وصف الوظيفة : وهو عبارة عن قائمة مكتوبة يحدد فيها : مسمى الوظيفة، المسؤوليات ، الواجبات، الصلاحيات، السلطات، العلاقات الوظيفية، معايير الأداء.

- مواصفات شاغل الوظيفة : هي عبارة عن قائمة توضح الحد الأدنى من المؤهلات العلمية، والشخصية بمعنى التركيز على القدرات، المهارات، الخبرات والخصائص المطلوب توافرها في الشخص الذي سوف يقوم بشغل هذه الوظيفة.

¹ رولا نايف المعاينة ، صالح سليم ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 46

الجدول رقم (2-1): البيانات اللازمة لتحليل الوظيفة

التحليل و الوصف الوظيفي	
تحليل ووصف شاغل الوظيفة	تحليل ووصف الوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> - المؤهل التعليمي - الخبرات العلمية - التدريب - القدرات - المهارات واللغات 	<ul style="list-style-type: none"> - المهام والواجبات الرئيسية - للوظيفة - الصلاحيات - ظروف العمل الخاصة بالوظيفة - العلاقات الوظيفية

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات نظرية بالإعتماد على المعلومات الواردة في المرجع : عز الدين موسى ، النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، القاهرة دار الكتاب الحديث ، 2021م-1442هـ ، ص106-107

طرق إجراء تحليل الوظيفة : من أهم هذه الطرق:

- الاستبيان: وهي أسئلة منظمة توزع على الموظفين الذين يمارسون الوظيفة، تعد أسرع طريقة في التحليل الوظيفي وأقلها تكلفة. و من مشاكلها المحتملة هو افتقار الموظف لمهارات التحدث والتعبير كما يمكنه أن يبالغ في وصف المهام.
- المقابلات الشخصية: هي حوار لفظي وجها لوجه بين القائم بالتحليل وشاغل الوظيفة وتوجيه أسئلة مباشرة¹، يتم إجراء مقابلة مباشرة للموظف لمعرفة مدى ما يملكه الموظف من معرفة ومهارات وسلوكيات عن الوظيفة التي يعمل بها.
- الملاحظة المباشرة : تقوم لجنة التحليل الوظيفي بمراقبة الموظف وهو يؤدي عمله وتسجل ملاحظاتها.
- فحص سجلات الأداء: طبقاً لهذه الطريقة يعطى لشاغل الوظيفة سجل لكي يسجل فيه الأنشطة اليومية التي يقوم بها وبنفس التسلسل الزمني و بالتفصيل. من مشاكله أنه لا يمنع شاغلي الوظائف من المبالغة في بعض الأنشطة التي يرغبون في إبرازها بصورة أكبر من

¹ عز الدين موسى ، النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص109

حجمها الحقيقي ، وإخفاء بعض الأنشطة التي يرغبون في إخفائها . ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال مراجعة البيانات التي سجلها شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر .

– الاستقصاء: وفقاً لهذا الأسلوب يقوم شاغلي الوظيفة بإعداد نموذج استقصاء يحتوي على عدد من الأسئلة المصممة مسبقاً بحيث تصف واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخداماً في جمع البيانات عن العمل بغرض تحليل وتصميم الوظائف¹.

ومن مميزات هذا الأسلوب أنه يوفر وسيلة جمع معلومات سريعة، وقليلة التكلفة.

3- الاستقطاب :

مفهوم الاستقطاب: تعددت التعريفات التي ساقها الباحثون لمفهوم الاستقطاب، حيث يرى (Mathis&Jackson, 2008) "أن الاستقطاب هو عملية توفير مجموعة كبيرة من طالبي التوظيف المؤهلين للمنظمة"².

ويعرف أيضاً على أنه " خطوة البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمؤسسة."³

كما يمكن تعريفه على أنه "عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب، وفي التوقيتات المناسبة، من المصادر المختلفة، تمهيدا لاختيارها و تحقيقاً لأهداف المنظمة."⁴

أهداف الاستقطاب : إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة المنتجة وتهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق مايلي:⁵

- حصر كميات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل و تخطيط الموارد البشرية.
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

¹ رولا نايف المعاينة ، صالح سليم ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 48

² مصطفى مصطفى كامل ، نفيسة محمد باشري ، دعاء محمد رستم ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة القاهرة، 2018 ، ص143

³ ميديون عباس ، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص132

⁴ محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) ، مرجع سبق ذكره ، ص 96

⁵ ميديون عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص(132-133)

– الاسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

– من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل و لبناء و تطوير حياتهم الوظيفية.

– العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة و ذي كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.

مصادر الاستقطاب : تنقسم مصادر استقطاب الأيدي العاملة إلى مصدرين أساسيين هما المصادر الداخلية و المصادر الخارجية.

أولاً : مصادر الاستقطاب الداخلية: هذا النوع من المصادر تلجأ إليه المؤسسة قبل البحث عن كوادر من خارجها حيث أن العاملين بالمؤسسة أولى وفهموا كثيراً من طبيعة الأعمال وكيفية التعامل وفهموا رؤية ورسالة وهدف المؤسسة والذين يمكن الاعتماد على بعضهم في شغل بعض المهام والوظائف الإضافية .

و تمر هذه العملية بالخطوات التالية¹:

أ- تحديد الفرص المتاحة.

ب-مراجعة حركة التنقلات الداخلية.

ت-مراجعة مخزون المهارات.

ث-الإعلان الداخلي بين العاملين.

ج- تنفيذ عملية الاستقطاب المختارة.

ثانياً : مصادر الاستقطاب الخارجية : قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة ، فمهما كان لدى المؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها ، فلا بد من اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة.²

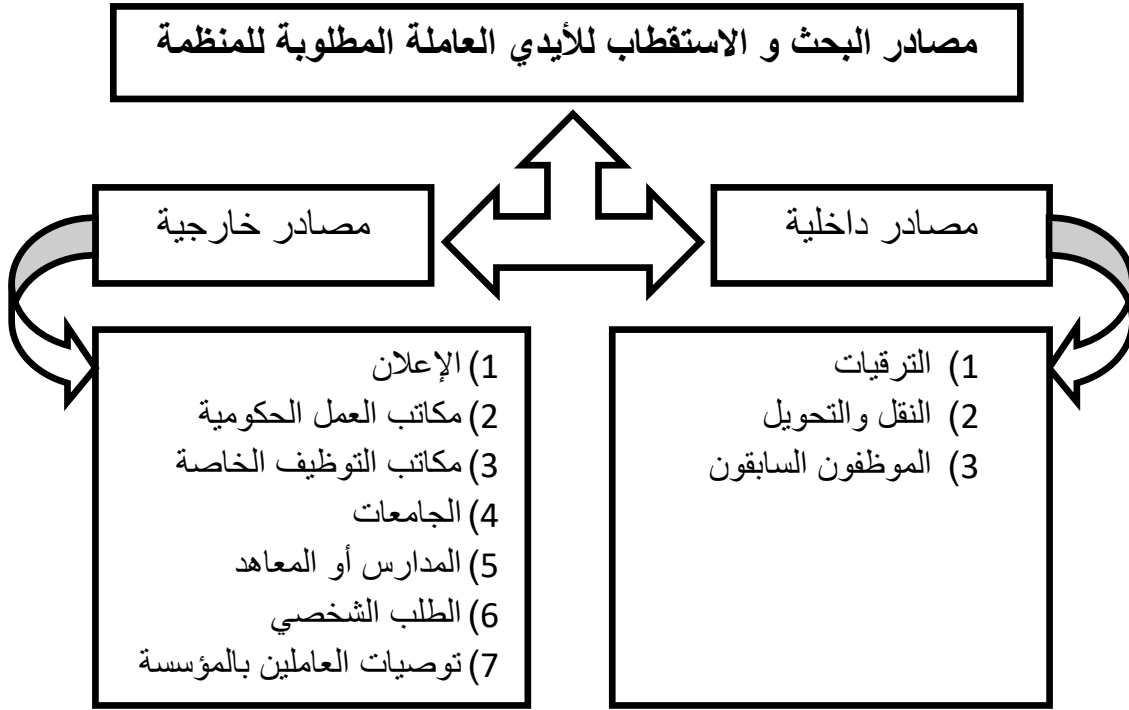
¹ عز الدين موسى ، النظريات و التطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، - ، ص133

² ميدون عباس ، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 134

تتمثل المصادر الخارجية للاستقطاب في¹:

- الإعلانات
- مكاتب التوظيف
- توصيات و أبناء الموظفين
- مكاتب العمل
- جامعات ومعاهد
- الانترنت

الشكل رقم (2-3) : المصادر الداخلية و الخارجية للاستقطاب .



المصدر: ميدون عباس، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة

1، عمان ، 2024 ، ص 135

¹محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) ، مرجع سبق ذكره ، ص (101-102)

4- الاختيار:

مفهوم الاختيار : إن عملية الاختيار هي مرحلة أساسية في عملية التوظيف كونها تقوم بعملية انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة الأشخاص المرشحين للوظيفة، ليصار إلى توظيفهم في المنظمة للقيام بأعباء الوظيفة.

ويمكننا استنادا إلى ذلك أن نعرف اختيار العاملين بأنه عبارة عن "عملية يتم بموجبها إجراء المفاضلة بين مجموعة من الأفراد المتقدمين للوظيفة ، لانتقاء الأنسب منهم و اتخاذ القرار بتوظيفهم في موقع معين في المنظمة."¹

كما يرى (Mathis&Jackeson,2008) أن "الاختيار هو عملية اختيار الافراد المؤهلين الذين يتمتعون بالمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف بالمنظمة"².

ومنه يمكن تعريف الاختيار على أنه " انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة."³

أهمية عملية الاختيار : تتضح عملية الاختيار الجيدة من خلال النقاط التالية التي تسعى إلى تحقيقها :

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي تحقيق نوع من الاستقرار بين الموظفين وبعضهم بعضا.
- تحقيق مستويات عليا من الإنتاج.
- تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.
- إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين ضمن إمكانيات المؤسسة.
- تعزيز انتماء الموظف وولائه لمنظمة.
- تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وخصوصا تلك التي تترتب على عملية الاختيار.

¹عاكف لطفي الخصاونة ، بسام محمد أبو خضير ، نايف العياصرة ، عمان ، 2017 ص 102

²مصطفى مصطفى كامل ، نفيسة محمد باشري ، دعاء محمد رستم ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 154

³ميدون عباس ، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 136

معايير الاختيار: هي مجموعة الخصائص و المواصفات الواجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة و من أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد ما يلي¹:

- المهارة : و يقصد بها قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية و البدنية خلال أدائه لعمل ما يستلزم قدرا من المهارة.

- الخبرات السابقة : وتعني ما اكتسبه الفرد خلال فترة حياته العملية من معلومات و معارف تمكنه من أداء العمل ببسر ، و تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله.

- مستوى التعليم و الدورات التدريبية السابقة : أي نوع المؤهل الدراسي ،التخصص ، جهة التخرج ، فالمؤسسات يجب أن تختار الشخص الذي تتفق معارفه و إمكانياته الدراسية مع متطلبات العمل و جزئياته.

- القابلية : و نعني بها قدرة الفرد على أداء العمل بحكم ما يملكه من معلومات وخبرات و قدرات للتعلم و استيعاب الأعمال الجديدة.

- المسؤولية : و نعني بها مدى إمكانية تحمل الفرد تبعات الواجبات المكلف بها وما يرتبط بها.

- الصفات الشخصية : مثل الحالة الاجتماعية ، العمر ، الجنس إلخ

خطوات عملية الاختيار : تختلف هذه المراحل باختلاف المؤسسات ، لكن عادة ما تتكون من المراحل التالية:

➤ طلب التوظيف : وهو طلب يحتوي على مجموعة من البيانات المتعلقة بالشخص المتقدم للوظيفة و يعتبر أول مصدر معلومات متاح للمؤسسة.

➤ اختبارات التوظيف : هو إجراء منظم هدفه معاينة سلوك واتجاهات وأداء الأشخاص المتقدمين للوظيفة كما قد يستعمل هذا الأسلوب في اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتكوين وتصنف هذه الاختبارات كالتالي²: الاختبارات النفسية و الشخصية، اختبارات القدرات الذهنية، اختبارات الذكاء والميول.

¹قسول سفيان ، حمول طارق ، النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 99

²ميدون عباس ، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ،ص 137

➤ مقابلات التوظيف : بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين و تحديد الأشخاص الذين سيجرى معهم المقابلات الشخصية .

تعتبر المقابلات وسيلة هامة للتحقق من صحة البيانات التي أوردتها المتقدم للوظيفة ، كما أنها تساعد على تصفية المتقدمين للوظيفة ، و تتيح لهم فرصة الحصول على معلومات عن المنظمة (أهدافها ، سياساتها ، استراتيجياتها... الخ) و عن الوظيفة (واجباتها ، مسؤولياتها ، ظروف العمل... الخ)¹

➤ الفحص الطبي: و ذلك للتأكد من خلو المتقدم للوظيفة من الأمراض و من قدرته على تحمل أعباء الوظيفة.

➤ التحري و التوصية : و يتم ذلك بالاتصال بمكان العمل السابق أو عن طريق المعارف أو فرد يتمتع بالذكاء الاستخباراتي بهدف التحقق من صدق البيانات والمعلومات التي أدلى بها المتقدم للوظيفة².

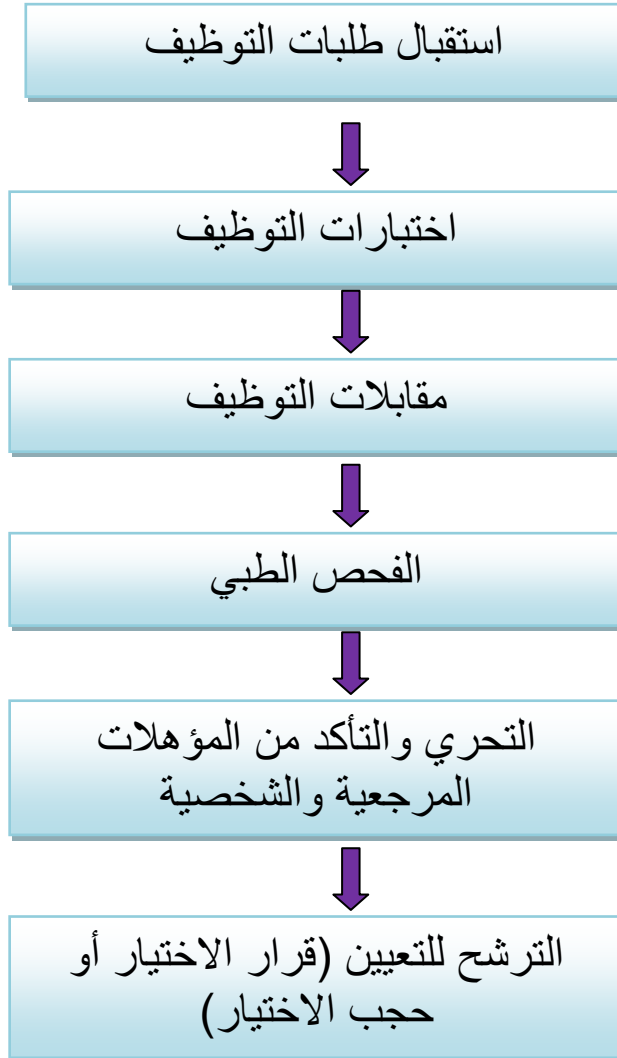
➤ الترشح للتعيين : في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف وبعد التشاور مع المدير المختص، تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بإعداد كشوف أسماء المرشحين الصالحين للتعين ، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة المختصة.

¹مصطفى مصطفى كامل ، نفيسة محمد باثري ، دعاء محمد رستم ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ،ص 158

²عز الدين موسى ، النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ،ص 154

والمخطط التالي يوضح المراحل التي تمر بها عملية الاختيار الوظيفي:

الشكل رقم (2-4): عملية الاختيار الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة الذكر

5- التعيين

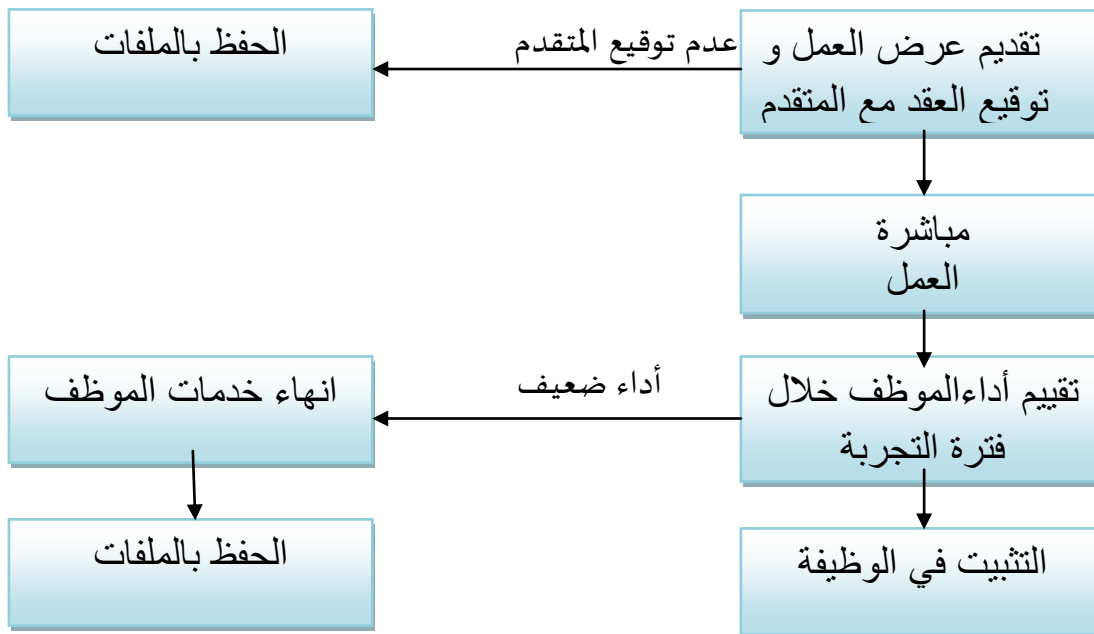
مفهوم التعيين:

يعرف التعيين على أنه : "نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لهما في عملية التوظيف، فبعد استقطاب الكفاء والاختيار الأنسب من المتقدمين للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره إلى أعضاء المنظمة."¹

ويعرف أيضا : "هو الحاق المرشحين المجتازين للاختبارات والمقابلات الشخصية والفحوص الطبية وكافة الاشرطات الأخرى، للعمل بالمنظمة على الوظائف المقبولين للعمل بها في ضوء القوانين واللوائح والسياسات المنظمة لذلك(داخل المنظمة/خارج المنظمة)."²

خطوات عملية التعيين : تتضمن عملية التعيين الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5) : خطوات عملية التعيين



المصدر : محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة 1،

2010، ص 150

¹محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 150

²عز الدين موسى ، النظريات و التطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص 156

* تقديم عرض العمل و توقيع العقد : يتم تقديم عرض العمل وشروطه إلى المتقدمين للعمل الذين اجتازوا الاختبارات وحققوا نتائج جيدة في المقابلات وتم اختيارهم لوظيفة. ويتضمن عقد العمل عادة البنود التالية¹:

- اسم الشركة واسم الموظف وعاوينهما.
- تاريخ الاتفاق وتاريخ بدء سريان العقد.
- مسمى الوظيفة ورقمها.
- التزامات الموظف / واجبات الوظيفة.
- الدرجة و الراتب و العلاوات والامتيازات الأخرى.
- المستحقات من الإجازات السنوية أو حتى نهاية العقد.
- مدة العقد.
- فترة التجربة التي يحق لكل طرف خلالها أن يبلغ الطرف الآخر إنهاء العقد بدون إنذار.
- أحكام القانون المطبقة في حالة وجود خلاف بين الطرفين.

* مباشرة العمل : بعد توقيع عقد التوظيف يكون الموظف ملزماً بمباشرة العمل في التاريخ المحدد في العقد ، حيث يرفع الرئيس المباشر تقريراً بتاريخ مباشرة العمل في نفس اليوم الذي بدأ فيه الموظف الجديد دوامه في المنظمة.

* تقييم الموظف خلال فترة التجربة : وفقاً لشروط التعاقد يتم تعيين الموظف الجديد وخضوعه لفترة تجربة محددة في العقد بحيث لا تتعدى هذه الفترة تلك المحددة في قانون العمل والتي عادة لا تتجاوز مائة يوم.

وخلال هذه يقوم الرئيس المباشر في العمل بمراقبة الموظف الجديد عن كثب وتقييم أدائه وتعاونه مع زملائه وانضباطه في تنفيذ التعليمات، حيث يرفع قبل انتهاء فترة التجربة تقرير مفصل عن ذلك كما يتضمن التقرير توصية الرئيس المباشر بثنيت الموظف الجديد أو إنهاء عقد عمله.²

¹محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 151

²محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 152

* التثبيت في الوظيفة : بعد انقضاء الفترة التجريبية للموظف بنجاح ، وبعد تقديم رئيسه المباشر تقريره و توصيته بتثبيت الموظف الجديد ، يثبت الموظف و يصبح موظفا دائما¹.

6- التدريب :

مفهوم التدريب : تحتاج كل مؤسسة إلى أفراد مدربين و مؤهلين لتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها .

يمكن تعريف التدريب الوظيفي بأنه: " عبارة عن نشاط مخطط و منظم و موجه يهدف إلى اكتساب العاملين القدرات و المهارات المرتبطة بالعمل و الحصول على المعارف التي تساعد في تحسين الأداء و تحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجة من الكفاية و الفاعلية."²

يرى بوسنينة و الفارس أن التدريب هو " العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار ، والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية، وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لانجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما."³

وهناك تعريف شامل لعملية التدريب تمت صياغته بواسطة لجنة خدمات القوة البشرية ويتمثل في الآتي: " التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو لمعرفة السلوك المهاري من خلال إكساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة."⁴

أهمية التدريب: هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب، و مزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها.

أولا : أهمية التدريب للمؤسسة : تتمثل فيما يلي⁵:

✓ زيادة الإنتاجية و المخرجات من خلال تحسين المهارات و الأداء الوظيفي.

¹ميدون عباس ، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ،ص 138

²عاكف لطفي الخصاونة ، بسام محمد أبو خضير ، محمد نايف العياصرة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 134

³محمود أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 171

⁴ميدون عباس ، المرجع السابق ،ص 139

⁵عز الدين موسى ، النظريات و التطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 169

- ✓ زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.
- ✓ تحسين صورة المنظمة ومنحها ميزة تنافسية مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- ✓ تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين.
- ✓ التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمنظمة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.
- ✓ وجود وحدة تدريب بالمنظمة يحسن من قدراتها على إدخال ودعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

ثانياً: أهمية التدريب للفرد: نذكر منها¹:

- ✓ اكتساب الفرد بخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- ✓ اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- ✓ زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.
- ✓ يساعد على التعامل مع الضغوط وتحسين الأداء وفاعلية القرار.
- ✓ المقابل المادي و الثقة بالنفس والمهارات الأخرى مثل الاتصال الجيد والفعال برؤسائه وزملائه.²

خطوات و مراحل العملية التدريبية : تعتمد عملية التدريب على الخطوات التالية:

-تحديد الاحتياجات التدريبية : إن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتدريب، من خلال الكشف عن جوانب الضعف في من تم تعيينهم حالياً أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة.

ويمكننا القول أن تحديد الحاجات التدريبية يتم على ثلاث مستويات³:

¹ميدون عباس ، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ،ص 139

²عز الدين موسى ، النظريات و التطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، مرجع نفسه ، ص 169

³قسول سفيان ، حمول طارق ، النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ،ص 118

أ- التحليل التنظيمي : يساهم هذا التحليل في تحديد احتياجات التدريب على مستوى المؤسسة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية ، ويتم ذلك بدراسة المؤشرات العامة مثل الربحية، الفاعلية والنمو... الخ

ب- تحليل العمليات : يتم هذا التحليل بعد إجراء التحليل التنظيمي في الغالب، عن طريق دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة.

ت- التحليل الفردي : ويتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد (الكفاءات والقدرات)، ومقارنتها بالموصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية، ومن ثم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب.

-تحديد الأهداف التدريبية: يتطلب تصميم برنامج التدريب تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التدريب التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التدريب و كمعايير أساسية لتقييم برنامج التدريب، ويتم التعريف على أساس هذه الأهداف بمحتويات البرامج التدريبية وكذلك مختلف المعارف، المهارات، السلوكيات، والأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية.

-تصميم برنامج التدريب :والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد المساعدات التدريبية كجزء من تصميم برنامج التدريب ، و يجب تحديد المدربين في البرنامج و كذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.¹

-تنفيذ برنامج التدريب : والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (مواعيد، الجلسات ، الراحة ... الخ) ، كما تتضمن كذلك تحديد مكان التدريب و إعداد تجهيزاته و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج و ذلك خطوة بخطوة.

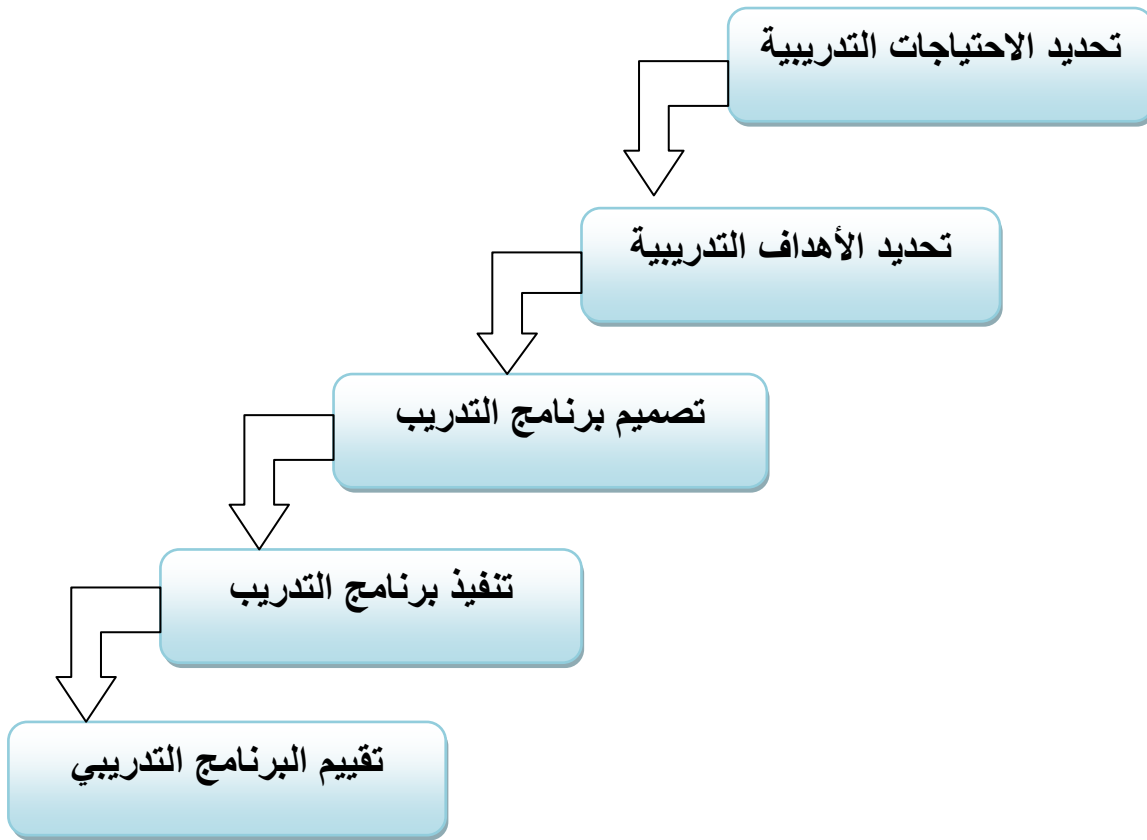
- تقييم البرنامج التدريبي: تأتي هذه الخطوة بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي للتأكد من مدى تحقيق البرنامج للأهداف .

يمكن تقييم البرنامج التدريبي عن طريق اعداد مجموعة من الأسئلة التي يتم الحصول على إجابة عليها من خلال وسائل مختلفة كالاستمارة ،والمقابلة ،والملاحظة ،واللقاءات ، وغيرها.²

¹ميديون عباس ، مرجع سبق ذكره ص 141

²عاكف لطفي الخصاونة ، بسام محمد أبو خضير ، محمد نايف العياصرة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 156

الشكل رقم (2-6): مراحل و خطوات عملية التدريب الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة الذكر.

7/ إدارة الأجور والحوافز

تُعدّ إدارة الأجور والحوافز من الوظائف الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، إذ تهدف إلى تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة من جهة وتحقيق رضا العاملين وتحفيزهم من جهة أخرى.

أولاً : الأجور

تعريف الأجر

يعرف الأجر على أنه : " الثمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني و العقلي الذي يبذله في العمل."¹ ويعرفه مصطفى يوسف على أنه : "جميع أشكال التعويضات المادية و الخدمات و الفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل لكافة

¹ مؤيد سعيد السالم ، د. عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ، المؤسسة اللبنانية للكتاب الأكاديمي، بيروت الطبعة 1، 2014م ، ص 253

طاقاته و إمكانياته و القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة.¹

العوامل المؤثرة في تحديد الأجور

تُحدّد سياسة الأجور داخل المؤسسة بناءً على مجموعة من العوامل، منها:

طبيعة الوظيفة : كلما كانت الوظيفة تتطلب مهارات خاصة أو تتطوي على مخاطر أكبر، زاد مستوى الأجر لتعويض ذلك.

مستوى الأجور السائد في السوق : تسعى المؤسسات إلى الحفاظ على تنافسيتها في سوق العمل من خلال تقديم أجور لا تقل عن تلك المقدمة من المؤسسات الأخرى في نفس القطاع.

مستوى كفاءة العامل ومؤهلاته : تؤثر المؤهلات العلمية والخبرات السابقة في تحديد الأجر، فكلما زادت كفاءة العامل زاد المقابل المادي.

الوضع المالي للمؤسسة : قدرة المؤسسة على دفع أجور عالية تعتمد بشكل أساسي على قدرتها المالية وربحيتها.

الأقدمية : تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور، وهذا العامل أكثر استخداما في نظام الخدمة المدنية في الإدارات الحكومية.

أهمية الأجور : تعتبر الأجور أحد العوامل التي تمكن المؤسسة من استقطاب وحفظ الموارد البشرية الكفوة والقادرة على تحقيق أهدافها أيضا، كما لها دور فعال في استمرار العاملين في الوظائف واندماجهم فيها وبالتالي رفع الإنتاجية²

وعموما تكمن أهمية الأجور فيما يلي :

– تساعد على استقرار الفرد العامل في عمله، وإشباع مختلف احتياجاته.

– تعتبر الأجور أداة قياس لرضى الفرد عما يقوم به.

¹مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، (من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي)، عمان ، الطبعة 1، 2014م-1435م ص170

²ميدون عباس ، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 149

– تعتبر إدارة الأجور والرواتب من أعقد المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، فكلما كان الأجر عادلا كلما كانت درجة رضا الموظفين عالية ودوافعهم للعمل الأقوى، وكلما كانوا أقرب إلى تحقيق أهداف المنظمة.¹

– وسيلة استقطاب الكفاءات البشرية الرفيعة ثم الاحتفاظ بها.

ثانيا : الحوافز

تعتبر المحرك الأساسي للطاقة البشرية لأنها بمثابة المقابل الذي يقدم على أساس الأداء المتميز . وتعرف على أنها : " العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء على أقرانه."²

وتعرف أيضا : " تلك المكافآت التي تمنح للفرد إلى جانب أجره الأساسي، وترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء."³

أنواع التحفيز :

يمكن تصنيف الحوافز إلى نوعين رئيسيين، هما:

أ/ الحوافز المادية : تشمل المكافآت المالية، العلاوات، المشاركة في الأرباح، أو الامتيازات مثل التأمين الصحي أو السكن، تهدف هذه الحوافز إلى تحسين المستوى المعيشي للعاملين وزيادة دافعيتهم.

ب / الحوافز المعنوية : لا تتعلق بالأمور المالية بل تركز على الجوانب النفسية والاجتماعية، مثل:

• كلمات الشكر والتثناء.

• تكريم الموظف المثالي.

• منح شهادات تقدير أو فرص للترقية.

¹ عز الدين موسى ، النظريات و التطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص234

² محمد حفظ حجازي ، " إدارة الموارد البشرية "، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية ، الطبعة 1، 2007 ، ص 212.

³ راوية حسن ، " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، د.ط، 2000 ، ص 256

أسس منح الحوافز : من أهم المعايير لمنح الحوافز :

- التميز في الأداء بمعنى الأداء فوق العادي.
- الجهد المبذول في أداء الوظائف.
- الأقدمية التي تعكس الولاء والانتماء.
- المهارة المتمثلة في التميز الفكري والتعليمي.

أهداف التحفيز : تتمثل في¹:

- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاجية .
- تخفيض تكلفة العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج
- زيادة مداخل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها و على الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة .
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- جذب العاملين إلى المؤسسة ودفع روح الولاء و الانتماء .
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن .
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

8/ تقييم الأداء

تعريف تقييم الأداء :

يعرفه راندل (1974) : "الإجراءات التي تساعد في تجميع ،مراجعة ،مشاركة و إعطاء

واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل ."²

¹ راوية حسن ،" إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ،الإسكندرية، د.ط، 2000 ، ص 258

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية ، (من منظور إداري -تقني-تكنولوجي-عولمي)، مرجع سبق ذكره ، ص225

ويعرفه معهد الإدارة البريطاني بأنه: " عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته، وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح.¹"
 وبناء على ما سبق فنقيّم الأداء هو نشاطهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فاعل.
أهداف تقييم الأداء : من أهم أهداف أنظمة تقييم الأداء ما اقترحه باركينسون²:

- العدالة والدقة في التعويضات.
 - توفير نظام اتصال ذي اتجاهين.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - العمل على تحسين الأداء الحالي.
 - تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم.
 - المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
 - المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- طرق تقييم الأداء : و تتمثل فيما يلي:**

أ - طرق تقييم الأداء التقليدية : تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ،ومن هذه الطرق:

▪ **طريقة بحث الصفات:** تقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة من السمات و الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة، ثم تحديد درجة لكل خاصية (غير مرضي ، مرضي ، مقبول...حتى فائقة) ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية ، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.³

¹ ميدون عباس ، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ،ص 142

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية ،(من منظور إداري -تتموي -تكنولوجي-عولمي)، مرجع سبق ذكره ،ص226

³ عز الدين موسى ، النظريات و التطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص203

- طريقة الترتيب العام: يتم فيها ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ طبقاً لدرجة كفاءتهم في الأداء على أساس الأداء العام ككل من خلال رؤيته الشخصية.
- طريقة القوائم : يتم استخدام مجموعة من الاسئلة تصف أداء المرؤوس و يجب عليها الرئيس بنعم أو لا (هل هو صادق، مخلص، يطور نفسه باستمرار ،يحترم مواعيد العمل ،هل هو متعاون ، هل هو ...)
- طريقة المقارنة بين العاملين: يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه.¹
- ب- طرق تقييم الأداء الحديثة : نظراً لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمؤسسة، فقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم الأداء، ومن هذه الطرق الحديثة ما يلي:
- ✚ مقياس التدرج على الأساس السلوكي : يعتمد على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقة التدرج البياني ،لكن في هذه الطريقة يتم تحديد الصفات أو السلوك من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني .
- ✚ طريقة الإدارة بالأهداف : تعتمد عملية التقييم وفقاً للإدارة بالأهداف على أساس النتائج ،حيث يتم تقييم الأفراد على أساس كيفية الإنجاز ،و لذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين هما : تحديد الأهداف و مراجعة الأداء.²
- ✚ طريقة مراكز التقييم : تستخدم هذه الطريقة لتطوير المدربين و لتقييم أدائهم حيث أن هذه الطريقة تساعد الأفراد على فهم نقاط القوة و الضعف على مستوى أدائهم ،مما يؤدي بهم إلى إعادة النظر فيما يخص أدائهم و العمل على تطويره.

¹ميدون عباس ، مرجع سبق ذكره ص 145

²سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الأفراد ، دار وائل للنشر ، 2000 ص 263

جدول رقم (2-2): طرق التقييم التقليدية و الحديثة.

طرق التقييم الحديثة	طرق التقييم التقليدية
مقياس التدرج على الأساس السلوكي	طريقة بحث الصفات
طريقة الإدارة بالأهداف	طريقة الترتيب العام
طريقة مراكز التقييم	طريقة القوائم
	طريقة المقارنة بين العاملين

المصدر : من إعداد الطالبة. بالإعتماد على المعلومات السابقة الذكر

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية الرقمية

في ظل التحول الرقمي الذي تشهده بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت إدارة الموارد البشرية مطالبة بتبني آليات رقمية جديدة تعزز من فعاليتها وكفاءتها. فقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات إلى إعادة تشكيل وظائف الموارد البشرية، ليس فقط من حيث الأدوات، بل أيضاً من حيث المفهوم والتوجهات. وعليه، يتناول هذا المبحث مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية، وأسباب التوجه نحوها، إلى جانب أبرز خطوات التحول الرقمي والشروط اللازمة لإنجاحه داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وأسباب التوجه نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية الرقمية هي التطور الحديث لإدارة الموارد البشرية التقليدية ، وقد أصبحت ضرورة حتمية في العصر الحديث.

1. مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً في الاعتماد على التكنولوجيا في تسيير الموارد البشرية، حيث برز مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية باعتبارها آلية حديثة تهدف إلى تحسين فعالية العمليات الإدارية، وتحقيق التحول الرقمي الشامل داخل المؤسسات¹.

وتُعرف الإدارة الرقمية للموارد البشرية بأنها "تطبيق منهجي للتقنيات الرقمية والأنظمة المعلوماتية في تنفيذ وتسيير وظائف الموارد البشرية، مثل التوظيف، إدارة الأداء، التدريب، العلاقات الوظيفية، وذلك من خلال استخدام برامج وأنظمة رقمية تتيح السرعة، الدقة، الشفافية، والقدرة على التحليل واتخاذ القرار المبني على البيانات".

وتعرف أيضاً على أنها : " استخدام تقنيات التحول الرقمي والأنظمة الذكية في تنفيذ أنشطة الموارد البشرية، مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وغيرها، بهدف تحسين جودة الخدمات وتقليل الوقت والتكلفة."² .

¹ كولار مصطفى، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار ألقا للوثائق، الجزائر، الطبعة 1، 2018، ص. 25.

² زيدان، محمد فريد، التحول الرقمي في المنظمات المعاصرة قدار النهضة العربية، مصر، الطبعة 1، 2020، ص. 89.

هي مجموعة من العمليات والسياسات التي تعتمد على حلول رقمية متكاملة لتمكين الموظف والمدير من الوصول إلى خدمات الموارد البشرية إلكترونياً، مما يُعزز الكفاءة، الشفافية، والسرعة في اتخاذ القرار¹.

2. أسباب التوجه نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية

يُعزى التحول المتزايد نحو الإدارة الرقمية إلى عدة دوافع استراتيجية وتقنية، يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

✓ الرغبة في تحسين الكفاءة التشغيلية

من أبرز الدوافع التي تدفع المؤسسات إلى تبني الإدارة الرقمية للموارد البشرية هي الرغبة في تحسين الكفاءة التشغيلية، أي القدرة على إنجاز المهام بوتيرة أسرع، وبجودة أعلى، وبأقل قدر من الموارد. فالرقمنة تُقلص الزمن المستغرق في تنفيذ المهام الإدارية الروتينية، وتُسهم في تقليل العبء الإداري على الموظفين، مما يسمح لهم بالتركيز على مهام ذات قيمة مضافة².

على سبيل المثال، بدلاً من استخدام الوثائق الورقية لحساب الأجور، يُمكن للنظام الرقمي أن يقوم بهذه العملية آلياً، ويولد التقارير بدقة متناهية في ثوانٍ معدودة. كما أن متابعة الحضور والانصراف لا تحتاج إلى تدخل بشري، حيث تُستخدم أجهزة البصمة أو بطاقات RFID أو حتى تطبيقات الهاتف المحمول المرتبطة بالنظام المركزي.

كل هذه التحسينات تُقلل من نسبة الأخطاء، وتُزيد من رضا الموظفين عن الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية، وتمنح المؤسسة مرونة أكبر في التكيف مع التغيرات التنظيمية أو الطارئة.

¹ وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، دليل التحول الرقمي للموارد البشرية، السعودية، التقرير السنوي 2019، ص. 22 على الرابط <https://www.mcit.gov.sa> اطلع عليه يوم 13 مارس 2025 على الساعة 22:00.

² حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، الطبعة 1، 2010، ص. 38.

✓ تقليل التكاليف الإدارية

يُعد تخفيض التكاليف الإدارية من أبرز المحفزات التي تدفع المؤسسات إلى تبني الإدارة الرقمية للموارد البشرية، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة وضغوط المنافسة في السوق. فالرقمنة تُمكن من إعادة تصميم العمليات الإدارية التقليدية لتصبح أكثر كفاءة وأقل تكلفة، من خلال أتمتة المهام الروتينية، وتقليل الحاجة إلى الوسائط الورقية، وتخفيض الاعتماد على اليد العاملة في الوظائف ذات الطابع التكراري.¹

ففي النمط التقليدي، تتطلب المهام الإدارية - مثل معالجة الرواتب، حساب الإجازات، تتبع الغيابات، أرشفة الملفات، أو استقبال طلبات الموظفين - موارد بشرية وزمنية كبيرة، ناهيك عن النفقات المتعلقة بالطباعة، الأرشفة الفيزيائية، وتكاليف التخزين. أما في ظل الرقمنة، فإن هذه العمليات تُدار عبر نظام مركزي واحد، يُمكنه معالجة آلاف البيانات في دقائق، دون الحاجة إلى التكرار اليدوي، أو الطباعة، أو التنقل بين الأقسام.

وقد أظهرت بعض الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي قامت برقمنة قسم الموارد البشرية تمكنت من خفض تكاليفها الإدارية بنسبة تتراوح بين 25% و40% خلال السنة الأولى فقط من التطبيق، نتيجة تقليص عدد المعاملات الورقية، وتقليص عدد الموظفين المكلفين بمهام إدارية تقليدية، واستبدالها بمهام إشرافية وتحليلية ذات قيمة مضافة.

كما أن تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن المعالجة اليدوية للبيانات يُسهم أيضاً في الحد من التكاليف غير المباشرة مثل التعويضات، وإعادة المعالجة، والخسائر الناتجة عن القرارات الإدارية الخاطئة.

✓ التحسين النوعي لاتخاذ القرار

من بين أبرز المزايا التي تقدمها الإدارة الرقمية للموارد البشرية، نجد تعزيز جودة وفعالية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وذلك من خلال الاعتماد على المعطيات الدقيقة والتحليلات الفورية التي توفرها الأنظمة الرقمية المتخصصة. فالمقاربة الرقمية في تسيير

¹ الدباس، أحمد، أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الجامعة العربية الأمريكية، الأردن، الطبعة 1، 2021، ص. 37.

الموارد البشرية لا تكتفي بأداء المهام التشغيلية، بل تُتيح قاعدة معرفية متكاملة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على البيانات بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الخبرة الشخصية فقط¹.

في السياق التقليدي، كثيراً ما كانت القرارات المتعلقة بالتوظيف، أو الترقيات، أو تقييم الأداء، تُتخذ بناءً على تقارير ورقية غير محدثة، أو آراء ذاتية قد تكون غير دقيقة. أما في النظام الرقمي، فكل معلومة تُسجّل في لحظتها، وتُخزن في قاعدة بيانات قابلة للبحث والتحليل، مما يُمكن متخذي القرار من الاطلاع على إحصائيات دقيقة، ورسوم بيانية، وتقارير مقارنة، تعكس الواقع الفعلي للوضع الوظيفي داخل المؤسسة.

على سبيل المثال، يُمكن من خلال النظام الرقمي تحديد الموظفين ذوي الأداء العالي بناءً على مؤشرات KPIS موحدة، مما يُسهل عملية اختيارهم للترقيات أو المكافآت. كما يُمكن التعرف على الأقسام التي تُعاني من معدلات دوران مرتفعة للموظفين، مما يساعد الإدارة في التدخل الاستباقي وتحليل الأسباب بدقة.

إضافة إلى ذلك، فإن الرقمنة تُوفر ما يُعرف بالذكاء التنبؤي، الذي يسمح للمؤسسة باستخلاص توجهات مستقبلية من البيانات الحالية. فمثلاً، يُمكن للنظام توقع الحاجة إلى توظيف جديد في قسم معيّن بناءً على معدلات النمو أو الغيابات المسجلة. وهذا النوع من التحليل يُحسن بشكل كبير من كفاءة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية².

ومن بين المزايا الإضافية التي تقدمها هذه الأنظمة كذلك، إمكانية مشاركة البيانات مع الأقسام الأخرى (مثل المالية أو الإنتاج) بطريقة متكاملة، مما يعزز من تنسيق القرارات داخل المؤسسة ويمنع التكرار أو التضارب.

✓ تعزيز تجربة الموظف

أصبحت تجربة الموظف اليوم محوراً أساسياً في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومستدامة داخل المؤسسة، ولم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على الوظائف الإدارية الصلبة فقط، بل

¹ حسين مراد صلال الجبوري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية، جامعة كربلاء، العراق، الطبعة 1، 2021،

ص 41

² الزيد عبد العزيز، النكاه الاصطناعي وإدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، السعودية، الطبعة 2، 2021، ص. 119.

اتجهت نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية للعنصر البشري. وفي هذا السياق، تساهم الرقمنة بشكل فعال في تحسين تجربة الموظف، من خلال تسهيل تفاعله مع الإدارة، وتمكينه من الوصول إلى معلوماته الخاصة، وإنجاز معاملاته اليومية بكل يسر وسرعة، دون الحاجة إلى التنقل أو المرور عبر تسلسل بيروقراطي معقد¹.

تتيح الأنظمة الرقمية للموارد البشرية منصات تفاعلية يمكن من خلالها للموظف القيام بعدة إجراءات ذاتياً، مثل تقديم طلب عطلة، تحميل كشوف الراتب، أو الاطلاع على نتائج تقييم الأداء، مباشرة عبر حاسوبه أو هاتفه الذكي. وهذا ما يعزز الإحساس بالاستقلالية، ويقلل من التوتر الناتج عن الانتظار أو الغموض في الإجراءات.

كما توفر الرقمنة بيئة شفافة، حيث يكون لكل موظف حساب خاص يُظهر كل معاملاته وتعاملاته الإدارية، مما يساهم في بناء الثقة بين العامل والإدارة، ويحد من الشعور بالتمييز أو المحاباة. إضافة إلى ذلك، فإن المنصات الرقمية عادةً ما تُتيح خاصية إرسال ملاحظات أو تقييم للخدمة، مما يمنح الموظف صوتاً يُؤخذ بعين الاعتبار في تحسين الأداء الإداري.

إلى جانب ذلك، يُمكن استخدام الرقمنة لتعزيز الرفاه الوظيفي من خلال توفير محتوى تدريبي وتوعوي مستمر، أو تطبيقات رقمية تهتم بالصحة النفسية للموظف، أو حتى أنظمة مكافأة رقمية تحفز التفاعل والمشاركة.

✓ الامتثال التنظيمي وتحسين الشفافية

من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات لاعتماد الإدارة الرقمية هو تعزيز الامتثال التنظيمي والشفافية في تسيير الموارد البشرية. فالبيئة القانونية والإدارية الحديثة تفرض على المؤسسات ضرورة التقيد بالقوانين الوطنية والدولية المتعلقة بعلاقات العمل، وحماية البيانات، وحقوق الموظفين، وهو ما يُصبح أكثر صعوبة عند استخدام النظم الورقية أو الآليات التقليدية التي تكون عرضة للخطأ أو التلاعب أو ضياع الوثائق²

¹ الزيد عبد العزيز، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: تحسين تجربة الموظف، مركز البحوث والتطوير، السعودية، الطبعة 1، 2020، ص. 45.

² عبد القادر، أحمد، الإدارة الرقمية للموارد البشرية وأثرها على الامتثال التنظيمي والشفافية، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة 1، 2021، ص. 88.

تُساعد الأنظمة الرقمية في هذا السياق على توحيد المعاملات الإدارية وتوثيقها بشكل آلي، مما يسمح بالاحتفاظ بكل البيانات والقرارات والسجلات في قواعد بيانات مؤمنة، قابلة للرجوع إليها في أي وقت، سواء لأغراض التدقيق الداخلي أو الخارجي، أو للامتثال لمتطلبات المفتشية أو ديوان المحاسبة أو هيئات الرقابة.

ومن بين أوجه الشفافية التي توفرها الرقمنة أيضاً، توزيع الصلاحيات بدقة داخل النظام، حيث يُمكن تحديد من لديه حق الاطلاع، أو التعديل، أو الموافقة على الإجراءات، مما يمنع التلاعب أو الاجتهادات الفردية. كما تُتيح هذه الأنظمة تقارير مفصلة عن كل عملية تم تنفيذها، من قام بها، ومتى تمت، وهو ما يُسهم في ضمان النزاهة والمساءلة¹.

وبالإضافة إلى ذلك، تُمكن الرقمنة الموظفين من الاطلاع على حقوقهم وواجباتهم بسهولة، سواء من خلال العقود الرقمية، أو النظم الداخلية، أو سياسات الموارد البشرية المدمجة في النظام، مما يعزز شعورهم بالعدالة ويوفر لهم مساحة للتنظيم أو التفاعل البناء.

✓ الاستجابة للتغيرات التكنولوجية والمنافسة

في عصر يتسم بالتغير المتسارع والتطورات التقنية المتلاحقة، أصبحت المؤسسات مُطالباً أكثر من أي وقت مضى بمواكبة التحولات الرقمية والتكيف معها، لا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية. إذ أن الاستجابة الفعالة للتغيرات التكنولوجية باتت تمثل شرطاً أساسياً لضمان استمرارية المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية في سوق يتزايد فيه الاعتماد على الذكاء الاصطناعي، والأتمتة، وتحليل البيانات، والحلول السحابية².

إن المؤسسات التي تتباطأ في تبني الرقمنة تخاطر بفقدان كفاءاتها، وتأخرها في جذب المواهب الجديدة، ووقوعها في فجوة رقمية تجعلها غير قادرة على التفاعل مع المعايير العالمية الجديدة. فالكفاءات الشابة اليوم تفضل بيئات عمل رقمية، مرنة، وسهلة التفاعل، وهو ما يجعل رقمنة إدارة الموارد البشرية عنصر جذب رئيسي للموظفين المؤهلين.

¹ بن خالفة، عبد الرحمن، التحول الرقمي في الإدارة: تعزيز الشفافية والحوكمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 1، 2021، ص 112.

² الدباس، أحمد، أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

من جهة أخرى، فإن المنافسة الحديثة لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فقط، بل تمتد لتشمل الابتكار في الإدارة الداخلية، وخاصة في كيفية التعامل مع المورد البشري، الذي يُعد أهم عنصر في تحقيق القيمة. وهنا تُوفّر الرقمنة أدوات مهمة للتمييز، مثل: تقييم الأداء بالزمن الحقيقي، التدريب المخصص حسب الاحتياجات، التنبؤ بالمسارات المهنية، وربط الأهداف الفردية باستراتيجية المؤسسة.¹

كما أن التحول الرقمي بات شرطاً للتكامل مع سلاسل القيم الرقمية العالمية، حيث تتطلب الشراكات الدولية ومعايير الجودة أن تكون المؤسسة قادرة على إدارة مواردها وفق أنظمة شفافة، رقمية، وسريعة الاستجابة.

المطلب الثاني: خطوات التحول إلى الإدارة الرقمية للموارد البشرية

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، لم تعد رقمنة إدارة الموارد البشرية خياراً تكميلياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تملئها متطلبات التطوير التنظيمي وتحقيق الكفاءة التشغيلية. غير أن هذا التحول لا يتم عشوائياً، بل يمر عبر مراحل وخطوات منظمة تضمن انتقالاً آمناً وفعالاً نحو البيئة الرقمية.

وتشير الدراسات إلى أن نجاح الرقمنة يعتمد بدرجة كبيرة على طريقة إدارتها، ومدى احترام المراحل الممنهجة لها، خاصة في مجال الموارد البشرية الذي يُعد من أكثر المجالات حساسية ونفاعلاً داخل المؤسسة، و تتمثل هذه المراحل في :

1. تحليل وتقييم الوضع الحالي

تشكل مرحلة التقييم الأرضية الأولى للتحول الرقمي، حيث تقوم المؤسسة بإجراء تشخيص شامل للعمليات الحالية لإدارة الموارد البشرية. يتضمن هذا التقييم تحديد نقاط القوة والضعف، واكتشاف أوجه القصور أو التأخر في الأداء، بالإضافة إلى قياس مستوى الجاهزية التقنية للمؤسسة ومدى توفر البنية التحتية الداعمة للرقمنة.

¹ دكروري، منى إبراهيم؛ نجيب، نادر سمير شاكر؛ أحمد، أميرة كمال، تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة: بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة، مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 48، العدد 1، 2024، ص. 412.

كما تشمل هذه المرحلة دراسة ثقافة المؤسسة تجاه التغيير، ومدى استعداد العاملين لتبني النظام الرقمي الجديد. وكلما كان هذا التقييم واقعياً ودقيقاً، زادت فرص نجاح الرقمنة لاحقاً.¹

2. تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية

بناءً على نتائج التقييم، يتم وضع رؤية استراتيجية واضحة ترسم مسار التحول الرقمي داخل المؤسسة. تشمل هذه الرؤية ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه من خلال الرقمنة، سواء كان ذلك في شكل أهداف كمية (مثل تقليص زمن إنجاز المهام الإدارية بنسبة 50%) أو نوعية (مثل تحسين تجربة الموظف).

ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس، مرتبطة بزمن، ومحددة بوضوح، حتى يتم الرجوع إليها لاحقاً في مرحلة التقييم.²

3. تصميم خطة التحول الرقمي

تعد هذه الخطوة المحورية في العملية برمتها، حيث يتم خلالها وضع خريطة طريق مفصلة تشمل:

- تحديد المهام التي سيتم رقمنتها أولاً (مثل التوظيف، العطل، الرواتب...).
 - اختيار البرمجيات أو الأنظمة المناسبة لحجم المؤسسة واحتياجاتها.
 - توزيع الأدوار والمسؤوليات على مختلف الفرق (موارد بشرية، تكنولوجيا، إدارة عليا...).
- من الضروري أن تكون الخطة مرنة، تسمح بإعادة التقييم والتعديل حسب الظروف والتحديات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.

4. تدريب وتأهيل المستخدمين

لا يمكن تحقيق أي نجاح رقمي دون تأهيل العنصر البشري، فهو المشغل الأول والأخير لأي نظام. لذلك، تتطلب هذه المرحلة تنظيم دورات تكوينية تستهدف:

¹ الدباس، أحمد، أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني، مرجع سبق ذكره، ص. 37.

² الدباس، أحمد، أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني، المرجع نفسه، ص. 37.

- موظفي الموارد البشرية المسؤولين عن تشغيل النظام.
- باقي الموظفين الذين سيتعاملون مع الخدمات الرقمية.

كما يمكن إعداد دلائل استخدام وأدلة فيديو، وتوفير دعم تقني دائم لمساعدة الموظفين على التكيف مع البيئة الجديدة.¹

5. إطلاق النظام الرقمي تدريجيًا

يفضّل أن يتم تنفيذ الرقمنة على مراحل وليس دفعة واحدة، وذلك لتقليل مقاومة التغيير، وتمكين الإدارة من معالجة المشكلات مبكرًا. تبدأ العملية عادةً في قسم أو مصلحة واحدة، ويتم تتبع النتائج ومراقبة الأداء. وبعد التأكد من الاستقرار والنجاح، يتم تعميم النظام على باقي المصالح بالتدريج.

6. التقييم والمتابعة المستمرة

بعد التطبيق، تأتي مرحلة مراقبة الأداء وتقييم مدى فعالية النظام الرقمي. يُستخدم في ذلك مجموعة من الأدوات مثل:

- مؤشرات الأداء (زمن إنجاز المعاملات، نسبة رضا الموظفين...)
- استبيانات تقييم داخلي.
- مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية والمستخدمين.

يسمح هذا التقييم باكتشاف الثغرات، وتحسين النظام عبر التحديثات، أو تعزيز التكوين. ويجب أن تُصبح هذه المرحلة عملية دائمة، وليست خطوة نهائية.²

¹ القحطاني، محمد عبد الله، إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، دار الفكر العربي، السعودية، الطبعة 1، 2020، ص. 215.

² ديسلر، غاري، إدارة الموارد البشرية. الطبعة السابعة عشر، 2020، ص. 345.

الشكل رقم (2-7): خطوات التحول إلى الإدارة الرقمية للموارد البشرية



المصدر: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الطريق إلى النضج الرقمي في الموارد البشرية، الإمارات العربية المتحدة، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دون طبعة، 2020، ص. 12

المطلب الثالث: الشروط الهامة لنجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية

لقد أصبحت الرقمنة خيارًا استراتيجيًا تتجه إليه المؤسسات المعاصرة لتحسين أدائها، ورفع مستوى الكفاءة والمرونة. ومع ذلك، فإن نجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية لا يتوقف فقط على تبني البرمجيات الحديثة، بل يحتاج إلى مجموعة من الشروط التنظيمية، البشرية، والتقنية، والتي يجب مراعاتها لضمان تحقيق النتائج المرجوة، وتتمثل في :

1. دعم الإدارة العليا

يُعد دعم الإدارة العليا من أبرز الشروط الأساسية لنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات، وخاصةً على مستوى إدارة الموارد البشرية. إذ تلعب القيادة الإدارية دورًا استراتيجيًا في تبني رؤية واضحة للتحول، وضمان توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة، ومرافقة عملية التغيير التنظيمي والثقافي المرتبط بالرقمنة. وتكمن أهمية هذا الدعم في كونه يشكل الغطاء الرسمي والسياسي للمشروع، ويمنحه المشروعية والديناميكية التي يحتاجها للنجاح.

كما يُترجم هذا الدعم إلى مجموعة من السلوكيات العملية، مثل: إدماج الرقمنة في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، تخصيص ميزانيات واضحة للمشاريع الرقمية، المشاركة المباشرة في تقييم مراحل التحول، وتعيين فرق عمل مشتركة بين الإدارة العليا ومصالح الموارد البشرية والتكنولوجيا. ومن جهة أخرى، فإن انخراط الإدارة العليا في التحول الرقمي يُعتبر محفزًا رئيسيًا لباقي العاملين، حيث يعزز الثقة في التغيير، ويقلل من مقاومة الموظفين للممارسات الجديدة.¹

2. تأهيل وتدريب الموارد البشرية

يُعتبر تأهيل وتدريب الموارد البشرية من الركائز الجوهرية لإنجاح عملية الرقمنة داخل المؤسسات. فحتى أفضل الأنظمة الرقمية لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود مستخدمين يمتلكون الكفاءة اللازمة لتشغيلها والتفاعل معها بفعالية. إن إدخال أي نظام رقمي جديد يتطلب

¹ الدباس، أحمد، أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني، مرجع سبق ذكره، ص 37.

إعادة تشكيل قدرات الموظفين، وتعزيز معارفهم التقنية، وتغيير عاداتهم وأساليبهم التقليدية في أداء المهام.

ويتمثل هذا التأهيل في تنظيم برامج تكوينية وورشات تدريب عملية، تُمكن الموظفين من فهم بيئة العمل الرقمية، واستيعاب واجهات استخدام البرمجيات الجديدة، وتطوير مهاراتهم في التعامل مع البيانات الإلكترونية. كما يُنصح بمرافقة هذا التكوين بمواد تعليمية داعمة، مثل: الأدلة التوضيحية، الفيديوهات التفاعلية، ومنصات الدعم الفني¹.

3. توفير البنية التحتية الرقمية:

الجدول رقم (2-3): مكونات البنية التحتية الرقمية

أهميته	مكون البنية التحتية
ضرورة لتشغيل الأنظمة بسلاسة	أجهزة حاسوب متطورة
تضمن تواصل الموظفين والوصول الى النظام بأمان	شبكة داخلية آمنة
لتخزين معلومات الموظفين وسجلات العمل بأمان	خوادم لحفظ البيانات
لتفادي فقدان البيانات في حالة الطوارئ	نسخ إحتياطية دورية

المصدر: مهري، سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، الجزائر، جامعة

منتوري قسنطينة، الطبعة الأولى، 2006، ص 45

وتُعد هذه البنية الشرط التقني الأول والأساسي لتشغيل أي مشروع رقمي. إذ أن غياب أجهزة كافية، أو بطء الشبكة، أو عدم تكامل الأنظمة مع بعضها البعض، قد يُعرق استخدام المنصة الرقمية ويؤدي إلى إحباط عام بين الموظفين. كما أن تحديث التجهيزات وتوفير الصيانة الدورية يُعد جزءاً لا يتجزأ من البنية التحتية الفعالة.

4. تهيئة ثقافة تنظيمية داعمة

يتطلب التحول الرقمي داخل المؤسسات إحداث تغيير عميق في الثقافة التنظيمية السائدة. إذ لا يكفي فقط إدخال أدوات تقنية جديدة، بل يجب أن تُواكبها عقليات وسلوكيات جديدة لدى

¹ علي سائر، تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسات التربوية السورية (دراسة حالة - المدارس الحكومية في دمشق). رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2022، ص 36.

العاملين. فالثقافة التنظيمية التقليدية قد تعيق التفاعل الإيجابي مع الرقمنة، خصوصاً إذا كانت تُفضل النمط الورقي، أو تُقاوم التغيير لأسباب نفسية أو إدارية.

لذلك، من الضروري العمل على تهيئة بيئة تنظيمية مرنة ومنفتحة على التغيير، وذلك من خلال نشر الوعي بمزايا الرقمنة، تحفيز الموظفين على التجربة والمبادرة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي. ويمكن للمؤسسة تبني أنشطة داخلية مثل الندوات التوعوية، الحملات التحفيزية، وبرامج "سفراء الرقمنة" لتعزيز القبول والانخراط في المشروع.¹

5. ضمان أمن المعلومات وحماية البيانات

تطرح الرقمنة تحدياً حساساً يتمثل في أمن المعلومات، خصوصاً في مجال الموارد البشرية الذي يتعامل مع بيانات شخصية وسرية للغاية. فالمؤسسة مسؤولة عن حماية بيانات الموظفين من الاختراقات الإلكترونية، أو التسريب، أو الاستخدام غير المصرح به. ولتحقيق ذلك، ينبغي تطبيق معايير الأمن السيبراني مثل: تشفير البيانات، تقييد صلاحيات الدخول، استخدام كلمات مرور قوية، وإجراء نسخ احتياطية منتظمة. كما يجب الامتثال للقوانين والتشريعات المعمول بها في مجال حماية المعطيات الشخصية، خصوصاً مع تطور الأطر القانونية في الجزائر في هذا المجال.

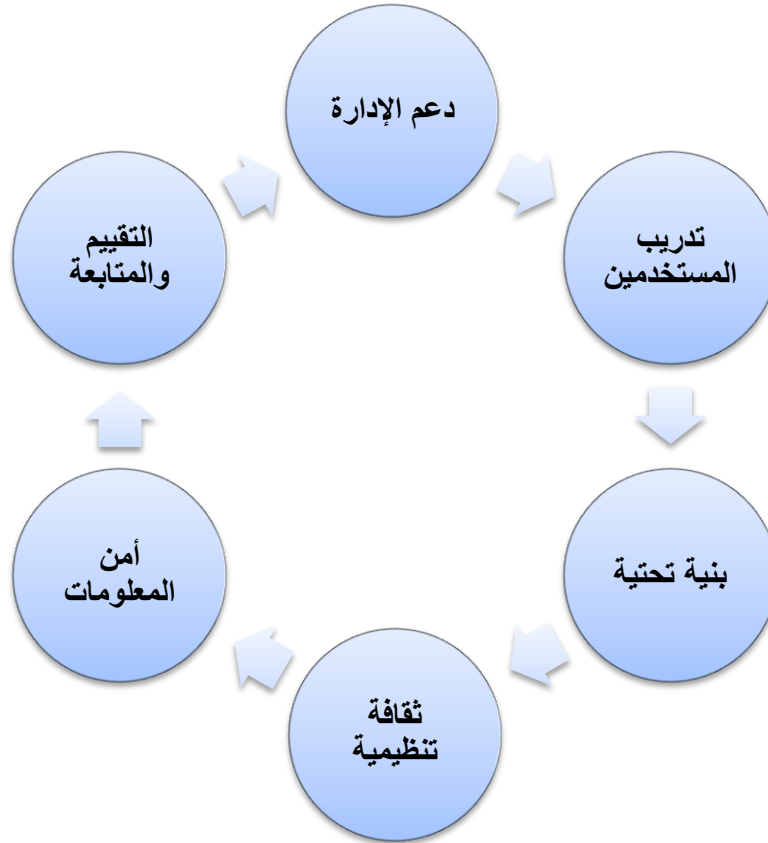
6. المتابعة والتقييم المستمر

أخيراً، فإن نجاح الرقمنة لا يتحقق مع إطلاق النظام فقط، بل يتطلب متابعة وتقييماً دائمين لضمان استمرارية الأداء وتحقيق التحسين المستمر. حيث يجب على المؤسسة أن تضع آليات لمراقبة مدى استخدام النظام، رصد الصعوبات التقنية أو البشرية، وقياس مستوى رضا الموظفين ومدى تحقق الأهداف المرسومة.

¹ سليم محمد محسن كمال، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد الرابع، مصر، 2023، ص 1077.

ويُنصح باعتماد مؤشرات أداء رقمية لمتابعة تطور النظام مثل: معدل استخدام المنصة، زمن معالجة المعاملات، نسبة أخطاء البيانات، معدل رضا المستخدمين... إلخ. كما يمكن تنظيم اجتماعات دورية بين إدارة الموارد البشرية والفريق التقني لندارس التقارير وتحسين الحلول¹.

الشكل رقم (2-8): شروط نجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية



المصدر: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الطريق إلى النضج الرقمي في الموارد البشرية، الإمارات العربية المتحدة، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، دون طبعة، 2020، ص 12

¹مديني آسيا، حجاجي رانيا، دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة، مذكر لنيل شهادة ماسترة، جامعة قالمة، الجزائر، 2023/2022، ص33

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة

أثرت الرقمنة بشكل مباشر على وظائف إدارة الموارد البشرية، مما أدى إلى تطوير أساليب العمل وتبني تقنيات حديثة في مختلف المهام كالتوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة الأجور. وقد أصبح العنصر التكنولوجي جزءاً لا يتجزأ من ممارسات الموارد البشرية، بما يعزز الكفاءة ويواكب متطلبات العصر. في هذا المبحث، سيتم تسليط الضوء على أبرز الوظائف المتأثرة بالرقمنة، وطرق تقييم هذا التحول، إلى جانب التحديات المرتبطة بتطبيقه داخل المؤسسات.

المطلب الأول: انعكاسات الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة تحولات جذرية مست وظائفها الأساسية، حيث تم إعادة تصميم طرق الأداء، وأساليب التنفيذ، لتكون أكثر تفاعلية وسرعة واستجابة. فقد أثرت الرقمنة في كل من التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الأجور، وتحليل البيانات¹.

1. التوظيف الإلكتروني

باتت المؤسسات تعتمد بشكل واسع على منصات التوظيف الرقمية ومحركات البحث عن الكفاءات عبر الإنترنت، مما أدى إلى:

- تسريع عمليات البحث والتصفية.
- الوصول إلى نطاق أوسع من المرشحين.
- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لفرز السير الذاتية بشكل أوتوماتيكي².

2. التدريب الرقمي

استُبدلت الورشات الحضورية بالدورات الرقمية التفاعلية، ما أتاح:

- تدريب الموظفين في أي وقت ومن أي مكان.
- خفض تكاليف التنقل والإقامة.

¹ بوشنافة، حفيظة؛ بوشنافة، حنان. "إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر". مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص 45.

² الدباس، أحمد، أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- تتبع التقدم الفردي وتحليل نتائجه تلقائيًا¹.

3. تقييم الأداء المستمر

تُستخدم اليوم أنظمة تقييم رقمية تعتمد على مؤشرات الأداء المدمجة في نظم معلومات الموارد البشرية، ما يسمح بـ:

- رصد فوري للأداء.

- تقارير شهرية تلقائية.

- إشراك الموظف في عملية التقييم عبر بوابات إلكترونية.²

4. إدارة الأجور والحضور والانصراف

- تم رقمنة إدارة الرواتب بالكامل باستخدام برامج محاسبية مرتبطة مباشرة بالحضور والانصراف.

- تم اعتماد أنظمة البصمة الإلكترونية وكاميرات الذكاء الاصطناعي.

- تقارير الغياب والتأخير أصبحت تُولد بشكل يومي دون تدخل بشري³.

5. تحليلات الموارد البشرية

أصبحت الموارد البشرية تعتمد على تحليل البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية، مثل:

- التنبؤ بمعدلات دوران العمالة.

- تحديد المهارات الأكثر طلبًا.

- ربط الأداء الفردي بنتائج المؤسسة⁴.

¹ نصره، نجوى وبوطرفة، صورية، مساهمة التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع تبسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد 1، الجزائر، 2021، ص. 862.

² الدباس، أحمد إبراهيم محمد، أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني، مرجع سبق ذكره، ص. 115.

³ الدباس، أحمد، أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني، المرجع نفسه، ص. 37.

⁴ الزيد عبد العزيز، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: التطبيقات والممارسات، السعودية، دار الفكر العربي، الطبعة 1، 2020، ص. 143.

المطلب الثاني: تقييم تطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية

تعدّ عملية تقييم تطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية خطوة أساسية لتحديد مدى فاعلية النظام الرقمي، واكتشاف نقاط القوة والقصور، بهدف التحسين المستمر. إذ إنّ مجرد إدخال أدوات رقمية لا يعني النجاح، بل يجب مراقبة مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية، وقياس تأثيرها على الأداء التنظيمي والوظيفي.

1/ أهداف تقييم الرقمنة في إدارة الموارد البشرية¹:

- معرفة مدى تحقق الأهداف المحددة سابقاً (مثل: تقليص التكاليف، تسريع المعاملات)
- التأكد من مدى قبول الموظفين للنظام الرقمي واستخدامهم له فعلياً.
- قياس تأثير الرقمنة على جودة وكفاءة الوظائف الإدارية.

2/ مؤشرات تقييم الرقمنة من أهم أدوات التقييم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، نعرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): مؤشرات تقييم الرقمنة

المؤشر	كيفية القياس
مدة معالجة المعاملات الإدارية	الوقت المستغرق قبل الرقمنة وبعدها
نسبة رضا الموظفين	من خلال إستبيانات دورية
نسبة الإستخدام الفعلي للنظام	عدد العمليات المنجزة عبر النظام الرقمي
تكلفة العمليات الإدارية	مقارنة التكاليف قبل وبعد الرقمنة
دقة البيانات الإدارية	عدد الأخطاء المسجلة قبل الرقمنة وبعدها

المصدر: عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي، جامعة الباحة، دليل قياس مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، السعودية، ط 3،

1442هـ، ص 6.

¹ طاهر صايم، محمد رضا كحيل، شيخ قادة طاهر، واقع إدارة الموارد البشرية في حقبة الرقمنة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 09، العدد 02، الجزائر، 2024، ص 103

3/ طرق وأساليب التقييم

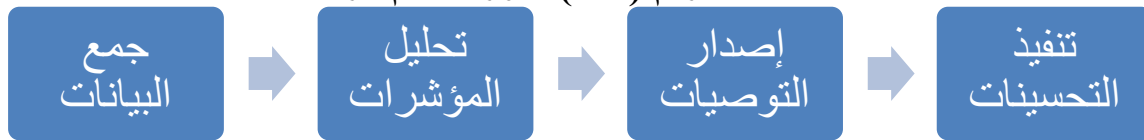
تتعدد طرق تقييم الرقمنة، ويمكن الجمع بين أكثر من أسلوب:

- الاستبيانات: موجهة للموظفين لاختبار مدى رضاهم وسهولة استخدام النظام.
- المقابلات الفردية: مع مديري الموارد البشرية لتحديد العقبات والمكاسب.
- الملاحظة المباشرة: لمراقبة مدى اعتماد الأقسام على الحلول الرقمية فعلياً.
- تحليل السجلات: باستخدام تقارير النظام لاستخراج بيانات كمية دقيقة¹.

4/ نتائج متوقعة من التقييم الجيد

- تحسين استخدام النظام الرقمي عبر تحديثات دورية.
- تدريب إضافي للموظفين في الجوانب التي أظهرت ضعفاً.
- تعديل الاستراتيجيات الإدارية وفقاً للنتائج.
- دعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات حقيقية.

الشكل رقم (2-9): دورة تقييم الرقمنة



المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المخطط التوجيهي للرقمنة (SDN)، الجزائر، وزارة التعليم

العالي، الطبعة 1، 2022، ص. 25

¹ الدباس، أحمد، أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني، مرجع سبق ذكره، ص. 37.

المطلب الثالث: تحديات تطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية

رغم المزايا الكبيرة التي توفرها الرقمنة في مجال تسيير الموارد البشرية، إلا أن المؤسسات تواجه العديد من التحديات والمعوقات أثناء تطبيق هذا التحول. وتختلف هذه التحديات حسب حجم المؤسسة، درجة استعدادها التكنولوجي، ومستوى تأهيل مواردها البشرية، من أهمها :

1/ مقاومة التغيير من طرف الموظفين

يُعتبر العامل البشري من أبرز العوائق التي قد تواجه مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات، وبخاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية. فعند إدخال أنظمة رقمية جديدة، قد تواجه المؤسسة ردود فعل رافضة أو متحفظة من بعض الموظفين، نتيجة غياب الثقة أو القلق من آثار هذا التغيير على مستقبلهم المهني. إذ يُبدي بعض العاملين تخوفاً من فقدان وظائفهم نتيجة الأتمتة، خاصةً في المهام الإدارية الروتينية التي قد تُستبدل كلياً بأنظمة ذكية. كما أن فئة أخرى من الموظفين تُفضل الاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية في أداء المهام، بدافع الاعتقاد أو رفض التجديد. ويضاف إلى ذلك، وجود نقص واضح في مهارات استخدام الأنظمة الجديدة لدى بعض المستخدمين، ما يخلق حاجزاً نفسياً وتقنياً أمام تبني الحلول الرقمية بشكل سلس وفعال¹.

2/ ضعف التأهيل الرقمي داخل المؤسسة

تُعاني العديد من المؤسسات، خصوصاً الصغيرة والمتوسطة، من ضعف واضح في التأهيل الرقمي، ما يجعلها غير مهيأة بالشكل الكافي لاعتماد نظم رقمية فعّالة في تسيير الموارد البشرية. ويظهر هذا الضعف في عدة جوانب، أبرزها نقص المهارات الرقمية لدى الموظفين، حيث يجد الكثير منهم صعوبة في التعامل مع البرامج والتطبيقات الحديثة. كما تفتقر هذه المؤسسات إلى المعرفة الكافية بأنظمة المعلومات الإدارية، والتي تُعد العمود الفقري لأي تحول رقمي ناجح. إلى جانب ذلك، تواجه المؤسسات نقصاً في الكفاءات التقنية القادرة على تشغيل

¹ عامر خضير حميد الكبيسي، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، الملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية، السعودية، الطبعة 1، 2007، ص 07.

وصيانة الأنظمة الرقمية، مما يجعلها معتمدة بشكل كبير على الدعم الخارجي، ويُبطلُ عملية حل المشكلات التقنية الطارئة. هذا القصور في التأهيل يعطل الاستفادة الكاملة من الرقمنة، ويؤثر سلبًا على جودة الأداء وسلاسة العمليات الإدارية¹.

3/ الافتقار للبنية التحتية التقنية

يُعد غياب أو ضعف البنية التحتية التقنية من بين أبرز العوائق التي تحول دون تطبيق رقمنة فعّالة لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، خاصة في القطاع العام أو في المؤسسات التي لم تستثمر بعد في التحديث التكنولوجي. إذ تشمل هذه البنية مجموعة من العناصر الأساسية، مثل توفر أجهزة الحواسيب الحديثة، والبرمجيات المتخصصة، والربط الفعال بشبكة الإنترنت، بالإضافة إلى وجود أنظمة حماية وتخزين بيانات قوية.

عندما تكون هذه العناصر غير متوفرة أو ضعيفة الأداء، فإن أي محاولة لاعتماد نظم معلومات الموارد البشرية تصبح محدودة الفعالية، أو قد تؤدي إلى تعطل العمليات الإدارية بدلاً من تسريعها. على سبيل المثال، قد يؤدي ضعف الاتصال الشبكي إلى تأخر في تحميل البيانات أو تعذر الوصول إلى النظام في أوقات الذروة، بينما يؤدي غياب الخوادم المحلية أو السحابية إلى مخاطر فقدان المعلومات أو تعذر أرشفتها بشكل سليم.

وتزداد أهمية البنية التحتية التقنية كلما اتسع نطاق المؤسسة وعدد مستخدمي النظام، حيث تصبح الحاجة ماسة إلى بيئة معلوماتية مستقرة، مهيأة لاستقبال التحول الرقمي، وتسمح بتكامل جميع وحدات تسيير الموارد البشرية داخل منصة موحدة وآمن².

4/ مخاطر أمن المعلومات والخصوصية

مع التحول الرقمي المتزايد داخل المؤسسات، برزت قضية أمن المعلومات وحماية الخصوصية كأحد التحديات المركزية التي تواجه رقمنة إدارة الموارد البشرية. فهذه الإدارة تتعامل مع بيانات حساسة وشخصية تتعلق بالموظفين، كالمعلومات المهنية، والسجلات الطبية،

¹ الدباس، أحمد. "أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية". مرجع سبق ذكره، ص. 37 .

² عبد اللاوي، عبد السلام، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، الجزائر، العدد 7، الجزء 1،

2015، ص 71.

والتقييمات السنوية، والأجور، وغيرها من المعطيات التي تستوجب أعلى درجات الحماية. وفي غياب نظام محكم لأمن المعلومات، تصبح المؤسسة عرضة لمخاطر متعددة، منها الاختراقات السيبرانية، تسريب البيانات، الاستخدام غير المشروع للمعلومات، أو ضياعها نتيجة أعطاب تقنية.

ويُعزى ذلك غالباً إلى ضعف في تطبيق سياسات الحماية، مثل غياب التشفير، أو ضعف إجراءات الدخول إلى الأنظمة، أو مشاركة كلمات المرور، أو حتى تخزين المعلومات الحساسة في أجهزة غير محمية. كما أن بعض المؤسسات تهمل القيام بنسخ احتياطية دورية، مما يجعلها عرضة لخسائر جسيمة في حال حصول أي خلل مفاجئ.

وللتقليل من هذه المخاطر، يجب على المؤسسة أن تدمج أمن المعلومات كجزء لا يتجزأ من استراتيجية الرقمنة، من خلال اعتماد بروتوكولات حماية قوية، تحديد صلاحيات الوصول بدقة، تدريب الموظفين على ممارسات الأمن الرقمي، وتحديث الأنظمة بشكل منتظم¹.

5/ ارتفاع التكاليف الأولية

رغم أن الرقمنة تُعد استثماراً طويلاً الأمد يؤدي في النهاية إلى تخفيض التكاليف التشغيلية وتحسين الكفاءة، إلا أن التكاليف الأولية المرتفعة تُمثّل تحدياً حقيقياً أمام العديد من المؤسسات، خاصة تلك ذات الميزانيات المحدودة أو غير الموجهة تقنياً. وتشمل هذه التكاليف ما يلي:

- اقتناء الأجهزة والمعدات الحديثة (خوادم، حواسيب، قارئات بصمة...).
- شراء أو تطوير برمجيات متخصصة لإدارة الموارد البشرية.
- تكاليف تكوين وتدريب المستخدمين.
- الاستعانة بمستشارين وخبراء خارجيين في تكنولوجيا المعلومات.
- تكاليف الصيانة والتحديث والدعم الفني المستمر.

¹ أغروال، مانيش؛ بيرس، إيرك؛ كامبو، أليكس. ترجمة جعفر بن أحمد العلوان، مراجعة عبد الله بن عبد العزيز التميم. أمن المعلومات وإدارة مخاطر تقنية المعلومات معهد الإدارة العامة، الطبعة 1، 2018، ص. 45.

ويُلاحظ أن هذا التحدي يظهر بشكل أكبر في المؤسسات التي لا تمتلك رؤية واضحة حول العائد الاستثماري من الرقمنة، أو تلك التي لا تضع خطة مالية مرحلية تُراعي التكاليف حسب الأولويات.

لذلك، من الضروري أن تتبنى المؤسسة مقاربة استراتيجية واستباقية لتسيير هذه التكاليف، مثل اعتماد تطبيقات مجانية أو مفتوحة المصدر في البداية، تنفيذ المشروع على مراحل، أو البحث عن شركات تقنية لتقاسم التكاليف¹.

6/ غياب الإطار القانوني والتشريعي الواضح

يُعد غياب إطار قانوني وتشريعي واضح ينظم عملية التحول الرقمي من أبرز التحديات التي تواجه رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، وخاصة في القطاع العام. فرغم المبادرات المتفرقة الرامية إلى تحديث أساليب العمل، لا تزال هناك فراغات تنظيمية وتشريعية فيما يتعلق بالتعامل مع البيانات الرقمية، التوقيعات الإلكترونية، العقود الرقمية، وحماية خصوصية الموظفين داخل الأنظمة الرقمية.

يؤثر هذا الغياب سلباً على ثقة المؤسسات في اعتماد الأنظمة الرقمية بشكل كلي، ويجعلها تتردد في إلغاء الوثائق الورقية أو اعتماد إجراءات إلكترونية بحته خوفاً من الطعن القانوني أو عدم الاعتراف الرسمي بها أمام الجهات الرقابية أو القضائية. كما أن غياب تشريعات واضحة يعرقل إدماج مفاهيم مثل الأرشفة الإلكترونية، التصويت الإلكتروني الداخلي، أو الإخطارات الرقمية ضمن ممارسات الموارد البشرية².

¹ مهري، سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، الطبعة 1، 2006، ص 198.

² عبد الحميد عائشة، "الإطار القانوني والتشريعي للرقمنة والذكاء الاصطناعي". المجلة الدولية للذكاء الاصطناعي في التعليم والتدريب، يناير 2021، ص. 1.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يتضح أن الرقمنة أصبحت عنصرًا محوريًا في تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث ساهمت في تحسين جودة الخدمات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الكفاءة والشفافية داخل المؤسسة.

كما أبرزت الدراسة أهمية تبني المؤسسات للأنظمة الرقمية الحديثة واستثمارها في تدريب وتأهيل الموارد البشرية، وتوفير البنية التحتية اللازمة لضمان نجاح التحول الرقمي. ويبقى التحدي الأكبر هو القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وتجاوز العقبات التنظيمية والثقافية التي قد تعرقل هذا المسار. وعليه، فإن الرقمنة ليست مجرد خيار تقني، بل هي استراتيجية ضرورية لضمان استمرارية المؤسسات في بيئة عمل متغيرة.

الفصل الثالث

دراسة حالة الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)

وكالة عين تموشنت

تمهيد :

في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها المؤسسات العمومية الجزائرية، وفي إطار الإصلاحات الحكومية الرامية إلى تحسين جودة الخدمات العمومية، وتسهيل الوصول إليها، والرفع من كفاءة الأداء الإداري، بادر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) إلى رقمنة مختلف وظائفه، ومن أبرزها إدارة الموارد البشرية، بهدف تطوير الأداء الداخلي، وتحديث تسيير المسارات المهنية، وتحقيق الشفافية والكفاءة في تسيير المورد البشري.

ينقسم هذا الفصل بدوره إلى ثلاث مباحث ، فالمبحث الأول تضمن نبذة عن الصندوق الوطني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت، أما المبحث الثاني فتم تسليط الضوء فيه على الرقمنة في إدارة الموارد البشرية بالوكالة، وتضمن المبحث الثالث تقييم رقمنة إدارة الموارد البشرية بالوكالة .

المبحث الأول : نبذة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) ومظاهر الرقمنة فيه.

يحتل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) مكانة محورية ضمن المنظومة الوطنية للحماية الاجتماعية، حيث يلعب دوراً فعالاً في ضمان التغطية الصحية وتعويض الأجراء عن مختلف المخاطر الاجتماعية والمهنية التي قد يتعرضون لها.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة عين تموشنت.

لقد جاء إنشاء هذا الصندوق استجابة لحاجة الدولة إلى تنظيم التأمينات الاجتماعية بشكل أكثر فعالية، بما يضمن استدامة الخدمات الاجتماعية وتحقيق التكافل الاجتماعي.

1/ تعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة عين تموشنت :

من خلال مقابلة مباشرة مع مسؤول خلية الإحصاء والتوثيق تم التوصل إلى التعريف الآتي:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) هو : " مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلالية المالية والانتساب إليه إجباري،"¹

فهو نظام شامل لحماية الأشخاص والأفراد من الأخطار الاجتماعية. " تطبيقاً للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 م."²

تم إنشاء وكالة عين تموشنت في إطار التقسيم الإداري لسنة 1984 م وترقية عين تموشنت كولاية³، وافتتحت الوكالة في 1986 م .

¹ المادة 4 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988م المتضمن للقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية رقم 2 بتاريخ 13 يناير 1988م.

² المادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988م المتضمن للقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية رقم 2 بتاريخ 13 يناير 1988م.

³ القانون رقم 84-09 المؤرخ في 4 فبراير 1984م والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية العدد 6 بتاريخ 07 فبراير 1984م.

تقع الوكالة في 11 شارع مغني صنديد فاطمة بلدية عين تموشنت، وهي تصنف ضمن المجموعة الثالثة من التصنيف الوطني، وتضم 12 هيكلًا للدفع، منها 09 مراكز للدفع و03 ملحقات للدفع.

2/ مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة عين تموشنت:

تتمثل مهامها فيما يلي¹:

- ضمان تقديم الخدمات في شكلها العيني والنقدي في إطار التأمين الاجتماعي ضد حوادث العمل والأمراض المهنية، بالإضافة إلى تقديم المنافع العائلية.
- ضمان تحصيل الاشتراكات، ومراقبة التزامات الخاضعين للضمان، وإنجاز العمليات المرتبطة بمنازعات التحصيل عند الاقتضاء.
- ممارسة الرقابة الطبية.
- ضمان تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الهياكل ذات الطابع الصحي والاجتماعي التابعة لنطاق اختصاصها.
- مسك المحاسبة الخاصة بالوكالة وضمان تنفيذ العمليات المالية وتنسيقها.
- ضمان نشر، تنفيذ، واستغلال البرامج المعلوماتية التي يتم تطويرها من قبل المديرية العامة.
- الإشراف على تسيير الموارد البشرية والوسائل المادية للصندوق، بالإضافة إلى تنفيذ الاستثمارات المسندة إليه.
- إدارة الأرشفة والحفاظ على التراث المادي للصندوق.
- تدعيم النظام الإحصائي وضمان تسيير الرصيد الوثائقي.
- ضمان الرقابة الداخلية وتطبيق آلياتها.
- تنفيذ الاتفاقيات المبرمة مع مختلف الأطراف.
- ضمان الإصغاء الاجتماعي وتنفيذ برامج الإعلام والاتصال المسندة إليه.
- تسيير المنازعات ومتابعة الشؤون القضائية المتعلقة بالصندوق.

¹قرار مؤرخ في 09 سبتمبر 2019م، يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، الجريدة الرسمية العدد 69 بتاريخ 14 نوفمبر 2019م.

- ضمان أمن الصندوق الداخلي.
- تولي أمانة اللجنة المحلية للطعون المؤهلة.
- تولي أمانة لجنة العجز الولائية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وكالة عين تموشنت.

تعتمد الوكالة في هيكلها التنظيمي على النموذج الوطني المعتمد على مستوى جميع الولايات في الجزائر، وفقا للمادة 25 من القرار الوزاري المؤرخ في 09 سبتمبر 2019 الذي يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وتتكون من¹:

1/ المدير : تتمثل مهامه في:

- تنظيم، تنسيق، ومراقبة أنشطة الوكالة.
- متابعة تنفيذ المهام المسندة من قبل سلطة الإشراف.
- تمثيل الوكالة كمخاطب رسمي ومباشر أمام سلطة الإشراف.

2/ المديرية الفرعية للأداءات :

تُعنى بمتابعة تسيير استحقاقات التأمينات الاجتماعية المرتبطة بحوادث العمل والأمراض المهنية والمنافع العائلية، وكذا بتسديد مستحقات الشركاء المتعاقدين، بما في ذلك الصيدليات، والأطباء المعالجين، وعيادات تصفية الدم، والمؤسسات الاستشفائية الخاصة بالولادة، ومشغلي النقل الصحي، وأخصائيي البصريات، والمحطات المعدنية، وموردو الأجهزة الخاصة وجمعيات الأطفال ذوي الإعاقات الذهنية، والمراكز الطبية الاجتماعية. ويتم ذلك من خلال مختلف هياكل الدفع، التي تضم الخدمات التالية:

- خدمة المخاطر الكبرى.
- خدمة العجز وحوادث العمل/الأمراض المهنية.
- خدمة التعاقد.

¹قرار مؤرخ في 09 سبتمبر 2019 م، يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، الجريدة الرسمية العدد 69 بتاريخ 14 نوفمبر 2019م

- خدمة إبرام الاتفاقيات.
- خدمة الدفع عن طريق الطرف الثالث.
- خدمة المنح العائلية.
- خدمة الانخراط.
- خدمة الشباك المتخصص.

3/ المديرية الفرعية للتحويل و منازعات التحويل :مكافة ب :

- تسجيل أصحاب العمل.
- تسجيل العمال الأجراء المنخرطين في الضمان الاجتماعي.
- تحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي المخصصة لتمويل الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.
- إدارة المنازعات المتعلقة بتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي.

4/ المديرية الفرعية للمراقبة الطبية : مكافة ب :

- إجراء الفحوصات الطبية بناءً على طلب مصالح تقديم الخدمات.
- متابعة المتقاعدين المنتسبين للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
- إجراء الرقابة الطبية لصالح الغير (بين الصناديق؛ الصندوق الوطني للتقاعد CNR).
- المشاركة في المهام التي تتطلب المراقبة الطبية الإدارية.

5/ المديرية الفرعية للعمليات المالية : مكافة ب :

- السهر على حسن تنفيذ العمليات المالية و ضمان مطابقتها للقوانين والتنظيمات السارية.
- مسك محاسبة الوكالة.
- تسوية العمليات المتعلقة بصرف التعويضات.

6/ المديرية الفرعية للأنظمة المالية : مكافة ب :

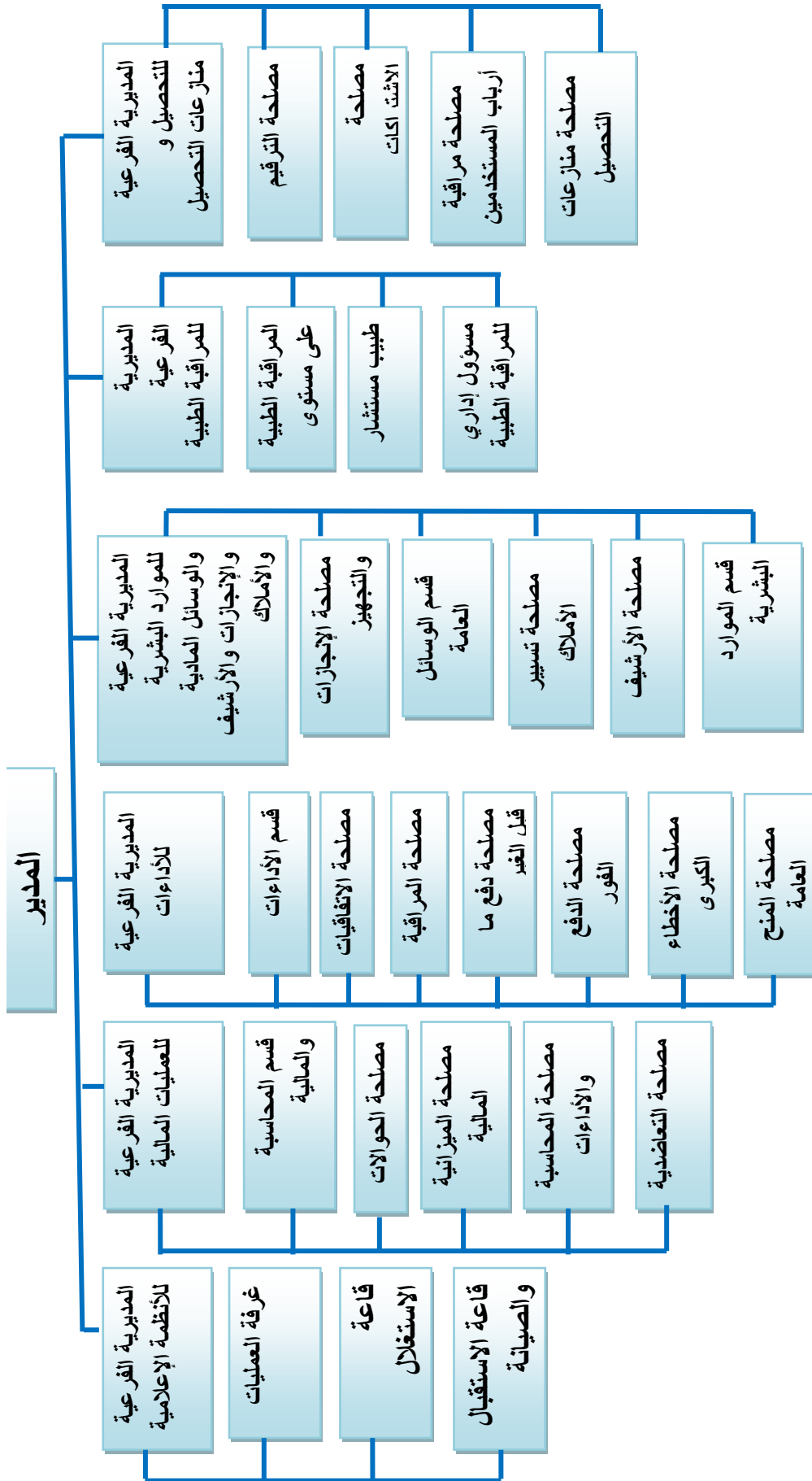
- ضمان متابعة التطورات التكنولوجية في مجال نظم المعلومات.
- ضمان الأمن المعلوماتي للوكالة.

- ضمان صيانة الأجهزة المعلوماتية وتقديم الدعم الفني الخاص باستخدامها.
- تحميل البيانات الواردة من الشركاء المتفق عليهم.

7/ المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل المادية والإنجازات والأرشيف والأملك :مكلفة
بـ :

- ضمان إدارة الموارد البشرية وفقاً للتشريعات واللوائح والاتفاقيات السارية.
- ضمان تأمين احتياجات الوكالة من المواد، الأثاث، والمعدات التشغيلية.
- ضمان تنفيذ واستحواذ الاستثمارات الخاصة بالوكالة.
- ضمان صيانة وصرف الأثاث والممتلكات العقارية والإشراف على إدارة ممتلكات الوكالة.
- ضمان إدارة الأرشيف.

الشكل رقم (1-3) : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مستقاة من الوكالة

المطلب الثالث : مظاهر الرقمنة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) لولاية عين تموشنت.

مظاهر الرقمنة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) تشمل مجموعة من المبادرات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات الإدارية باستخدام التكنولوجيا الحديثة. ومن أبرز هذه المظاهر:

1- بطاقة الشفاء:

تمثل بطاقة الشفاء وسيلة إلكترونية لتسهيل تعويض المؤمن لهم اجتماعياً عن نفقات العلاج والأدوية، تم إصدارها عام 2007م.¹

- تتيح التحقق الفوري من حقوق المؤمن له عبر الصيدليات ومراكز الضمان الاجتماعي.
- قللت من استعمال الوثائق الورقية والتصريحات اليدوية.
- ساهمت في تبسيط وتسريع الإجراءات العلاجية والإدارية.

2- الفضاء الرقمي للمؤمنين الاجتماعيين: <http://elhanaa.cnas>

أطلقت CNAS منصة رقمية تمكن المؤمن له اجتماعياً من الاطلاع على ملفه الشخصي. يمكن من خلالها:

- استخراج شهادة الانتساب.
 - تتبع تعويضات الأدوية، والتأمينات.
 - الاطلاع على عدد أيام الاشتراك.
 - تقديم الطعون وتتبعها.
- كما تم مؤخراً توفير خدمات الهناء كتطبيق على الهاتف المحمول للطلبة الجامعيين تمكنهم من:
- تتبع الملف الطبي.
 - تلقي إشعارات بالتعويضات والتحديثات.
 - معرفة مواعيد صرف الأدوية.
 - التواصل المباشر مع الوكالة.

¹الصفحة الرسمية لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، اطلع عليه يوم 24 مارس 2025م، على الساعة 23:00.

3- التصريح عن بعد (DAS-R) :

خدمة موجهة لأرباب العمل تسمح لهم بالتصريح بالعمال والأجور إلكترونياً دون الحاجة للتنقل إلى الوكالات.

4- نظام الدفع الإلكتروني :

اعتماد منصات إلكترونية لتسديد الاشتراكات أو الغرامات عبر الانترنت مما قلل من التنقل و الضغط على شبابيك الصندوق.

5- رقمنة الملفات الطبية والتقارير:

استخدام نظام معلوماتي لتخزين الملفات الطبية وتقارير اللجان الطبية، لتسريع المعالجة والحد من الملفات الورقية.

6- التسجيل الإلكتروني لطلبات التقاعد أو منحة العجز:

يمكن للمعنيين تقديم طلباتهم إلكترونياً ومتابعتها دون الحاجة إلى الحضور الفعلي.

7- التواصل الرقمي :

إنشاء قنوات تواصل رقمية (موقع رسمي، صفحة فيسبوك، بريد إلكتروني) لتلقي شكاوى أو استفسارات المواطنين.

8- خدمة النداء الآلي والرد الرقمي :

إطلاق رقم أخضر 1035 موحد و خدمة الرد الآلي على مدار الساعة.

9- تقنية المحاضرة الرقمية :

من خلال مقابلة مع مدير وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بولاية عين تموشنت، أشار السيد المدير إلى اعتماد الوكالة على تقنية المحاضرة الرقمية (visioconférence) في التواصل مع الإدارة المركزية، خاصةً في حالة صدور تعليمات جديدة، وهو ما يعكس توجهاً نحو الرقمنة في آليات التسيير الإداري وضمان سرعة وفعالية نقل المعلومات.

المبحث الثاني : واقع الرقمنة في إدارة الموارد البشرية بالصندوق (CNAS)

يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) من بين أكبر المؤسسات الاجتماعية في الجزائر، حيث يشمل آلاف الموظفين عبر مختلف الولايات، ونظرا لحجم الموارد البشرية أصبح لزاما عليه اعتماد استراتيجية رقمية حديثة لتسيير هذا المورد الحيوي بفعالية و كفاءة.

المطلب الأول : تنظيم إدارة الموارد البشرية داخل الصندوق (CNAS) والإجراءات المعتمدة لرقمنتها.

أولا : تنظيم إدارة الموارد البشرية داخل الوكالة (CNAS)

تُعد إدارة الموارد البشرية أحد الأقسام التابعة للمديرية الفرعية للموارد البشرية، الموارد المادية، الأرشيف والممتلكات. وتتكفل هذه الإدارة بتسيير الشؤون الإدارية والوظيفية للموارد البشرية، وتوفير بيئة عمل ملائمة تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

تتكون إدارة الموارد البشرية من مصلحتين أساسيتين، تعملان بتكامل لتغطية مختلف جوانب التسيير البشري:

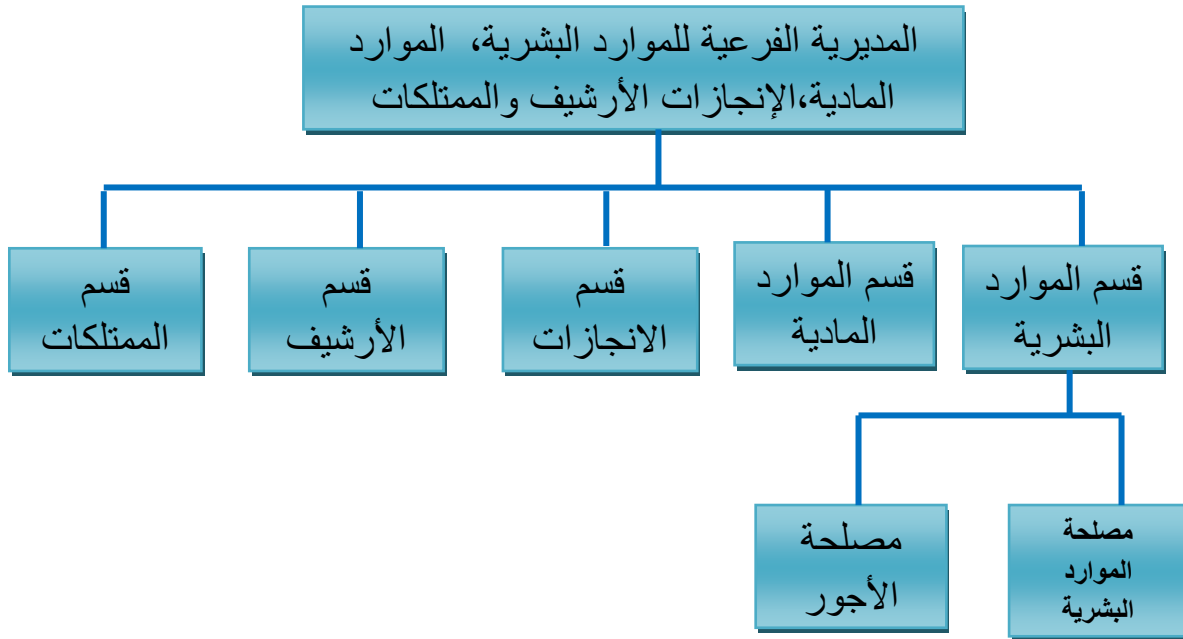
1/ مصلحة الموارد البشرية :

تُعنى هذه المصلحة بإدارة المسار المهني للموظفين، بدءًا من التوظيف، مرورًا بالتكوين والتقييم، وصولًا إلى الترقية ثم التقاعد. كما تتكفل بتطبيق النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

2/ مصلحة الأجور :

تتكفل هذه المصلحة بحساب ومعالجة أجور الموظفين، وضمان صرف الرواتب والتعويضات في آجالها، مع احترام القوانين والأنظمة المعمول بها. كما تشرف على إعداد التصريحات الاجتماعية والتقارير المتعلقة بالأجور.

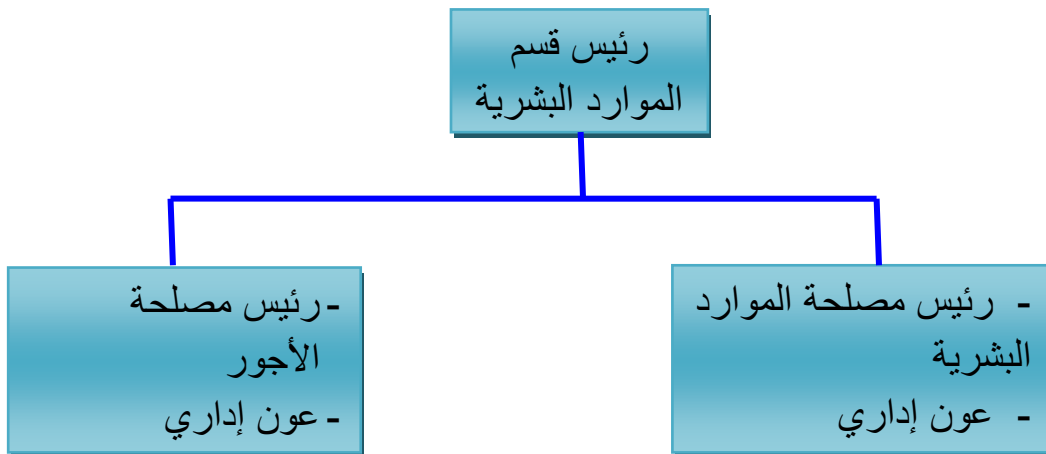
الشكل رقم (2-3) تنظيم إدارة الموارد البشرية داخل الصندوق (CNAS)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات مستقاة من الوكالة

يسير قسم الموارد البشرية بخمس (5) موظفين يوزعون كآآتي:

الشكل رقم (3-3) توزيع موظفي قسم الموارد البشرية في الوكالة (CNAS)



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات مستقاة من الوكالة

ثانيا : هيكل الموارد البشرية في الوكالة :

يبلغ مجموع الموارد البشرية بوكالة عين تموشنت 273 موظفا يوزعون حسب الجنس والسن كما يلي :

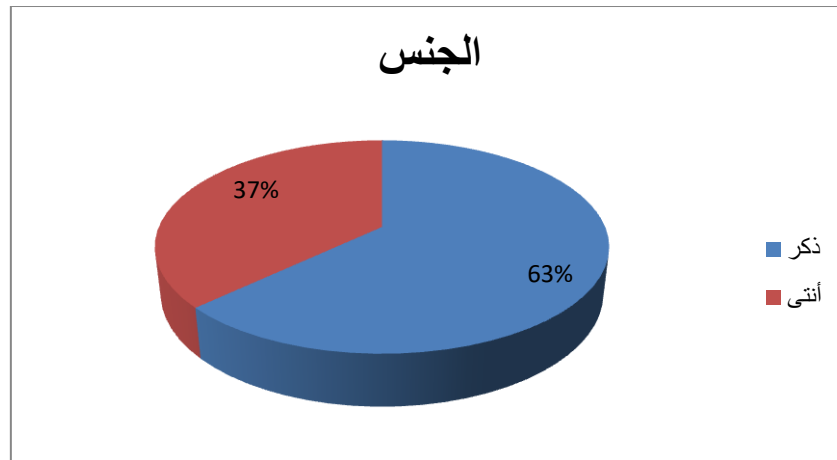
1/ حسب الجنس :

الجدول رقم (3-1): توزيع موظفي الوكالة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكر	172	63%
الانثى	101	37%
المجموع	273	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات مستقاة من الوكالة

الشكل رقم (3-4) : توزيع موظفي الوكالة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات الواردة في الجدول أعلاه

تشير المعطيات الإحصائية الخاصة بتوزيع الموارد البشرية بوكالة عين تموشنت والموضحة في الجدول والشكل أعلاه إلى أن عدد الذكور يبلغ 172 موظفا، في حين بلغ عدد الموظفات 101 موظفة ، من أصل إجمالي 273 موظفا ، ويمثل الذكور بذلك حوالي 63% من مجموع الموظفين ،مقابل 37% للإناث.

هذا التوزيع يظهر وجود تباين في توزيع الموارد البشرية بين الجنسين يتفوق عددي واضح للذكور ما يقارب الثلثين من إجمالي الموارد البشرية .

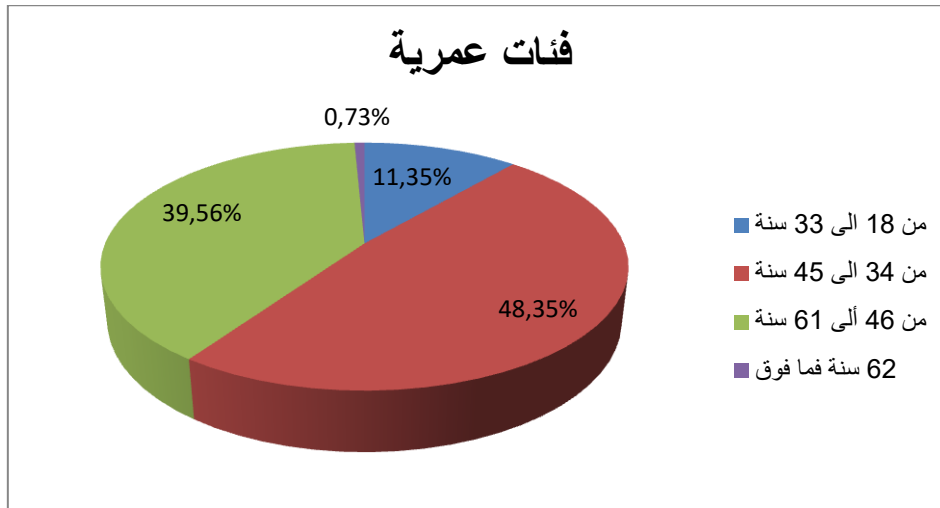
/2 حسب السن :

الجدول رقم (3-2): توزيع الموارد البشرية بالوكالة حسب السن

النسبة	عدد الموارد البشرية	السن
11.35%	31	من 18 الى 33 سنة
48.35%	132	من 34 الى 45 سنة
39.56%	108	من 46 الى 61 سنة
0.73%	02	62 سنة فما فوق
100,0%	273	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات مستقاة من الوكالة

الشكل رقم (3-5) : توزيع الموارد البشرية حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات الواردة في الجدول أعلاه

قُسمَ متغير السن إلى 4 فئات حيث نلاحظ من الجدول هيمنة الفئة العمرية من 34 إلى 45 سنة، بنسبة مشاركة 48.35%، وهي فئة تمثل عادة مرحلة النضج المهني وذروة الإنتاجية في المسار الوظيفي، ما يعكس اعتماد الوكالة على فئة ذات خبرة نسبية واستقرار وظيفي .

وتلتها الفئة العمرية من 46 الى 61 سنة بنسبة مشاركة 39.56%، ما يدل على أن شريحة هامة من الموارد البشرية تقترب من التقاعد، وهو ما يطرح تحديات مستقبلية مرتبطة بإحلال وتجديد الكفاءات، وضرورة نقل المعارف والخبرات إلى الأجيال الأصغر.

في المقابل فإن الفئة الشابة من 18 الى 33 سنة تمثل فقط 11.35%، وهو تمثيل ضعيف نسبيا، ما قد يشير إلى محدودية عمليات التوظيف الجديدة، حيث أن عملية التوظيف متوقفة منذ سنة 2017م.

وفي الترتيب الأخير يعود لفئة الأكبر من 62 سنة بنسبة مشاركة 0.73% وهي ضئيلة جدا، ما ينسجم مع السياسات التنظيمية المتعلقة بسن التقاعد.

ثالثا: الإجراءات المعتمدة لرقمنة إدارة الموارد البشرية بالوكالة (CNAS)

من خلال المقابلات تم التوصل إلى أنه في إطار جهود الوكالة الرامية إلى تحسين أداء تسيير الموارد البشرية والانتقال نحو الإدارة الرقمية، اعتمدت مجموعة من الإجراءات الملموسة، نعرضها فيما يلي:

➤ الاعتماد على التجهيزات المعلوماتية المتوفرة:

لم تلجأ الوكالة إلى اقتناء أجهزة كمبيوتر جديدة، وذلك بسبب توفرها المسبق ضمن مختلف المصالح الإدارية، حيث يتوفر كل موظف إداري على حاسوب خاص يُستعمل في تنفيذ المهام المرتبطة بالموارد البشرية.

➤ ربط الأجهزة بشبكة الإنترنت والشبكة الداخلية:

تم ربط كافة الحواسيب المتوفرة بشبكة الإنترنت، إلى جانب إنشاء شبكة محلية داخلية (Intranet) تسمح بربط الأجهزة فيما بينها، إضافة إلى ربطها بالإدارة المركزية، ما ساهم في تسريع عمليات تبادل المعلومات وتسهيل الوصول إلى البيانات الضرورية.

➤ تحسين جودة الاتصال بالإنترنت:

استعمال خطوط اتصال خاصة لضمان تدفق جيد ومستقر للإنترنت، وهو ما يُعتبر شرطاً أساسياً لنجاح عملية الرقمنة، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على التطبيقات والمنصات الرقمية.

➤ توفير الوسائل التقنية المكتملة لعملية الرقمنة:

قامت الوكالة بتزويد مختلف المصالح الإدارية بوسائل تقنية مساعدة، من بينها المساحات الضوئية التي تُستخدم في رقمنة الوثائق، إضافة إلى اعتماد منصات وتطبيقات رقمية خاصة بتسيير الموارد البشرية.

➤ تكوين الموظفين وتأهيلهم رقمياً:

حرصت الوكالة على تنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين الإداريين، بهدف تطوير مهاراتهم في التعامل مع الوسائل الرقمية المستحدثة، وضمان الاستخدام الفعّال لها بما يتماشى مع متطلبات الرقمنة.

المطلب الثاني: الأنظمة والتطبيقات الرقمية المستخدمة حالياً في إدارة الموارد البشرية بالصندوق (CNAS)

في مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية، الموارد المادية، الإنجازات الأرشيف والممتلكات أفاد أنه في عام 2021م أطلقت وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي الجزائرية استراتيجية شاملة للتحويل الرقمي تهدف إلى رقمنة الخدمات الإدارية و محاربة البيروقراطية .

تركزت هذه الاستراتيجية على عدة محاور منها رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التابعة للوزارة ، بما في ذلك الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS).

الأنظمة الرقمية المعتمدة في إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بعين تموشنت، تُعد جزءاً من جهود التحويل الرقمي التي

باشرتها وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، وتهدف إلى تحديث التسيير الإداري وتحسين الأداء الداخلي.

من خلال إجراء مقابلة ميدانية مع مدير فرعي للموارد البشرية، الموارد المادية، الإنجازات، الأرشيف والممتلكات بالصندوق، بهدف التعرف على الأنظمة الرقمية المعتمدة على مستوى قسم الموارد البشرية ومن إجابته على الأسئلة المطروحة حول الموضوع تم إفادتنا بالمعلومات التالية:

1/ المنصة الرقمية الخاصة بقسم الموارد البشرية :

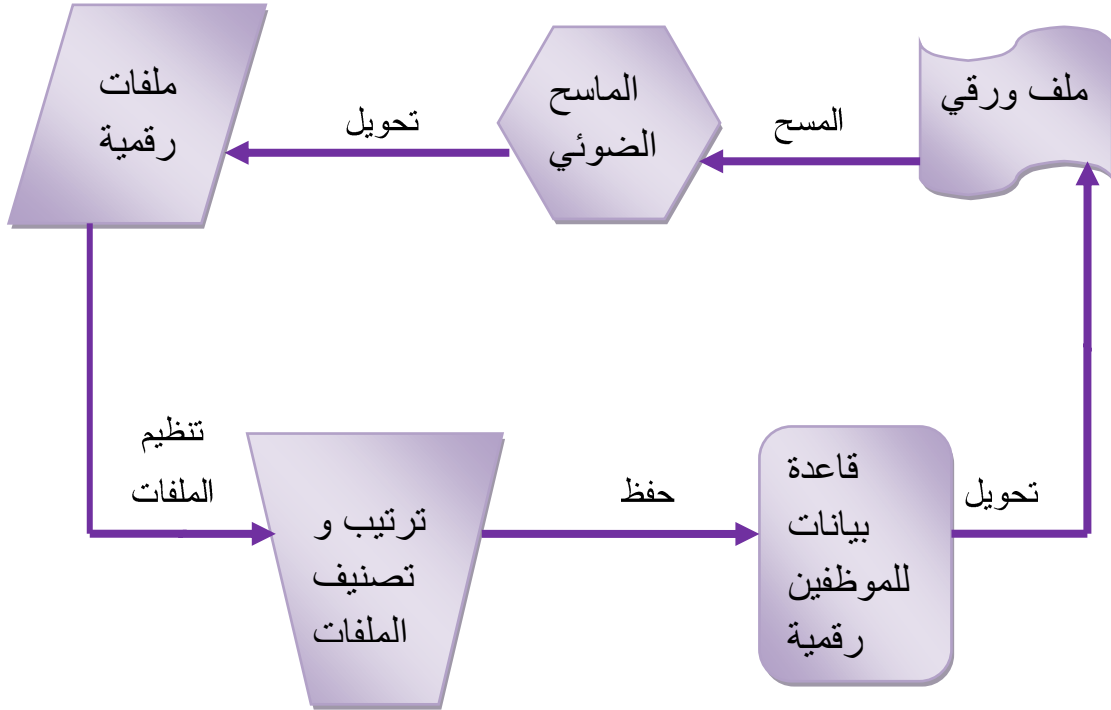
أفاد مدير الفرع أن الوكالة تعتمد على منصة رقمية داخلية مخصصة لتسيير شؤون الموارد البشرية، وقد تم تطويرها خصيصاً لتناسب احتياجات العمل الإداري داخل الوكالة، وهي تنفرع إلى منصتين فرعيتين، حسب طبيعة المهام:

- المنصة الخاصة بمصلحة الموارد البشرية

تهدف هذه المنصة إلى تطوير نظام معلوماتي خاص بإدارة الموارد البشرية ، ومن أبرز وظائفها:

رقمنة ملفات الموظفين وتخزينها ، وتتم هذه العملية باستخدام تكنولوجيا المسح الضوئي وفقاً للمخطط التالي :

الشكل رقم (3-6) : مراحل رقمنة ملفات الموظفين



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات مستقاة من الوكالة

- ✓ إدارة الملفات الإدارية للموظفين (التوظيف، التعيينات، الترقيات، العقوبات، تنقلات ، تقييم...)
- ✓ إدارة العطل السنوية، و المرضية .
- ✓ متابعة حضور و غياب الموظفين .
- ✓ استخراج التقارير الإحصائية المتعلقة بتوزيع الموارد البشرية حسب الرتب، التخصص، أو سنوات الخدمة.
- ✓ تسهيل عملية تبادل المعلومات بين مختلف المصالح الإدارية.

- المنصة الخاصة بمصلحة الأجور

تعنى هذه المنصة برقمنة الجوانب المالية المتعلقة بالموارد البشرية، وتتضمن برنامجا متخصصا في :

- ✓ احتساب الأجور.
- ✓ إعداد كشف الرواتب بشكل آلي.
- ✓ احتساب الاقتطاعات والزيادات بناءً على الوضعية الإدارية لكل موظف.

✓ تخزين الوضعيات المالية الشهرية والسنوية.

✓ استخراج شهادات الأجر والوثائق المرتبطة بالراتب.

2/ نظام الحضور والانصراف الإلكتروني:

– تم اعتماد البطاقة الممغنطة ثم تم تعويضها بالبصمة البيومترية لتسجيل دخول وخروج الموظفين.

– يربط بالحسابات الإدارية لتسيير العطل، التأخيرات، والساعات الإضافية.

3/ نظام المراسلة الإلكترونية (Messagerie) :

في إطار تعزيز الرقمنة وتسهيل التنسيق الإداري، تعتمد مصلحة الموارد البشرية بوكالة CNAS بعين تموشنت على نظام المراسلة الإلكترونية (Messagerie) كوسيلة فعّالة للتواصل الإداري سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

– المراسلة الإلكترونية الداخلية:

يُستخدم هذا النظام لتبادل التعليمات، الوثائق، والمراسلات بين مختلف المصالح داخل الوكالة (مثل مصلحة الأجور، مصلحة الموارد البشرية، الأمانة، وغيرها)، مما يُسهم في تسريع المعالجة الإدارية وتقليل الاعتماد على المراسلات الورقية.

كما أنه يمكن الموظفين من تقديم طلبات مختلفة إلكترونياً مثل :

– طلب إجازة.

– التصريح بمرض.

الاستفسار عن الوضعية الإدارية.

– المراسلة الإلكترونية الخارجية:

يُستخدم هذا النظام في التواصل مع باقي الوكالات الولائية التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، وكذا مع الإدارة المركزية. ويتم من خلاله تبادل التعليمات الوزارية،

التقارير الدورية، والوثائق الرسمية، بما يضمن توحيد الإجراءات وتحقيق الانسجام الإداري على المستوى الوطني.

هذا الاستخدام المزدوج لمنصة المراسلة يعكس مدى أهمية الرقمنة في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية وتسهيل سير العمل اليومي.

المطلب الثالث : رقمنة وظائف إدارة الموارد البشرية في الصندوق CNAS

تبنت وكالة عين تموشنت برنامجًا تدريجيًا لرقمنة الوظائف المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، استجابة لتعليمات الإدارة المركزية لمديرية الـCNAS، التي سعت إلى دعم التحول الرقمي في تسيير الموارد البشرية، من خلال تعميم نظام المعلومات GIRH .

من خلال المقابلات مع الموظفين في قسم الموارد البشرية، و الملاحظة المباشرة للعمل داخل القسم توصلنا إلى الوكالة تنتهج مجموعة من السياسات في الإدارة الرقمية للموارد البشرية وتتمثل في مايلي :

1/ رقمنة وظيفة التخطيط للموارد البشرية

توفر الوكالة قاعدة بيانات رقمية متكاملة تُوجّه للإدارة المركزية، وتُعد هذه القاعدة مرجعية أساسية في دعم عمليات تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني. حيث تتيح هذه القاعدة إمكانية الوصول إلى معلومات دقيقة وآنية حول توزيع الموارد البشرية، مؤهلاتهم، خبراتهم، واحتياجات الوكالة، مما يُمكن الإدارة المركزية من إعداد خطط استراتيجية قائمة على بيانات فعلية وموثوقة. وتسهم هذه الرقمنة في تحسين كفاءة التخطيط واتخاذ القرار، والتقليل من الفجوات في التوزيع، كما تسهم في الاستجابة السريعة للتغيرات المرتبطة بالموارد البشرية.

2/ رقمنة وظيفة التوظيف

لا تملك وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بعين تموشنت صلاحية التوظيف بشكل مباشر، إذ تُعد هذه المهمة من اختصاص الإدارة المركزية. غير أنها تلعب دورًا مساندًا يتمثل في تزويد الإدارة المركزية بقاعدة بيانات رقمية تحتوي على معلومات دقيقة ومحدّثة حول الموظفين والاحتياجات المحلية من الموارد البشرية، مما يساعد على اتخاذ

قرارات مدروسة فيما يتعلق بالتوظيف الداخلي والخارجي. كما تتكفل الوكالة على المستوى المحلي بالإعلان عن مسابقات التوظيف أو التوظيف المباشر، حسب التعليمات الواردة من الإدارة المركزية، وذلك عبر الوسائط الرقمية الرسمية. وتساهم هذه العملية الرقمية في تسهيل إجراءات التوظيف، وضمان الشفافية، وتسريع التواصل بين الوكالة والإدارة المركزية.

3/ رقمنة وظيفة التكوين

في إطار تنفيذ التعليمات الجديدة وإدخال تقنيات حديثة في سير العمل، يخضع موظفو وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) لتكوينات حضورية على المستوى المحلي أو الوطني، تهدف إلى تعزيز مهاراتهم وتيسير تكيفهم مع المستجدات المهنية. وتجدر الإشارة إلى أن الرقمنة تُستخدم حالياً كوسيلة للإعلام فقط، سواء من طرف الإدارة المركزية نحو الوكالات أو داخلياً لإشعار الموظفين وتنظيم التواصل ضمن الوكالة، أي أن الوسائط الرقمية يقتصر استخدامها على نقل الإعلانات المتعلقة بالتكوين، دون دمج للتقنيات الرقمية في آليات تنفيذ التكوين.

4/ رقمنة وظيفة إدارة الأجور و الحوافز

شهدت وظيفة الأجور في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بعين تموشنت تحولاً نوعياً في إطار التوجه نحو الرقمنة، حيث تم اعتماد أنظمة رقمية متطورة تساهم في تحسين دقة وشفافية العمليات المتعلقة بحساب الأجور. ويعتمد الصندوق على قاعدة بيانات رقمية شاملة تُستخدم في تحديد الأجور بناءً على معايير موضوعية تتعلق بالحضور، الأداء، والدرجة الوظيفية، مما يضمن العدالة والفعالية في عمليات التحفيز. كما تم إدراج نظام التصريح الإلكتروني للحضور والانضباط، القائم على تقنية البصمة البيومترية، وهو ما ساعد في ضبط أوقات العمل ومراقبة الالتزام الوظيفي بشكل آلي ودقيق، مما عزز من مصداقية نظام الأجور وربط الأداء بالتحفيز بشكل أكثر موضوعية وكفاءة.

5/ رقمنة وظيفة تقييم الأداء

في إطار سعي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) نحو تطوير الأداء وتحقيق الحوكمة الفعالة، اعتمد على آلية رقمية لتقييم أداء أعوانه، تجمع بين

التقييم الفردي الشهري والتقييم الجماعي الفصلي، ضمن منظومة متكاملة تهدف إلى تعزيز الشفافية، والموضوعية، وتحسين مستوى الخدمات.

أولاً : تقييم الأداء الفردي

تعتمد هذه العملية على بطاقة تقييم شهري تُعبأ وفق مؤشرات أداء واضحة، حيث يتم إدخال جانب الحضور عبر المنصة الرقمية الخاصة بمصلحة الأجور، ثم تُحوّل البطاقة إلى المسؤول المباشر للعون لتعبئتها يدوياً وفقاً لمجموعة من المعايير، ليتم لاحقاً رقمنة النتائج من طرف مصلحة الموارد البشرية. وتفصيلاً، تشمل مؤشرات التقييم ما يلي:

* الحضور

يُستخرج عدد أيام الغياب مباشرة من النظام الرقمي الخاص بالأجور، ويُحوّل إلى نقاط سلبية تُخصم من مجموع نقاط العون الشهري.

* نوعية العمل

تُقيّم جودة أداء المهام الموكلة للعون من حيث الإتقان، الدقة، والالتزام بالأجال، وتُنح النقاط حسب تصنيفات معيارية (ممتاز، جيد، مقبول، متوسط).

* العلاقات مع المستفيدين

يُعنى هذا المؤشر بسلوك العون في بيئة العمل وتعامله مع المستفيدين، ويُصنّف ضمن درجات تُترجم إلى نقاط حسب مدى الرضا عن أدائه في هذا الجانب.

* روح المبادرة

يُقاس هذا المؤشر مدى تفاعل العون مع العمل من خلال تحمّل المسؤولية، وابتكار الحلول، وحسن تنظيم المهام، وفق مستويات تبدأ من "غائبة" إلى "مبادرة".

* النقاط المحصلة ونسبة الحفاظ على الإنتاج الفردي

بعد جمع النقاط الكلية، يتم تحويلها إلى نسبة مئوية تعكس أداء العون خلال الشهر، وتُستعمل هذه البيانات الرقمية لاحقاً كقاعدة للتقييم الجماعي الفصلي.

ثانيا : تقييم الأداء الجماعي :

يمثل تقييم الأداء الجماعي أحد المكونات الأساسية في نظام تسيير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، حيث يهدف هذا التقييم إلى قياس مدى كفاءة وفعالية الفرق والوحدات التنظيمية في تحقيق الأهداف المسطرة خلال فترة زمنية محددة، وغالبًا ما يتم هذا التقييم كل ثلاثة أشهر (فصليًا)

يتم الاعتماد في هذا التقييم على البيانات الرقمية المستخرجة من التقييمات الشهرية الفردية، حيث تُجمَع نتائج الأعوان المنتمين إلى نفس الفريق أو المصلحة، ثم تُحلَّل باستخدام تطبيق معلوماتي خاص، يُوفر مؤشرات كمية ونسبية تساعد في:

- رصد الأداء الجماعي العام لكل مصلحة أو فريق عمل.
- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الفرق.
- ربط الأداء الجماعي بمؤشرات الإنتاجية وجودة الخدمة.
- تحفيز العمل الجماعي وتعزيز روح التعاون داخل الوحدات.

ويستند هذا التقييم إلى مجموعة من المؤشرات الرقمية منها:

- معدل حضور الفريق.
- جودة الخدمات المقدمة من طرف المصلحة.
- احترام آجال معالجة الملفات.
- مدى مساهمة الفريق في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

يُسهم هذا التقييم في تعزيز الشفافية وتحقيق العدالة في التحفيز والتقدير، كما يسمح للإدارة باتخاذ قرارات إستراتيجية فيما يتعلق بالتكوين، وإعادة توزيع الموارد، وتحسين ظروف العمل.

المبحث الثالث : تقييم رقمنة إدارة الموارد البشرية بالوكالة

أصبحت الرقمنة اليوم خياراً لا مفر منه أمام المؤسسات الساعية إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها، لاسيما في مجال إدارة الموارد البشرية الذي يُعد من أكثر المجالات تأثراً بالتحول الرقمي. وفي هذا السياق، اعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بعين تموشنت مسار الرقمنة لتطوير تسيير موارده البشرية، سعياً نحو تحقيق الفعالية والشفافية وتيسير الإجراءات الإدارية.

وفي هذا المبحث سيتم إبراز الإيجابيات التي أسهمت فيها الرقمنة على مستوى التسيير الداخلي وتحسين الخدمات، إلى جانب استعراض بعض السلبيات التي رافقت هذا التحول، سواء من حيث التطبيق أو الأثر. كما سيتم تسليط الضوء على التحديات والصعوبات التي واجهتها الوكالة خلال مراحل الانتقال الرقمي، ما يسمح بتكوين نظرة شاملة حول واقع الرقمنة في هذا المجال وإمكانية تطويره مستقبلاً.

المطلب الأول : الرقمنة وعدد الموارد البشرية بالوكالة .

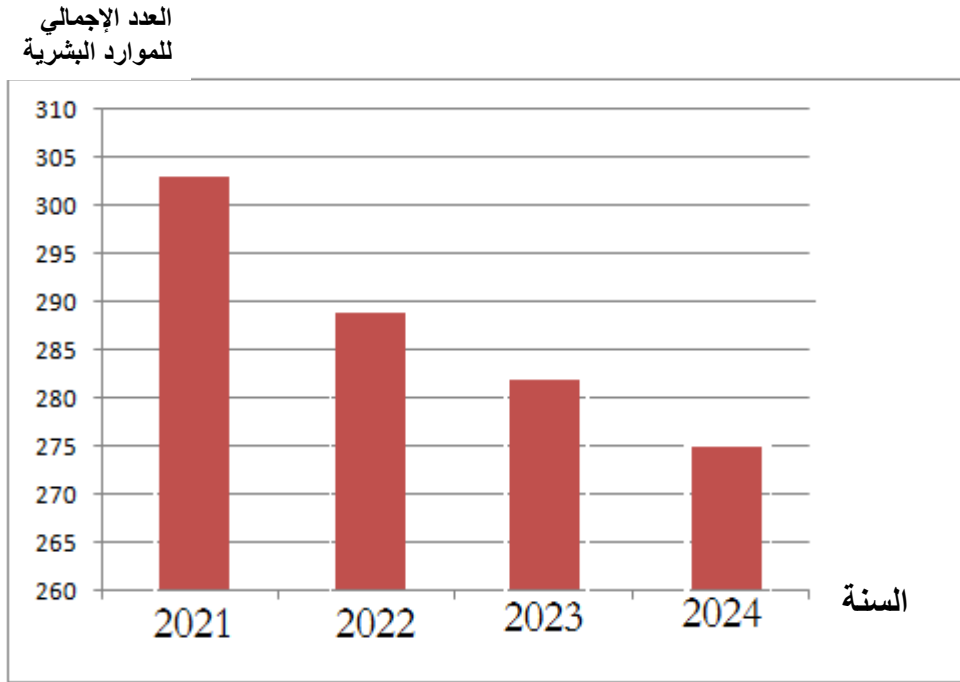
في إطار الدراسة الميدانية، قمنا بإجراء مقابلة مع مدير الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة عين تموشنت، حيث تم طرح سؤال حول تأثير الرقمنة على عدد الموارد البشرية بالوكالة. أوضح المدير أن هناك فهماً مغلوفاً يسود لدى البعض بخصوص مفهوم الرقمنة، إذ يُعتقد أن هدفها الأساسي هو تقليص عدد مناصب العمل، بينما أكد أن الهدف الحقيقي من تبني الرقمنة يتمثل في تسهيل وتسريع العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وفي سبيل التحقق من هذا الطرح، تم إجراء دراسة تحليلية لعدد الموارد البشرية خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى غاية سنة 2024، والجدول الآتي يوضح ذلك :

الجدول رقم (3-3) عدد الموارد البشرية بعد الرقمنة

السنة	2021	2022	2023	2024
العدد الإجمالي للموارد البشرية	303	289	282	275

الشكل رقم (03-07) : تأثير الرقمنة على عدد الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مستقاة من الوكالة

أظهرت النتائج أن عدد الموارد البشرية في تناقص مستمر نتيجة التقاعد أو تحويل الموظفين إلى وكالات أخرى، في ظل توقف التوظيف منذ سنة 2017 بقرار من الإدارة المركزية.

ورغم هذا التراجع، لم يُسجَل أي تأثير سلبي على سير العمل، ولم تُرصد شكاوى من تراكم الأعباء، وهو ما يدعم فعالية الرقمنة في تعويض النقص البشري وتيسير المهام الإدارية اليومية.

كما أظهرت المقابلات أن الموظفين أصبحوا أكثر قدرة على التعامل مع حجم العمل بفضل الأدوات الرقمية، مما يدل على أن الرقمنة ساهمت فعلياً في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني : إيجابيات وسلبيات رقمنة إدارة الموارد البشرية في الوكالة .

1/ إيجابيات رقمنة إدارة الموارد البشرية في الوكالة

استنادًا إلى نتائج المقابلات والملاحظة المباشرة داخل وكالة CNAS بعين تموشنت، تم رصد الإيجابيات التالية في سياق رقمنة إدارة الموارد البشرية:

✚ **تعزيز البنية التحتية الرقمية:** إن استخدام الصندوق لخطوط يُعد خطوة استراتيجية نحو تقوية البنية التحتية الرقمية، مما يساهم في ضمان استمرارية العمل وسرعة نقل البيانات بشكل آمن.

✚ **تحسين أمان المعلومات:** الخطوط الخاصة تُقلل من مخاطر الاختراق أو فقدان البيانات، وبالتالي تُعزز من موثوقية الأنظمة الرقمية.

✚ **رفع كفاءة الخدمات الرقمية:** توفر هذه الخطوط اتصالاً مستقرًا وسريعًا، مما يُسهم في تسريع المعاملات الرقمية وتقليل الأعطال الفنية، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للموظفين و المواطنين.

✚ **تحسين فعالية الأداء الإداري:** ساهم الربط بالشبكة الداخلية (Intranet) في تسريع تبادل المعلومات بين مختلف المصالح وربطها بالإدارة المركزية، ما أدى إلى تقليص زمن معالجة الملفات الإدارية وتحقيق قدر من الانسيابية في الإجراءات.

✚ **رقمنة الوثائق والملفات الوظيفية:** تم اعتماد نظام متكامل لمسح وأرشفة الوثائق الإدارية رقمياً، مما مكن من إنشاء قاعدة بيانات رقمية مهيكلة وسهلة الاستخدام، ساعدت في الاسترجاع السريع للملفات وتفاذي ضياع أو تلف الوثائق الورقية.

✚ **تحسين دقة تسيير الموارد البشرية:** المنصة الرقمية المخصصة للموارد البشرية مكنت من تتبع الوضعيات الإدارية للموظفين، بما في ذلك العطل، التنقلات، الترقيات، والعقوبات، مع القدرة على استخراج تقارير دورية دقيقة لدعم اتخاذ القرار.

- ✚ **تسيير مالي دقيق وشفاف:** ساهمت المنصة الرقمية الخاصة بالأجور في تحسين دقة احتساب الأجور والاقطاعات بناءً على معطيات فعلية، وربطها المباشر بأنظمة الحضور والانصراف مما حدّ من الأخطاء اليدوية وعزّز الشفافية في المعالجة المالية.
- ✚ **تعزيز الرقابة على الحضور والانضباط:** مكّن النظام البيومتري (البصمة) من مراقبة دقيقة لدخول وخروج الموظفين، وتسجيل التأخيرات والانضباط الزمني بشكل آلي، ما عزز من الانضباط الوظيفي وربط الأداء بالتحفيز.
- ✚ **اعتماد نظام تقييم موضوعي للأداء:** تم إدماج مؤشرات كمية ونوعية ضمن عملية التقييم الشهري والفصلي، تُعتمد فيها البيانات الرقمية المحصلة من الحضور وسجلات الأداء، ما يضمن حيادية أكبر في التقييم وربط مباشر بين المردودية والتحفيز.
- ✚ **رفع كفاءة الموظفين في المجال الرقمي:** أظهرت التكوينات المنجزة على مستوى الوكالة تحسناً في قدرات الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية، ما انعكس إيجابياً على جودة الأداء وسرعة تنفيذ المهام.
- ✚ **تحسين التواصل الإداري الداخلي والخارجي:** أتاح نظام المراسلة الإلكترونية (messagerie) تواصلاً أسرع بين المصالح داخلياً، وبين الوكالة والإدارة المركزية خارجياً، مما سهّل تبادل التعليمات والتقارير وساهم في توحيد الإجراءات على المستوى الوطني.
- ✚ **تخفيض التكاليف على المدى الطويل:** رغم الكلفة الأولية لتحديث التجهيزات والبرمجيات، إلا أن التقليل من استعمال الورق و الوقت الإداري يؤدي مستقبلاً إلى تقليص التكاليف التشغيلية.
- ✚ **2/ سلبيات رقمنة إدارة الموارد البشرية في الوكالة:** رغم الجهود المبذولة من قبل الوكالة في مجال الرقمنة، إلا أن التطبيق الميداني كشف عن عدد من النقائص والقيود، يمكن تلخيصها فيما يلي:

➤ غياب الأتمتة الكاملة للإجراءات الإدارية: لا تزال بعض الوظائف تُنفذ جزئياً بطرق تقليدية، حيث يتم ملء بعض الوثائق يدوياً قبل رقمتها لاحقاً، كما هو الحال في عملية تقييم الأداء، مما يقلل من فعالية الرقمنة ويزيد من احتمال وقوع أخطاء بشرية.

➤ ضعف استغلال نظام الاتصال الداخلي (Intranet) على الرغم من توفر شبكة داخلية مخصصة لتبادل المعلومات والطلبات، إلا أن أغلب الموظفين لا يعتمدون عليها فعلياً، ويفضلون تقديم طلباتهم الإدارية (مثل الإجازات أو التصريحات الطبية) بصيغة ورقية، وهو ما يعكس تأخرًا في ترسيخ الثقافة الرقمية داخل المؤسسة.

➤ مركزية اتخاذ القرار في التوظيف: تعاني الوكالة من غياب صلاحيات محلية فعلية في التوظيف، حيث تقتصر مهمتها على جمع المعطيات ورفعها للإدارة المركزية، مما يحد من مرونة استخدام المنصات الرقمية في اتخاذ قرارات تخص الاحتياجات الآنية للموارد البشرية.

➤ ارتفاع التكاليف المرتبطة بالرقمنة: رغم عدم اقتناء حواسيب جديدة، إلا أن تطبيق الرقمنة تتطلب نفقات إضافية، شملت:

– ارتفاع تكلفة الخطوط الخاصة مقارنة بخدمات الإنترنت العادية.

– اقتناء ملحقات إعلام آلي (ماسحات ضوئية، أجهزة بصمة، طابعات...) عمليات الصيانة الدورية وتحديث البرمجيات.

➤ التفاوت في الكفاءة الرقمية بين الموظفين: أظهرت المقابلات وجود تباين في قدرة الموظفين على التعامل مع الأدوات الرقمية، وهو ما يؤدي أحياناً إلى بطء في معالجة المهام، ويزيد من العبء على الموظفين الأكثر إماماً بالرقمنة.

➤ الاستخدام المحدود للرقمنة في التكوين المهني: يقتصر استخدام الرقمنة في التكوين على الجانب الإعلامي فقط، دون استغلالها لإنشاء محتوى تكويني رقمي أو منصات تعليم عن بعد، ما يفقد الرقمنة دورها الفعال في تطوير الكفاءات و تحسين جودة التكوين .

➤ نقص التكامل بين الأنظمة الرقمية المعتمدة: لا يوجد إلى حد الآن نظام معلوماتي موحد ومندمج يربط بين مختلف الوظائف الرقمية (الأجور، الحضور، الأداء...) بشكل آلي ومركزي، مما يؤدي إلى تكرار بعض المهام وتأخير في تتبع البيانات.

المطلب الثالث : تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في الوكالة

رغم التقدم الملحوظ في تنفيذ مشروع الرقمنة داخل الوكالة، إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي لا تزال تؤثر على فعالية واستدامة هذا التحول، وتتمثل أبرزها فيما يلي:

❖ التحديات التقنية:منها

- الحاجة المستمرة إلى صيانة الأجهزة الرقمية وتحديث البرمجيات لضمان استقرار الأداء.
- الاعتماد على خطوط اتصال خاصة يطرح تحديات مالية هائلة.
- التحديات البشرية:

- تفاوت مستوى التأهيل الرقمي بين الموظفين، حيث أبدى البعض صعوبات في التكيف مع الأنظمة الرقمية، ما يستدعي وضع خطة تكوين مستمر وشاملة.
- مقاومة التغيير من طرف بعض الأعوان الذين لا يزالون يفضلون الطرق التقليدية في العمل وتقديم الطلبات، ما يعيق تحقيق التحول الرقمي الكامل.

❖ التحديات التنظيمية والإدارية:

- محدودية صلاحيات الوكالة في اتخاذ قرارات خاصة بالتوظيف والتكوين محلياً، تُضعف من الاستفادة الكاملة من أدوات الرقمنة في التسيير الذاتي.
- ضعف استقطاب الكفاءات الشابة بسبب محدودية الوكالة في عملية التوظيف، مما يقلل من فرص ضخ موارد جديدة أكثر قدرة على التكيف مع الرقمنة.
- غياب التكامل التام بين مختلف الأنظمة الرقمية، حيث لا تزال بعض الوظائف تعمل بشكل منفصل، مما يؤدي إلى ازدواجية في المهام وصعوبة في تتبع المعلومات بشكل مركزي.

❖ تحديات أمن المعلومات:

في ظل الاعتماد على قواعد بيانات رقمية تضم معلومات حساسة تتعلق بالموظفين، تبرز الحاجة إلى:

- تعزيز أنظمة الحماية الإلكترونية.
- تدريب الموظفين على إجراءات الأمان الرقمي.
- إنشاء بروتوكولات واضحة للتعامل مع الحوادث الإلكترونية أو محاولات الاختراق.

❖ التحديات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

لم يتم بعد ترسيخ ثقافة رقمية مؤسسية شاملة، حيث يُلاحظ استمرار اعتماد بعض المصالح على الورقيات والتوقيعات اليدوية، رغم توفر البدائل الرقمية.

خلاصة الفصل:

أسفرت نتائج الدراسة التطبيقية، التي اعتمدت على تحليل المقابلات الميدانية مع موظفي وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - عين تموشنت، عن مجموعة من المعطيات التي تعكس بوضوح أثر الرقمنة في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

فقد تبين أن أساليب التسيير الإداري قد شهدت تحولا نوعياً بفضل الرقمنة، حيث تم الاستغناء تدريجياً عن العديد من الإجراءات الورقية المعقدة، مما ساهم في تسهيل المهام، وتسريع معالجة الملفات، وتحسين تنظيم العمل داخل مختلف المصالح.

كما لوحظ أن بعض الوظائف الإدارية أصبحت تُنجز بدقة وسرعة أكبر من خلال المنصات الرقمية المعتمدة، لا سيما في ما يخص معالجة الأجور، متابعة الحضور، وأرشفة الملفات.

أحد المؤشرات الداعمة لإيجابية رقمنة إدارة الموارد البشرية، تمثل في استقرار أداء الوكالة رغم التناقص المستمر في عدد الموظفين خلال السنوات الأخيرة، حيث لم يُسجل أي تأثير سلبي على سير العمل، وهو ما يدل على أن الرقمنة قد ساهمت بفعالية في تعويض جزء من الجهد البشري وتحقيق مستويات جيدة من الكفاءة.

في المقابل كشفت الدراسة عن وجود تحديات تنظيمية وبشرية وتقنية لا تزال تعيق تفعيل الرقمنة بشكل كامل، من أبرزها: ضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية المستعملة، غياب منصة موحدة للاتصال الداخلي، نقص التكوين المتخصص، واستمرار بعض الوظائف بشكل مركزي، ما يحدّ من فعالية التسيير المحلي.

انطلاقاً من مجمل هذه المعطيات، يمكن القول إن النتائج الميدانية جاءت منسجمة مع الفرضية العامة للدراسة، حيث ثبت أن الرقمنة تُعدّ عاملاً أساسياً في تحسين إدارة الموارد البشرية، من خلال تعزيز سرعة الإنجاز، ضبط الأداء، وتيسير الوصول إلى البيانات، إلا أن بلوغ تحول رقمي متكامل ما يزال مرهوناً بتجاوز عدد من الإشكالات البنوية والبشرية.

خاتمة

في ظل التوجهات الحديثة نحو التحول الرقمي الشامل، تبرز الرقمنة كخيار استراتيجي لا غنى عنه في مسعى تحديث الإدارة العمومية الجزائرية وتعزيز فعاليتها. وقد سعت هذه الدراسة، من خلال معالجة موضوع "دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وكالة عين تموشنت"، إلى تحليل مدى نجاعة هذا التحول في مؤسسة عمومية حيوية ذات طابع اجتماعي، وتقييم تأثيره على الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

النتائج:

أ/ نتائج الجانب النظري :

أظهرت نتائج الفصل الأول أن الرقمنة تمثل تحولاً عميقاً يتجاوز مجرد الأتمتة التقنية، إذ تعني إعادة تنظيم الهيكل الإداري وأساليب العمل وفق معايير حديثة تتسم بالسرعة، الشفافية، والدقة. وقد أثبتت الدراسة أن الرقمنة تُعد ضرورة وليست خياراً، خاصة بالنسبة للمؤسسات العمومية التي تواجه تحديات متزايدة في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطن. وفي الفصل الثاني، تبين أن رقمنة إدارة الموارد البشرية تُمكن المؤسسات العمومية من تطوير عملياتها الداخلية، عبر تحسين التوظيف، التكوين، وتقييم الأداء، بما يعزز الأداء الفردي والمؤسسي، ويضمن الاستخدام الرشيد للموارد البشرية.

ب/ نتائج الجانب التطبيقي:

أثبت التحليل الميداني أن الوكالة باشرت تطبيق الرقمنة تدريجياً في مختلف وظائف

إدارة الموارد البشرية، حيث تم :

- ✓ استخدام الخطوط الخاصة بدل شبكة الإنترنت العادية، ما أتاح سرعة أكبر في معالجة البيانات الإدارية، وساهم في حماية المعلومات من مخاطر القرصنة والاختراقات، وهو ما يمثل خياراً ذكياً يعكس وعي المؤسسة بأهمية الأمن المعلوماتي واستقرار الأداء الشبكي.
- ✓ إدخال أنظمة معلوماتية متخصصة ساعدت على تسهيل تسيير الملفات الشخصية للموظفين، تنظيم الحضور، ومتابعة العطل والتقييمات الدورية.

✓ توفير قاعدة بيانات رقمية دقيقة سهلت اتخاذ القرار الإداري، وساعدت في تبسيط عمليات المراقبة الداخلية.

✓ تم رقمنة عدد من الوظائف الإدارية، خصوصاً تسيير الأجور، ضبط الحضور والانصراف، أرشفة الملفات والمراسلات الإدارية.

✓ الرقمنة ساهمت في تسريع الإجراءات الإدارية، تقليص زمن المعالجة و تحسين دقة البيانات وتنظيم العمل.

✓ رغم تناقص عدد الموظفين خلال السنوات الأربع الماضية، لم يُسجَل تأثير سلبي على سير العمل، ما يدل على قدرة الرقمنة على تعويض النقص العددي و رفع كفاءة التسيير دون ضغط إضافي على الموظفين.

✓ لا تزال بعض الوظائف تُجز جزئياً بالطرق التقليدية، خصوصاً تقييم الأداء، التكوين و إعداد التقارير الشهرية.

غير أن تطبيق الرقمنة بالوكالة واجه تحديات أبرزها :

■ محدودية الاستغلال الكامل للأنظمة الرقمية، خصوصاً في مجال التوظيف الذي لا يزال يعتمد جزئياً على الإجراءات اليدوية.

■ التفاوت في المستوى الرقمي بين الموظفين، مما أدى إلى مقاومة ضمنية أو صعوبة في تبني النظم الجديدة لدى بعض الفئات (مقاومة التغيير).

■ نقص في الربط البيني بين الأنظمة المعلوماتية، ما أدى إلى إدخال البيانات يدوياً في بعض العمليات.

■ استمرار مركزية التوظيف والتخطيط، وهذا يفقد الرقمنة جزءا كبيرا من فعاليتها، لأنها تستخدم فقط في التنفيذ، وليس في اتخاذ القرار مما يحد من قدرة الوكالة على الاستفادة الكاملة من أدوات الرقمنة.

في ضوء النتائج الميدانية، يتّضح أن الرقمنة تساهم بشكل فعّال في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل وكالة عين تموشنت، من خلال تسريع العمليات، تنظيم الملفات وتسهيل الوصول إلى المعلومات.

كما أظهرت الدراسة أن الأداء الإداري أصبح أكثر مرونة وكفاءة بفضل اعتماد الأدوات الرقمية، حتى في ظل التراجع العددي للموارد البشرية.

ومع ذلك، فإن هذا التحسن يظل جزئياً وغير مكتمل، نظراً لاستمرار بعض العوائق التقنية والتنظيمية والبشرية، ما يحد من الأثر الإيجابي الكامل للرقمنة، وعليه، يمكن القول أن الرقمنة تمثل خياراً استراتيجياً لتحسين أداء الموارد البشرية، لكنها تحتاج إلى دعم وتطوير شامل لتتحول إلى منظومة فعالة ومتكاملة.

التوصيات:

بناءً على نتائج البحث، نقترح التوصيات التالية لتعزيز مسار الرقمنة في المؤسسات العمومية:

- 1- توسيع استخدام الخطوط الخاصة وتعميمها داخل الإدارات العمومية لضمان استقرار الشبكات وأمن البيانات الحساسة.
- 2- إرساء نظام وطني موحد للموارد البشرية الرقمية يربط بين مختلف الهيئات العمومية ويضمن انسجاماً في المعطيات.
- 3- تطوير برامج التكوين المستمر لمواكبة الكفاءات الرقمية المطلوبة لدى الموظفين، وتفاذي مقاومة التغيير.
- 4- إعادة تصميم الإجراءات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية، عبر مراجعتها وتحويلها إلى مسارات رقمية مرنة وسلسة.
- 5- تحيين وتكييف الأطر التشريعية والتنظيمية بما يواكب متطلبات التحول الرقمي ويحمي البيانات ويضبط المسؤوليات.
- 6- إدماج أدوات تقييم رقمية لقياس أثر الرقمنة على أداء الموظف وجودة التسيير بشكل دوري وموضوعي.

7- تعزيز التعاون الأفقي بين المؤسسات وتبادل التجارب الناجحة في ميدان الرقمنة بهدف نشر الثقافة الرقمية وتوحيد المعايير.

آفاق البحث المستقبلية:

بالنظر إلى اتساع رقعة موضوع الرقمنة في الإدارة العمومية، فإن آفاق البحث تبقى متعددة، ومن أبرزها:

- دراسة أثر الرقمنة على جودة الخدمات المقدمة للمواطن في المؤسسات العمومية.
- تحليل العلاقة بين الرقمنة ورضا الموظفين داخل بيئة العمل الرقمية.
- بحث تحديات الأمن السيبراني في الإدارات العمومية الجزائرية في ظل تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية.
- دراسة مقارنة بين مؤسسات عمومية وخاصة في تبني الرقمنة.
- تقييم جاهزية الإدارة الجزائرية للانتقال نحو الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.
- استكشاف دور الرقمنة في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر

1- القوانين والمراسيم

- القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988م المتضمن للقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية، الجريدة الرسمية رقم 2 بتاريخ 13 يناير 1988م.
- القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988م المتضمن للقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية، الجريدة الرسمية رقم 2 بتاريخ 13 يناير 1988م.
- القانون رقم 84-09 المؤرخ في 4 فبراير 1984م والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية العدد 6 بتاريخ 07 فبراير 1984م.

2- القرارات

- قرار مؤرخ في 09 سبتمبر 2019م ، يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ، الجريدة الرسمية العدد 69 بتاريخ 14 نوفمبر 2019م.
- قرار مؤرخ في 09 سبتمبر 2019م ، يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ، الجريدة الرسمية العدد 69 بتاريخ 14 نوفمبر 2019م.

قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
2. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م- 1430 هـ
3. بن خالفة، عبد الرحمن، التحول الرقمي في الإدارة: تعزيز الشفافية والحوكمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 1، 2021.
4. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، الطبعة 1، 2010.
5. حسين مراد صلال الجبوري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية، جامعة كربلاء، العراق، الطبعة 1، 2021.
6. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002.
7. الدباس، أحمد، أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الجامعة العربية الأمريكية، الأردن، الطبعة 1، 2021.
8. ديسلر، غاري. إدارة الموارد البشرية. الطبعة السابعة عشر، 2020.

9. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، إدار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، د.ط، 2000 .
10. رولا نايف المعاينة، صالح سليم ، إدارة الموارد البشرية ، دليل عملي ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 .
11. الزبيدي أحمد ، التحول الرقمي في المنظمات ، دار الكتب العلمية، 2020 .
12. زواتيني عبد العزيز ، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان، الطبعة 1، 2020 .
13. الزيد عبد العزيز، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: التطبيقات والممارسات، دار الفكر العربي، السعودية، الطبعة الأولى، 2020.
14. الزيد عبد العزيز، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: تحسين تجربة الموظف، مركز البحوث والتطوير، السعودية، الطبعة 1، 2020.
15. الزيد عبد العزيز، الذكاء الاصطناعي وإدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، السعودية، الطبعة 2، 2021.
16. زيدان، محمد فريد، التحول الرقمي في المنظمات المعاصرة دار النهضة العربية، ، مصر، الطبعة 1، 2020.
17. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الأفراد ، دار وائل للنشر ، 2000 .
18. سهيلة مهري ، بلال جامع ، المكتبة الرقمية: الأسس النظرية و التطبيقية ، الأردن ، دار بهاء الدين، 2011.
19. السيد حسن ، مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2019.
20. عاكف لطفي الخصاونة ، بسام محمد أبو خضير ، محمد نايف العياصرة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، المؤلفون، الطبعة 1، 2017 .
21. عامر إبراهيم قندلجي، عليان ربحي، وآخرون ، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، دار الوراق، عمان، الأردن، 2002.
22. عبد القادر أحمد، الإدارة الرقمية للموارد البشرية وأثرها على الامتثال التنظيمي والشفافية، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة 1، 2021.
23. عبد المقصود أحمد النجار، المكتبات الرقمية الحديثة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع ، الجزائر،، ط1، 2020.
24. عز الدين الموسى، النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة ، 2021م-1442هـ

25. فراح خالدي، صورية زاوي، تسيير الموارد البشرية في ظل نظام معلومات الموارد البشرية، بوابة المصادر للنشر والتوزيع الطبعة 1، 2022.
26. القحطاني، محمد عبد الله، إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، دار الفكر العربي، السعودية، الطبعة 1، 2020.
27. قسول سفيان، حمول طارق، النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2021 .
28. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ط1، 1417 – 1997.
29. كولار، مصطفى، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار ألفا للوثائق، الجزائر، الطبعة 1، 2018.
30. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة 1، 2010.
31. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش ، أمل عبد الرحمان السيد، نفسه محمد باشري، أساسيات إدارة الموارد البشرية ، جامعة القاهرة – كلية التجارة 2018م
32. محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) ، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة 2، 1429هـ/2008م.
33. محمد حافظ حجازي ، " إدارة الموارد البشرية "، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية ، الطبعة 1، 2007.
34. مصطفى مصطفى كامل ، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم ،إدارة الموارد البشرية ، جامعة القاهرة، 2018.
35. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية ، (من منظور إداري -تتموي -تكنولوجي-عولمي)، عمان ، الطبعة 1، 2014م-1435م.
36. مؤيد سعيد السالم. عادل حرحوش صالح ،إدارة الموارد البشرية ،المؤسسة اللبنانية للكتاب الأكاديمي،بيروت الطبعة 1، 2014م
37. ميدون عباس، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة 1، 2024 .
38. نجلاء أحمد ياسين – الرقمنة وتقنياتها ،في المكتبات العربية، العربي للنشر و التوزيع 2013
39. نور الدين حاروش ،إدارة الموارد البشرية ، دار الأئمة للطباعة والنشر والتوزيع ،الطبعة 2، 2011

الكتب المترجمة:

1. أغروال، مانيش؛ بيرس، إيرك؛ كامبو، أليكس. ترجمة جعفر بن أحمد العلوان، مراجعة عبد الله بن عبد العزيز التميم. أمن المعلومات وإدارة مخاطر تقنية المعلومات معهد الإدارة العامة، الطبعة 1، 2018.

المجلات:

- 1- إيمان بغداددي، سمية رماش، تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية، مجلة أوراق بحثية، 2022،
- 2- بلكعبيات مراد، الإدارة الجزائرية و الرقمنة و دورها في تطوير الإستثمار، مجلة الفكر، المجلد 18، العدد 01، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2023
- 3- بو الشرش نور الدين، محامدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، العدد 27/ديسمبر 2016، ص 263
- 4- خديجة قمار، الرقمنة الإدارية في الجزائر بين حتمية الانتقال و معوقات التطبيق، مجلة المفكر، المجلد 18، العدد 01، جانفي 2023.
- 5- دكروري منى إبراهيم؛ نجيب، نادر سمير شاكر؛ أحمد، أميرة كمال، تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة: بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة، مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 48، العدد 1، 2024.
- 6- سليم محمد محسن كمال، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد الرابع، مصر، 2023.
- 7- سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المعهد العالي للدراسات المتطورة، القطامية، المجلد 15، العدد 14، ابريل 2022.
- 8- طاهر صايم، محمد رضا كيجل، شيخ قادة طاهر، واقع إدارة الموارد البشرية في حقبة الرقمنة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 09، العدد 02، 2024.
- 9- عبد الحميد، عائشة. "الإطار القانوني والتشريعي للرقمنة والذكاء الاصطناعي". المجلة الدولية للذكاء الاصطناعي في التعليم والتدريب، يناير 2021
- 10- عبد القادر مسعد، تحديات رقمنة قطاع الصحة في الجزائر، مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2024

- 11- عبد اللاوي عبد السلام، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، الجزائر، العدد 7، الجزء 1، 2015.
- 12- مليكة بوخاري ، سمير يحياوي ، متطلبات تطبيق الرقمنة و دورها في تحسين أداء الإدارة المحلية، دراسة حالة الشباك الالكتروني لبلدية البويرة ، المجلة العلمية الجزائرية ، دراسات إقتصادية ، المجلد 16 العدد 03، 2022.
- 13- مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة، الطبعة 1، 2006.
- 14- نصرة نجوى، بوظرفة صورية، مساهمة التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع تبسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد 1، الجزائر، 2021.

دراسات التخرج

** رسائل الماجستير

- 1- بوشنافة، حفيظة؛ بوشنافة، حنان. "إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر". مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2019
- 2- علي سائر، تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسات التربوية السورية (دراسة حالة - المدارس الحكومية في دمشق). رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2022.

*** مذكرات الماستر

- 1- خالدي أسماء، دور الأراضية الرقمية في تفعيل أداء القطاع التربوي ، مذكرة ماستر جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2022/2021 .

المطبوعات:

- 1- قسول سفيان ، إدارة الموارد البشرية ، مطبوعة ، جامعة طاهري محمد، بشار ، 2023/2022 ،

الملتقيات

- 3- عامر خضير حميد الكبيسي، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، الملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية، السعودية، الطبعة 1، 2007.

الدليل

- 1- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، دليل التحول الرقمي للموارد البشرية، السعودية، 2019، وكالة

الأبناء السعودية على الرابط: <https://www.mcit.gov.sa>

المراجع باللغات الأجنبية:

الكتب:

1. Jacques Martin, Innovation et digitalisation , Editions Eyrolles , Paris, 2019.
2. Smith John, Digital Transformations in Organizations, Springer , Cham , Switzerland ,2020

الموسوعات العلمية:

1. Tropp, H. S., "Stibitz, George Robert," In : Ralston Anthony and Edwin D. Reilly, (eds.), Encyclopedia of Computer Science, Third Edition , New York: van Nostrand Rheinhold, 1993.

المقالات العلمية:

1. Leibniz Gottfried Wilhelm , Explication de l'Arithmétique Binaire, Académie royale des sciences, Paris , 1703.

المواقع الالكترونية

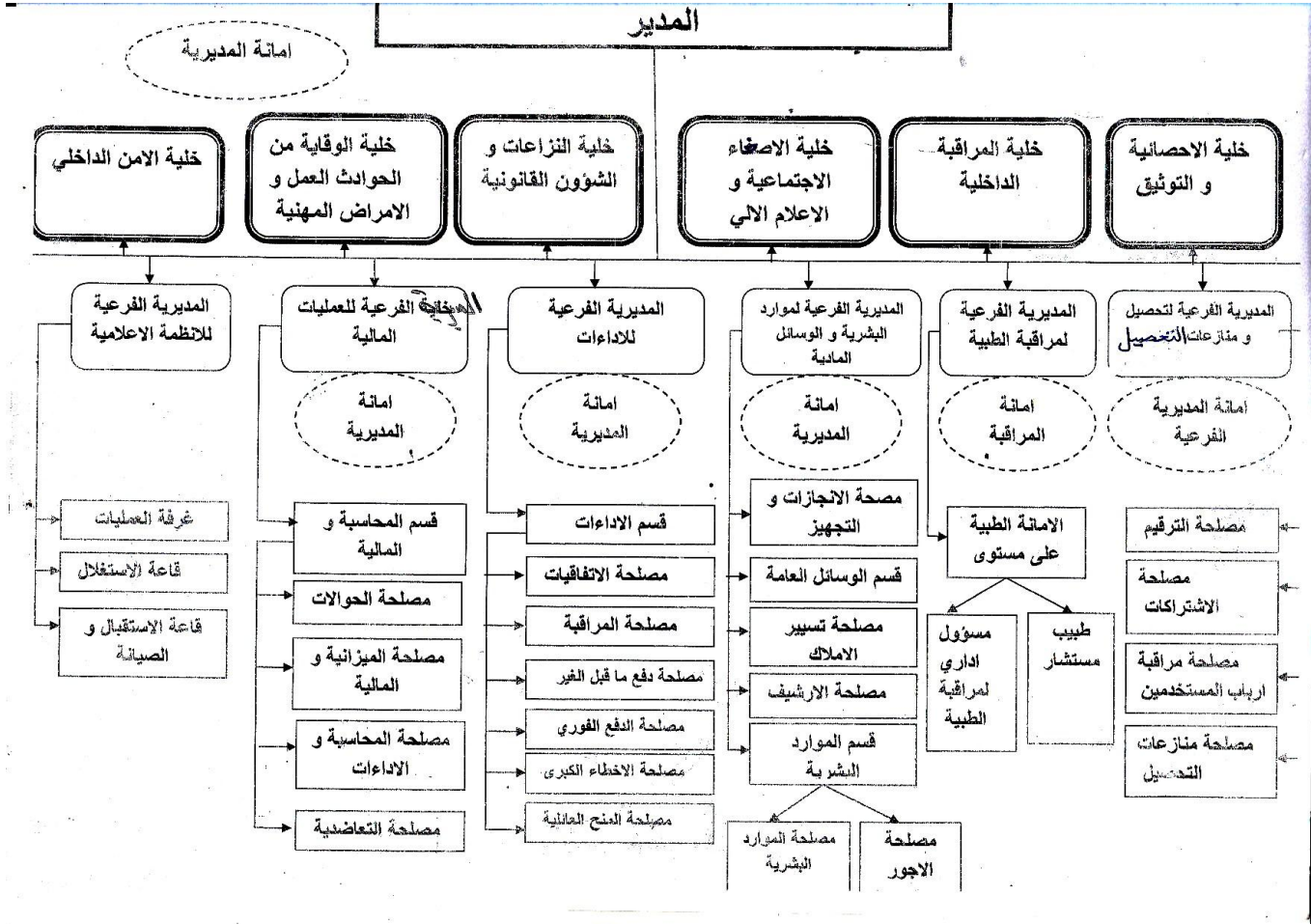
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/417>
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/417>

- متحف تاريخ الحاسوب، 20 "Who Invented the Transistor?"

الملاحق

الملحق 01 : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

وكالة عين تموشنت



الملحق 02 : الأرضية الرقمية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت

The screenshot displays a web application interface with a grid of service tiles. The browser tabs at the top include 'Nouveau: 1 | Boîte de ré...', 'Zimbra: Réception', 'Impossible de se connecter', 'CNAS WEB', and 'SUPPORT - Interface stai...'. The address bar shows 'http://app.cnas.dz/'.

<input type="radio"/> SIGAS WEB Système Intégré de Gestion des Assures Sociaux	<input type="radio"/> SIGMA Système Intégré de Gestion des Méliers de l'Assurance Sociale	<input type="radio"/> DASS Gestion des actions caritatives et sociales	<input type="radio"/> AF Gestion des allocations familiales
<input type="radio"/> SIGCM WEB Système Intégré de Gestion du contrôle médical	<input type="radio"/> TELEDECLARATION Téléclaration des cotisants	<input type="radio"/> SIREC Système d'Information du recouvrement	<input type="radio"/> SIGMA ERP Projet de Gestion Intégré
<input type="radio"/> CHIFA ACC Data Accouchement	<input checked="" type="radio"/> RENTE rente	<input type="radio"/> ELHANAA portail des assurés	<input type="radio"/> INVALIDITE invalidité
<input type="radio"/> SIGAP Système Intégré de Gestion de l'Appareillage	<input type="radio"/> Exploitation SIGAS Exploitation SIGAS	<input checked="" type="radio"/> CHIFA Enrollement CHIFA Enrollement	<input type="radio"/> DIG Direction de l'Inspection Générale
<input type="radio"/> IDENTIFICATION Identification Nationale	<input type="radio"/> SIGMA CONTROLE Système Intégré de Gestion des Méliers de l'Assurance Sociale (CONTROLE)	<input type="radio"/> SIGMA CONTENTIEUX Système Intégré de Gestion des Méliers de l'Assurance Sociale (CONTENTIEUX)	
<input type="radio"/> SIGAS WEB Mément CCPR/ANOUUE	<input checked="" type="radio"/> chifa flux web chifa-flux-web	<input checked="" type="radio"/> EMAIL Zimbra Mail	<input checked="" type="radio"/> Ancien EMAIL Kero Mail
<input type="radio"/> ELHANAA ADMIN portail des assurés	<input type="radio"/> GLPI Support et assistance	<input type="radio"/> CONTENTIEUX GENERAL contentieux et affaires juridiques	<input type="radio"/> SIGMA COMPTABILITE
<input type="radio"/> Démuni Démuni	<input type="radio"/> TMS TMS	<input type="radio"/> Gestion Dépôt Gestion Dépôt	
<input type="radio"/> CRM Gestion des RDV - Centre d'imagerie médicale			
<input checked="" type="radio"/> Charte de Sécurité Informatique de la CNAS		<input checked="" type="radio"/> Politique générale de sécurité de la CNAS	

The bottom of the screenshot shows the Windows taskbar with the search bar containing 'Taper ici pour rechercher', the system tray showing '20°C مشمس', and the date '15:26 07/04/2025'.

الملحق 03 :

منصة المراسلة الالكترونية الداخلية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

وكالة عين تموشنت

The screenshot displays a webmail interface with a list of emails and a detailed view of a selected message. The interface includes a navigation bar, a search bar, and a sidebar with folders like 'Boîte de réception', 'Calendrier', and 'Contacts'.

De	Objet	Reçu	Taille
CENTRE PAYEUR EL MALAH	chargement off	03:19 PM	2 kB
sous direction des prestations	Line: Re: Fw: LISTE DES MOUDJAHIDINE ET AYANT DROITS MOUDJAHISINE ET CHOUHADA	02:57 PM	3 kB
sous direction des prestations	Fw: LISTE DES MOUDJAHIDINE ET AYANT DROITS MOUDJAHISINE ET CHOUHADA	01:48 PM	18 kB
Sous direction de recouvrement	Fw: A/S ERREUR OPERATION D'ASSAINISSEMENT	01:46 PM	4 kB
sous direction des prestations	SERVICE_PERSONNEL	01:24 PM	16 kB
responsable des allocations familiales	التعمير لعيد الامضى 2025	11:57 AM	11 kB
MEDECIN CHEF	mot de passe	10:47 AM	2 kB
MEDECIN CHEF	mot de passe	08:51 AM	3 kB

De: CENTRE PAYEUR EL MALAH <cp1460@mail.digiboy.ir>
A: Administrator <admin@mail.digiboy.ir>
Date: 04/07/2025 03:19 PM
Objet: chargement off
 ofi 4601000169 khatab soraya n de bor 030824 bnre de factu 23 recpt11032025
 offi 4601000064 khadir samir n de bor 007424 nbre de fact 01recp 20012024

الملحق 04 :

منصة المراسلة الالكترونية الخارجية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
وكالة عين تموشنت

The screenshot displays a Zimbra webmail interface. The browser address bar shows the URL <https://webmail.cnas.dz/#1>. The interface includes a navigation menu with options like Mail, Contacts, Calendrier, Tâches, Porte-documents, and Préférences. The main area shows an inbox with the following email entries:

De	Objet	Dossier	Taille	Reçu
dept support	[GLPI #0042323] Nouveau ticket A/S ERREUR OPERATION D'ASSAINISSEMENT - URL : https://support.cnas.dz/index.php?redirect=ticket_42323&noAUTO	Réceptif 8 ko		13:56
dept support	[GLPI #0042256] Nouvelle tâche A/S ASSAINISSEMENT RNI - URL : https://support.cnas.dz/index.php?redirect=ticket_42256_Ticket\$1&noAUTO=1	Dat Réceptif 9 ko		13:02
sam notification	SAM Notification - Nous vous informons que le rapport de données journalières [Situation journalière de la trésorerie] (avril 2025) de votre agence a été en	Réceptif 2 ko		11:42
toutatif	Récupération des numéros de téléphones des assurés, instances concernant les convocations du contrôle médical et Ftp agence - Veuillez trouver ci-dessous	Réceptif 83 ko		11:06
dept support	[GLPI #0042313] Nouveau ticket A/S SYSTEME AFWEB NON DISPONIBLE - URL : https://support.cnas.dz/index.php?redirect=ticket_42313&noAUTO=1	Réceptif 7 ko		10:57
dept support	Interruption temporaire du service SIGMA ERP pour maintenance - Bonjour, Dans le cadre d'une opération de maintenance technique, l'accès au système Sli	Réceptif 5 ko		10:39
dept support	[GLPI #0042256] Nouveau ticket A/S ASSAINISSEMENT RNI - URL : https://support.cnas.dz/index.php?redirect=ticket_42256&noAUTO=1	Ticket : Deso Réceptif 7 ko		06 Avr
mihoubis	Chargement détails das et ouvertures de droit AF/AS [DAS 2024] - Bonjour, Je vous informe que l'opération d'ouverture des droits AF/AS a été terminée auj	Réceptif 18 ko		06 Avr
dr aintimouchent	068	Réceptif 817 ko		03 Avr

Below the inbox, there is a calendar for April 2025 and a search bar. The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the date 07/04/2025 and time 13:36.

الملحق 05 :

المنصة الرقمية الخاصة بمصلحة الموارد البشرية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت

sigma ERP :: sigma ERP x

http://app.cnas.dz/sigma-erp/#/ds/employee.all/edit

Google Search

CNAS WEB Kario Connect client https://app.cnas...

Employee x

Fiche Signalétique 1 Fiche Signalétique 2

Nom Prénom

Email Fax +21300000000

Tél. fixe N° Mobile +21300000000

GENERAL DETAIL CONTRAT SITUATION PROFESSIONNELLE COMPETENCES DEROULEMENT DE CARRIERE DIVERS DROITS-CONGE HR INFO.

CARRIERE + Nouveau

Employé	Date du poste	Référence	Filière	Sous Filière	Poste	Type Régularis...	Organisme
---------	---------------	-----------	---------	--------------	-------	-------------------	-----------

AFFECTATION + Nouveau

Employé	DG / Agence / Etablis...	Direction/Cellule	Sous Direction/Centr...	Date d'affectation	Fin d'affectation
---------	--------------------------	-------------------	-------------------------	--------------------	-------------------

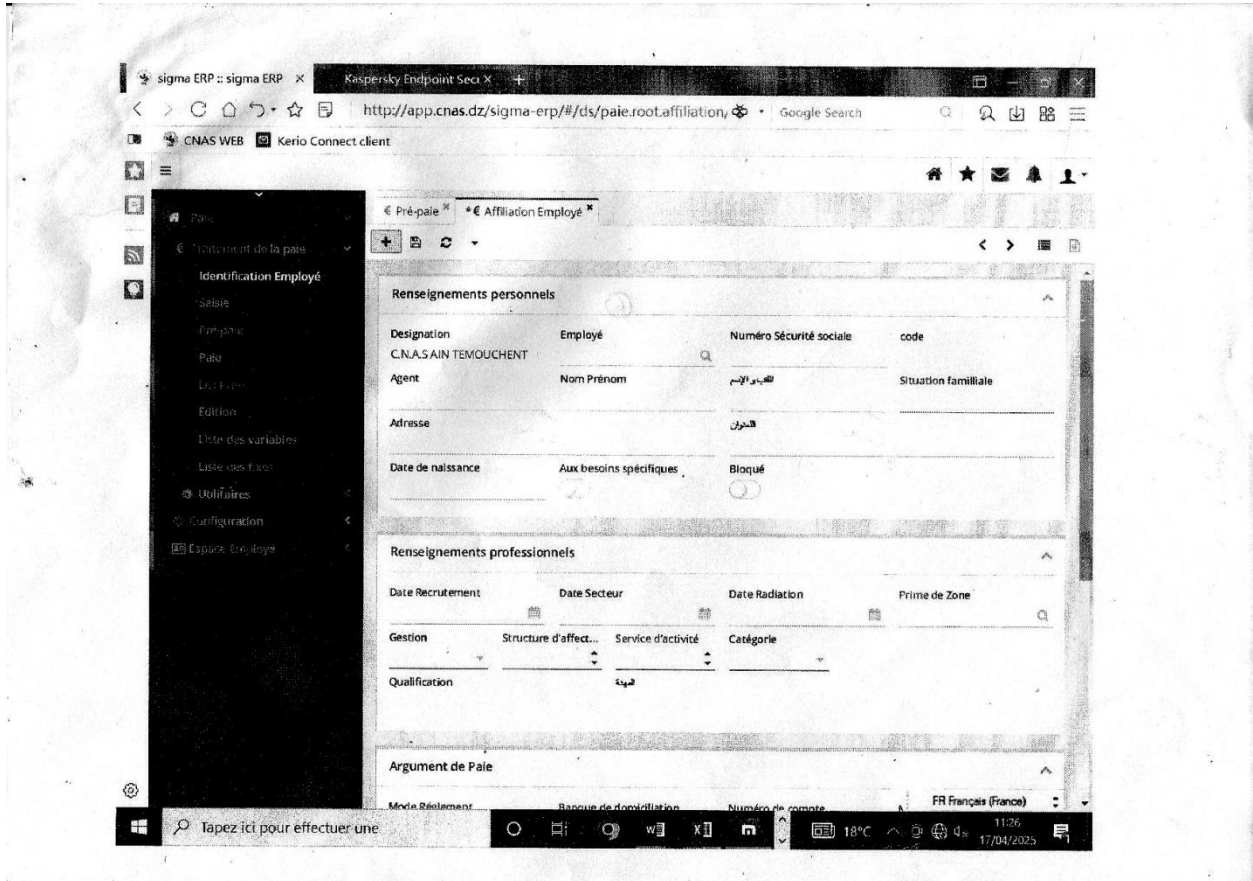
AVANCEMENT + Nouveau

Taper ici pour rechercher

20°C Très ensoleillé FRA 11:22 17/04/2023

الملحق 06 :

المنصة الرقمية الخاصة بمصلحة الأجور للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء وكالة عين تموشنت



الملحق 07 :

استخدام المنصة الرقمية الخاصة بمصلحة الأجور (حساب الأجر) لموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت

sigma ERP :: sigma ERP x Kaspersky Endpoint Seci +

http://app.cnas.dz/sigma-erp/#/ds/paie.root.bulletin/e Google Search

CNAS WEB Kerio Connect client

€ Bulletin de paie 1 sur 21712

Imprimer

Agence C.N.A.S AIN TEMOUCHENT

Période 01/2025

Employé [REDACTED]

Mode Règlement Banque

Salaire de Référence 67 100.00

Est Indemnité de Congé annuel

Salaire de Référence PRC 67 100.00

agent 1326

numéro sécurité social [REDACTED]

nom prenom [REDACTED]

numéro de compte [REDACTED]

Net à Payer 124 179.40

Catégorie 15

Section 2

Echelon 8

IEP 30.50

Est Handicapé Bloqué

détail de la paie

Code	Libelle	Base	Taux	Retenue	Gain
100	SALAIRE DE BASE	0.00	0.00	0.00	67 100.00
120	IE P	67 100.00	30.50	0.00	20 465.50
130	PRIME DE REND...	67 100.00	25.00	0.00	16 775.00
170	PR C	0.00	30.00	0.00	56 364.00
300	SALAIRE DE POS...	160 704.50	0.00	0.00	0.00

الملحق 08 :


وثيقة كشف الراتب لموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت

SÉCURITÉ SOCIALE					BULLETIN DE PAIE	
				MOIS	ANNÉE	
G	C	S	C.P.	N° AGENT	NOM et PRENOM	
					SITUAT. FAMIL	
CLASSIFICATION		CODE I.T.S	FONCTION	MODE PAIEMENT	N° COMPTE BANCAIRE ou C.C.P.	
ADRESSE						
CODES	LIBELLE		NOMBRE ou BASE	TAUX	RETENUES	REVENUS
					NET A PAYER	

الملحق 09 :

وثيقة التقييم الفردي لموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين

تموشنت


 وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
 الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
 - تسيير الموارد البشرية -

(1)

 تأشيرة الهيئة

التنقيط الشهري للأعوان
 (التنفيذ، التحكم والتأطير)

الاسم واللقب :
 الوظيفة :

الشهر السنة
 الفئة الفرع

الحضور*						عدد ساعات الغياب
24 وأكثر	20 وأكثر	16 وأكثر	12 وأكثر	4 وأكثر	0	
0	2	4	6	8	10	النقاط الممنوحة (2)

نوعية العمل*				النقاط الممنوحة (2)
متوسطة	مقبولة	حسنة	ممتازة	
3	6	8	10	

العلاقات مع الجمهور و/أو التصرف**			النقاط الممنوحة (2)
مقبول	مرحب	مثالية	
1	3	5	

روح المبادرة و/أو التنظيم***				النقاط الممنوحة (2)
غائبة	قليلة	يواجه الصعوبات	متطورة	
0	1	3	5	

النقاط المحصلة (2)									
5 وأقل	6	7	8 إلى 9	10 إلى 11	12 إلى 14	15 إلى 17	18 إلى 20	21 إلى 24	25

نسبة مكافأة الإنتاج (2)									
5%- (3)	0%	4%	9%	11%	14%	17%	20%	23%	25%

أنجز يوم :

مسؤول الهيئة	المسؤول بالسلم الإداري

الهوية
التأشيرة

(1) عين : بالنسبة للمركز : المديرية والمديرية الفرعية - بالنسبة للوكالات : تأشيرة الوكالة، نيابة المديرية والمصلحة
 (2) جميع علامة (x) في الحالة المناسبة للنقطة.
 (3) للطرز من الأجر الأساسي.
 * جميع الفئات - ** الفئة من 1 إلى 13 - *** الفئة من 14 إلى 1/17 .

الملحق 10 :

تصنيف الموارد البشرية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

وكالة عين تموشنت (حسب السن والجنس)

AGENCE CNAS/ETABLISSEMENT:


EFFECTIFS DU PERSONNEL PAR AGE ET SEXE

CATEGORIE D'AGE	HOMM	FEMME	TOTAL
18-21	0	0	0
22-25	0	0	0
26-29	7	2	9
30-33	12	10	22
34-37	13	11	24
38-41	32	13	45
42-45	33	30	63
46-49	21	21	42
50-53	42	12	54
54-57	9	0	9
58-61	2	1	3
62 ET PLUS	1	1	2
TOTAL	172	101	273
TOTAL H+F	273		

statistiques arrêtées au 31-03-2025

الملحق 11 :

وثيقة قرار التعيين لموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
وكالة عين تموشنت



وزارة العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- تسيير الموارد البشرية -

قرار

رقم المقرر

تأشيرة المهينة

إن المدير،


- بمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل عام 1990 المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 09 سبتمبر 2019 المتعلق بالتنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء،
- وبمقتضى الإتفاقية الجماعية المؤرخة في 14 نوفمبر 2019،
- وبمقتضى
- وبمقتضى
- وبمقتضى

يقرر

حرر بـ : في :
المدير

الملحق 12 :

عقد عمل لموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
وكالة عين تموشنت



وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- تسيير المورد البشرية -

عقد عمل

لمدة غير محددة

شماره الملف

- تمتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،
- تمتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي،
والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم،
- تمتضى القرار الوزاري المؤرخ في 09 سبتمبر 2019، المتعلق بالتنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء.
- تمتضى المقرر/القرار/المرسوم الرئاسي المؤرخ في : والمتضمن تعيين ،
السيدة(ة) :

في منصب مدير(ة) عام(ة) للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
- بناء على الاتفاقية الجماعية لبيات الضمان الاجتماعي المؤرخة في 14 نوفمبر 2019.
- بناء على مبرأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء المصادق عليها من طرف الوزارة الوطنية لسنة

تم الإتفاق :

يبرهن : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء الممثل من طرف :
السيدة(ة) : المدير(ة) العام(ة) للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
والسيدة(ة) :
المولود(ة) في :
مسار(ة) :

IMP CNAS 05-2021

على ما يلي :

- المادة الأولى : يوظف السيد(ة) :
- في منصب :
- للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
- المادة 02 : يتقاضى المتعاقد(ة) الراتب المناسب للصنف قسم ، طبقا للتصنيف المهني المعمول به.
- المادة 03 : يتقاضى المتعاقد(ة) العلاوات والتعويضات التالية :
- علاوة المردود الفردي حسب التثقيط.
 - علاوة القفصة.
 - علاوة النقل.
 -
 -
 -
- المادة 04 : يخضع المتعاقد(ة) لفترة تجريبية مدتها.....(.....) أشهر تسري ابتداء من تاريخ تنصيبه(ها).
- المادة 05 : - إذا كانت الفترة التجريبية مرضية، يرسم المتعاقد(ة) في منصب عمله (ها) .
- الفترة التجريبية المذكورة أعلاه قابلة للتحديد مرة واحدة.
- المادة 06 : يجوز لأحد الطرفين خلال الفترة التجريبية أن يضع حدا لعلاقة العمل دون إشعار أو تعويض .
- المادة 07 : يتعين على المتعاقد(ة)، الإلتزام باحترام الأحكام القانونية والتنظيمية في مجال شروط العمل.
- المادة 08 : يجوز للمتعاقد(ة) الرسم(ة) إنهاء علاقة العمل مع ضرورة إحترام مدة إشعار مسبق مقدرة بـ:.....(.....) تسري من تاريخ تبليغ طلبه(ها).
- المادة 09 : يسري مفعول هذا العقد ابتداء من تاريخ تنصيب المتعاقد(ة) في مهامه(ها).
- حور بالجزائر لي

الإدارة

المتعاقد(ة)

الملحق 13 : مقابلة الدراسة



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



كلية

دليل مقابلة بحث بعنوان : دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية

- دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -

مقابلة رقم:.....

المستهدف : التاريخ:.....

السيد :

تحية طيبة و بعد ، في إطار البحث الذي أقوم به حول " دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية " أود طرح بعض الأسئلة حول ما وصلت إليه مؤسستكم في مجال الرقمنة و دورها في إدارة الموارد البشرية. أرجو منكم التفضل بالإجابة بما يثري معلوماتي بغرض إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر .

المحاور و الأسئلة :

المحور الأول : الأسئلة العامة حول إدارة الموارد البشرية

1- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ؟

2- كيف يتم تنظيم إدارة الموارد البشرية داخل الصندوق ؟

المحور الثاني : الرقمنة في إدارة الموارد البشرية بالصندوق

1- ما هي الأنظمة و التطبيقات الرقمية المستخدمة حاليا في إدارة الموارد البشرية ؟

2- منذ متى بدأ الصندوق في اعتماد الرقمنة في إدارة الموارد البشرية ؟

3- ما هي أهم العمليات التي تم رقمنتها حتى الآن ؟

.....

المحور الثالث : الفوائد و التحديات

1- ما الفوائد التي لاحظتموها بعد رقمنة إدارة الموارد البشرية ؟

.....

2- ما هي التحديات التي واجهتموها أثناء تطبيق الرقمنة ؟

.....

3- كيف أثرت الرقمنة على طريقة العمل اليومي في الموارد البشرية ؟

.....

4- ما مدى مساهمة الرقمنة في تسهيل عمليات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء؟

.....

المحور الرابع : تقييم فعالية الرقمنة

1- هل تستخدمون أدوات قياس محددة لقياس نجاح الرقمنة في الموارد البشرية ؟

.....

2- كيف أثرت الرقمنة على مستوى الشفافية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

.....

3- هل تعتقد أن هناك حاجة إلى مزيد من التحسين أو التطوير في أنظمة الرقمنة ؟ ولماذا ؟

.....

المحور الخامس : التطلعات المستقبلية

1- هل هناك خطط مستقبلية لتوسيع استخدام الرقمنة في إدارة الموارد البشرية ؟

.....

ما التوصيات التي تقدمها لضمان نجاح الرقمنة في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية ؟

.....

وفي الأخير تفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.