



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:
من إعداد الطالبة: ساسي شروق

**تأثير الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية
دراسة ميدانية في شركة الوطنية للتأمين SAA - ورقلة**

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/03

رئيسا	أستاذ محاضر – أ – جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د/ مكايي محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر – ب – جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د/ بلطرش حورية
مناقشا	أستاذ محاضر – أ – جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د / شرفاوي يمينه

السنة الجامعية 2026/2025



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:
من إعداد الطالبة: ساسي شروق

**تأثير الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية
دراسة ميدانية في شركة الوطنية للتأمين SAA - ورقلة**

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/03

رئيسا	أستاذ محاضر – أ – جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د/ مكايي محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر – ب – جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د/ بلطرش حورية
مناقشا	أستاذ محاضر – أ – جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د / شرفاوي يمينه

السنة الجامعية 2026/2025

شكر وتقدير

بعد أن منَّ الله علينا بإنجاز هذا العمل، فإننا نتوجه إليه سبحانه وتعالى أولاً وآخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي عمّرنا به، ووفقنا إلى ما نحن فيه، راجين منه دوام نعمه وكرمه، وانطلاقاً من قوله ﷺ: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة "بلطرش حورية"، على إشرافها على هذه المذكرة، وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معي، وعلى نصائحها القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فلها مني فائق التقدير والاحترام، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يخلوا في تقديم يد العون لنا.

وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال شركة الوطنية لتأمين ، الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة





لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريباً
ولا طريق كان محفوفاً بالتسهيلات لكني فعلتها ونلتها

إلى الذي زين اسمي بأجمل الأقباب , إلي سندي وقوتي وملاذي
بعد الله إلى فخري اعترازي

أبي محمد مداني

إلي من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي , إلي القلب الحنون
وسر قوتي ونجاحي أسأل الله أن يشفيك ويعافيك

أمي الحبيبة زعير ليلي

إلي ضلع الثابت , الداعمين والسندين , إلي من أكرمني الله بهم
وجعلهم من بين صفوف الرجال إخوة لي

عبد الرزاق , بلال

إلي الداعمات لي في كل وقت , ملجأئي الدائم أخوتي الحنونات
ورفيات قلبي خلود , يسرى , صفاء

إلي كتاكيت... آية , عائشة , عبد الهادي , ضرار

إلي كل من ساهم بكلمة طيبة , أو دعوة صادقة

إلي من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد



ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الدور الذي تلعبه الرقمنة في التأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية لدى الشركة الوطنية للتأمين بورقلة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ عددها (40) موظفا. وتم استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات الاستبيان وقد توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج ، كان أبرزها:

- ✓ تتبنى الشركة الوطنية للتأمين الرقمنة
- ✓ تنفذ وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل متميز
- ✓ تؤثر الرقمنة في تميز تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية تعزى الي المغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس،العمر،المستوى العلمي،المنصب الوظيفي،سنوات الخبرة)

الكلمات المفتاحية : رقمنة،وظائف إدارة الموارد البشرية،شركة الوطنية للتأمين ،متطلبات البشرية ،تخطيط

Summary

This study aimed to investigate the role of digitalization in influencing Human Resource Management (HRM) functions at the National Insurance Company in Ouargla. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was adopted. A questionnaire, interviews, and observation were used as data collection tools. The study sample consisted of 40 employees. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was employed to analyze the questionnaire data.

The study revealed several findings, the most significant of which are:

- ✓ The National Insurance Company has adopted digitalization in its_ operations.
- ✓ Human Resource Management functions are implemented effectively_ and efficiently.
- ✓ Digitalization has a positive impact on the excellence of HRM_ functions implementation.
- ✓ There are no statistically significant differences in HRM functions_ attributable to personal and job-related variables, namely gender, age, educational level, job position, and years of experience

Keywords: Digitalization ,Human Resource Management ,National insurance, ,Human Resources, planning.

الصفحة	المحتويات
I	قائمة المحتويات
II	الأهداء
III	الشكر والعرفان
IX	ملخص الدراسة
IX	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال والملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لرقمنة ووظائف إدارة الموارد البشرية	
01	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها
01	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
06	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية
27	المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لرقمنة مع عرض الدراسات السابقة
27-28	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لرقمنة
40	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة الميدانية التأثير الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
51-63	المطلب الأول: المجتمع والعينة
64-94	المطلب الثاني: الأساليب والأدوات
95	المبحث الثاني: النتائج والمناقشات
95	المطلب الأول: عرض النتائج
95	المطلب الثاني: مناقشة النتائج

قائمة المحتويات

96	خلاصة الفصل
98	الخاتمة
100	قائمة المراجع
106-127	الملاحق

الصفحة	الجدول
43	جدول رقم 1-1: يمثل مقارنة مع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
49	الجدول (1-2): متغيرات الدراسة
56	الجدول (2-2): توزيع عينة الدراسة.
56	الجدول (3.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.
57	الجدول (4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
58	الجدول (5.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي
59	الجدول (6.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير منصب الوظيفي
60	الجدول (7-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
62	الجدول (8-2) مقياس ليكارت الخماسي
63	الجدول (9-2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى.
63	الجدول رقم (10-2): معامل الثبات لمجال الدراسة والدرجة الكلية للأداة حسب معامل ألفا كرونباخ
64	الجدول رقم (11-2): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ
65	الجدول رقم (12-2): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ
66	الجدول (13-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "بعد التكنولوجي".
67	الجدول (14-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "بعد التنظيمي"
68	الجدول (15-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "بعد البشري".
69	الجدول (16-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "بعد الاقتصادي".
70	الجدول (17-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "القانوني والامني".
71	الجدول (18-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "بعد الاجتماعي".
72	الجدول (19-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الرقمنة
73	الجدول (20-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "تخطيط الموارد البشرية".
74	الجدول (21-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "التوظيف".
75	الجدول (22-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "التدريب".
76	الجدول (23-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "أداة الموارد البشرية".

قائمة الجداول

77	الجدول(24-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الخوافر".
78	الجدول(25-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الصحة والسلامة المهنية".
79	الجدول(26-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد " إدارة الحضور والغياب".
80	الجدول(27-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد " إدارة التعويضات".
81	الجدول(28. 2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية
83	الجدول(29. 2): Model Summary (ملخص النموذج)
84	الجدول(30. 2): ANOVA (تحليل التباين)
85	الجدول(31. 2): Coefficients (المعاملات)
86	الجدول (32-02) : تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق لمتغيرات الجنس
87	الجدول (33-2): تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق لمتغيرات (السن)
88	الجدول (34-2): تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق لمتغيرات (المستوى العلمي)
88	الجدول (35-2): تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق لمتغيرات (المنصب الوظيفي)
89	الجدول (36-2): تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق لمتغيرات (سنوات الخبرة)

الصفحة	الشكل البياني
51	الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة
57	الشكل (2-1): توزيع العينة وفق متغير الجنس.
58	الشكل (2.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
59	الشكل (2-3): توزيع العينة وفق متغير المستوى العلمي.
60	الشكل (2-4): توزيع العينة وفق متغير منصب الوظيفي.
61	الشكل (2-5): توزيع العينة وفق لمتغير سنوات الخبرة

الصفحة	الملحق	الرقم
	الاستبيان	01
	مخرجات spss	02

مقدمة

توطئة

شهدت إدارة الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة تطورات جوهرية نتيجة الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبحت الرقمنة من أهم التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات لتحسين كفاءة عملياتها الإدارية وتعزيز قدرتها التنافسية. فلم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على أداء الوظائف التقليدية المتعلقة بالتوظيف والتدريب وتقييم الأداء، بل أصبحت تعتمد على الأنظمة الرقمية والتطبيقات الذكية التي تساهم في تسهيل مختلف العمليات وتحسين جودة القرارات الإدارية.

وتشير الرقمنة في مجال إدارة الموارد البشرية إلى استخدام التقنيات الرقمية في تخطيط الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات وإدارة ملفات العاملين وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية، بما يسمح بتوفير الوقت والجهد وتقليل الأخطاء الإدارية. كما تساهم الرقمنة في توفير قواعد بيانات متكاملة تساعد الإدارة على الوصول السريع إلى المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وفي ظل بيئة الأعمال المتسمة بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة، أصبحت الرقمنة أداة استراتيجية لرفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي، حيث تمكن المؤسسات من تطوير قنوات التواصل الداخلي وتعزيز مشاركة العاملين وتحفيزهم من خلال المنصات الإلكترونية وأنظمة إدارة الأداء الحديثة. كما تسمح بتوفير برامج تدريب إلكترونية تساهم في تنمية مهارات العاملين ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

وقد أدركت المؤسسات الحديثة أهمية التحول الرقمي في إدارة مواردها البشرية، فسعت إلى الاستثمار في الأنظمة المعلوماتية المتطورة وتطوير البنية التحتية الرقمية بما يضمن تحسين جودة الخدمات الإدارية وتحقيق الفعالية التنظيمية. وتزداد أهمية الرقمنة في إدارة الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري المورد الاستراتيجي الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في بيئة الأعمال المعاصرة.

وفي الجزائر، حظي موضوع الرقمنة باهتمام متزايد في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية، حيث اتجهت العديد من المؤسسات إلى اعتماد الأنظمة الرقمية في تسيير الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء وتبسيط الإجراءات الإدارية وتطوير الخدمات المقدمة للعاملين. وقد ساهم هذا التوجه في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، مما جعل الرقمنة أحد العوامل الأساسية لتحقيق التنمية التنظيمية والتميز المؤسسي.

من خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية :

الى اي مدى تؤثر الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتأمين _ورقلة_

وللاجابة عن الاشكاليه المطروحة سابقا نطرح اسئلة فرعية التالية

__ما مستوى تبني الرقمنة بالمؤسسة محل الدراسة؟

__هل تنفذ وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل متميز في مؤسسة محل الدراسة ؟

__هل تؤثر الرقمنة في تميز تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة ؟

__هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة تعزى الى المتغيرات

الشخصية والوظيفية (الجنس,العمر,مستوى العلمي,المنصب الوظيفي,سنوات الخبرة)

فرضيات الدراسة:

1 تتبنى الشركة الوطنية للتأمين الرقمنة.

2 تنفذ المؤسسة وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل متميز .

3 تؤثر الرقمنة في التميز تنفيذ وظائف إدارة موارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة.

4 لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية لوظائف ادارة الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة تعزى الى المتغيرات

الشخصية والوظيفية (الجنس,العمر,المستوى العلمي,المنصب الوظيفي,سنوات الخبرة).

مبررات اختيار الموضوع

تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية :

-يتماشى الموضوع مع الطبيعة التخصص الذي درسناه حيث يعتبر هذا الموضوع من مواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية.

__الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في الاطلاع على هكذا مواضيع موضوع.

__تزايد الدور الذي تلعبه الرقمنة في العالم وفي المؤسسات الخاصة وتأثيره على مختلف جوانب المؤسسة والمزايا التي توفرها.

اهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الاهداف التالية:

__معرفه مستوى تأثير رقمنة في مؤسسة محل الدراسة.

__معرفه مستوى وظائف اداره الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة

__دراسه علاقته بين تأثير رقمنة ووظائف اداره الموارد البشريه في محل الدراسة .

__ابراز مفهوم الرقمنة ووظائف إدارة الموارد البشرية.

اهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث خلال نقاط التالية:

✓تكمل اهمية هذه الدراسه في ابراز الدور المتزايد للرقمنه في تطوير وظائف اداره الموارد البشريه داخل الشركة الوطنية للتأمين,خاصة في ظل التحولات التكنولوجية الحديثة اصبحت تفرض على المؤسسات تبني الانظمة الرقمية لتحسين الاداء الاداري والتنظيمي

✓كما تسعى الدراسة الى توضيح مدى مساهمة الرقمنه في رفع كفاءة وظائف اداره المواد البشريه مثل توظيف, تخطيط, الاداء, والحوافز.

✓سعي الرقمنه الى تسريع انجاز المعاملات, توفير الوقت, الجهد, المال.

✓حدائة الموضوع كونه يربط بين الرقم والوظائف إدارة الموارد البشرية بإعتبارها من اهم المتغيرات الحديثة في المؤسسات المعاصرة

✓سعي الرقمنه الى تسريع انجاز المعاملات, توفير الوقت, الجهد, المال.

✓حدائة الموضوع كونه يربط بين الرقم والوظائف إدارة الموارد البشرية بإعتبارها من اهم المتغيرات الحديثة في المؤسسات المعاصرة

حدود البحث :

1الحدود المكانية: تمت الدراسة الشركة الوطنية للتأمين_saa ورقلة

2الحدود الزمنية: انجزت الدراسة في الفترة الزمنية من 28 أبريل الى غاية 15 ماي خلال الموسم 2025/2026

3الحدود البشرية: تم اختيار عينه عشوائية من الموظفين في مؤسسة بمختلف رتبهم

منهج الدراسة:

ماذا لطبيعته الدراسة والاهداف المسطره في الكشف عن تاثير الرقمنة على وظائف ادارته الموارد البشرية يعد النهج الوصفي هو الانسب لدراسة الموضوع وحل الاشكاليه اذ يهتم هذا المنهج بتشخيص الظاهره معينه وكشف كافه جوانبها من اجل التعبير عنها كميا وكيفيا كما اعتمدنا على منهج الجزئي من المنهج الوصفي وهو دراسة الحالة وذلك في دراسة الشركة الوطنية للتأمين _ورقلة_ وكذلك على المنهج التحليل علاقة الروابط في الدراسة علاقة بين المتغيرات الدراسة وقد تم الاعتماد على الاستبيان و المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات اما المعالجة الاحصائية للبيانات فكانت باستخدام برنامج spss

صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت المستغرق اثناء الدراسة.
- نقص المراجع التي تلم المتغيرين معا في السنوات الاخيرة.
- تاخير تسليم استمارات استبيان الموزعة.
- وجود قيود تتعلق بسرية المعلومات داخل مؤسسة مما حد من الحصول على بعض البيانات الضرورية.

هيكل الدراسة:

من اجل معالجه هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث كما يلي :

الفصل الاول: يضم الجانب النظري للموضوع، سنتطرق من خلال عرض مبحثين الاساسيين وهما :

في المبحث الاول: في الادبية النظرية لإدارته الموارد البشرية ووظائفها

في المبحث الثاني: عرض الاطار النظري والمفاهيم للرقمنة عرض الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتاثير رقما على وظائف إدارة الموارد البشرية بشركة الوطنية للتأمين_saa ورقلة

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية لرقمنة

وظائف إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول :الأدبيات النظرية والتطبيقية لرقمنة ووظائف إدارة الموارد البشري

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها

أصبحت الرقمنة من أبرز التحولات التي فرضتها التطورات التكنولوجية الحديثة على مختلف المؤسسات، حيث ساهمت في تغيير أساليب العمل التقليدية وتحسين كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي. وقد انعكس هذا التطور بشكل واضح على إدارة الموارد البشرية باعتبارها من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، إذ أصبحت تعتمد بشكل متزايد على التقنيات الرقمية في تنفيذ مختلف وظائفها، مثل التوظيف، والتكوين، وتقييم الأداء، وحفظ البيانات، بما يساهم في رفع فعالية العمل وتحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات .

وعليه، سنحاول في هذا الفصل التطرق للجوانب النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والرقمنة من خلال مبحثين أساسيين:

✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها.

✓ المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للرقمنة مع عرض (الدراسات السابقة).

المطلب الأول : إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية حالياً بأداء العديد من المهام والوظائف ذات الطبيعة المختلفة، مما يجعل من الصعب تقديم تعريف دقيق وموجز ، لأنه في الحقيقة أي تعريف مشتق من وظائفها، التي اختلفت عبر الزمان والمكان، وسنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها : مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وأبرز هذه الأنشطة: التوظيف، التكوين، الترقية، مناصب العمل¹.

وينظر إليها فرانش (French) بأنها : " عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"².

وتعرف أيضاً على أنها : العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظ عليهم، في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم³. كما يمكن تعريفها بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف عليها، صيانتها، الحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها⁴.

كما ينظر إليها على أنها تخطيط تنظيم استقطاب تنمية مكافأة، وصيانة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف المنظمة⁵.

نستنتج مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، وذلك من خلال مجموعة أنشطة خاصة بالحصول على الموارد البشرية، تنميتها، توظيفها، تقييم أدائها، صيانتها، والاحتفاظ بها بشكل فعال.

¹L.Bélanger, Gestion des ressources .humanes: Approche systémique, éd Craétan Morin ,Québec, 1984,P37

²صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2008 ، ص 10.

³عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ص 05.

⁴سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص 18

⁵محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، 2003 ، ص 19.

الفرع الثاني : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لما تحققه من أهداف للمنظمة و فيما يلي عرض لأهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.

1/ أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمّن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي⁶ : إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز مركزها الاقتصادي و أرباحها على المدى الطويل.

أن الإنسان كائن حركي متجدد متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير والاكتشاف والتجريب ... الخ بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثل وهو أكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعيه رأس المال التقنيات) .

إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

2/ أهداف إدارة الموارد البشرية :تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى⁷:

أ - أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة : من خلال أهداف المنظمة يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

✓ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والخدمات و وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقا؛

✓ تحقيق انتماء و ولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها؛

✓ الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.

ب أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين : تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى:

✓ إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم؛

⁶شارف مريم نسرين، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية (دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص مالية وبنوك ، جامعة ورقلة 2013 ، 2014 ، ص 4

⁷شارف مريم نسرين ، نفس المرجع ، ص5

✓ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية .

ج أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع : تنطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال واشغليها أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام ممثلاً بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم والاستفادة القصوى من الجهود البشري كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.

الفرع الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية.

تتمحور اختصاصات إدارة الموارد البشرية في المنظمة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، انطلاقاً من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة باستمرار والاستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل على المستوى الوظيفي.

ويمكن إيجاز هذه الجهود أو المهام في النقاط التالية:⁸

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.
 - توفير ظروف العمل الملائمة، من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار للموارد البشرية.
 - توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.
 - الاحتفاظ بسجلات العمال، منظمة وجاهزة وتحت الطلب.
 - القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنوياً مع فتح مجال الترقية أمامهم.
- الاهتمام بالاتصال وتوفير المعلومات المفيدة ووسائل الاتصال تمكن العمال من إيصال آرائهم.

الفرع الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

إن هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرون كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية وقدرة تنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء معين، لاسيما وأن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن

⁸ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص19.

يكونوا ذات قدرات إبداعية وابتكارية ويسهمون في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال بشكل خاص، ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي:

1/ تحديات إدارة الجودة الشاملة.

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وغيرها من الأخطار التي تواجه العنصر البشري، وإيلائه أهمية كبيرة لاسيما من خلال التركيز على انب التالية: مساهمة العاملين، التمكين تحقيق رضا المستهلكين، الوقاية بدلا من العلاج، التركيز علمليات، التحسين المستمر⁹.

2/ تحديات العولمة التنافسية.

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة مع إمكانية التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، وهذا ما يجعل سبي التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا، كما أنّ التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت منسبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة¹⁰.

3/ التحديات التكنولوجية.

لاشك أن التطورات التكنولوجية، واستخدام الحاسبات الآلية تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية، بحيث تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل لوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين، والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تبدل من سياساتها اتجاه العمالة لتلائم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية¹¹.

كما يؤثر أيضا التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير في التراكيب التنظيمية واستخدام فرق العمل في انجاز الأعمال مع التأكيد على المهارات المتنوعة¹².

⁹ خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 24.

¹⁰ المرجع نفسه، ص 25 26.

¹¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 76.

¹² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 74.

4 / التحديات البيئية.

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، أي بيئة متغيرة أو ثابتة، حيث أنّ الإطار العام المتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إنّ هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإنّ البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرون ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات وذلك من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة .

المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للوظائف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول : الإطار المفاهيمي للوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

اولا- التخطيط الموارد البشرية

هي الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف ووضع المعايير بالإضافة صياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع القواعد والإجراءات التي تتضمن سلامة تنفيذها¹³

__ تعريف تخطيط الموارد البشرية :

هي العملية المستخدمة من قبل المؤسسات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ودرجة توفرها والمهارات التي يجب أن تتوفر لديها وذلك لوضع خطة عمل تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المستقبلية¹⁴

ويهدف تخطيط الموارد البشرية إلى:

- ✓ زيادة المنفعة من الموارد البشرية.
- ✓ مطابقة أنشطة الإدارة بأهداف المؤسسة المستقبلية.
- ✓ التنسيق ما بين أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل التعيينات والتعويضات تقييم الأداء، التدريب، التطوير.
- ✓ و باختصار فعملية تخطيط الموارد البشرية تعني ذلك العمل الإداري المنظم و المستند على أسس علمية و معلومات موضوعية من أجل تكوين محدد و رغبة في أداء العمال على أساس مستقر و مستمر نسبيا.

¹³ ديسلر، جاري إدارة الموارد البشرية تر. سيد أحمد عبد العال محمد المملكة العربية السعودية، دار المربع للنشر 2000 ص 34

¹⁴ مقبلي، عمر وصفي إدارة الموارد البشرية المعاصر بعد استراتيجيتهم، الأردن دار وائل للنشر، 2005 ، ص 15

3- أهمية تخطيط الموارد البشرية

- ✓ الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المؤسسة
- ✓ يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين.
- ✓ تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
- ✓ إعداد خطة الموارد البشرية عن فترة زمنية مقبلة يساعد في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور.

4- خطوات تخطيط الموارد البشرية: إن المراحل الأساسية لعملية التخطيط الموارد البشرية تشمل ما يلي:

تحديد الطلب المتوقع للموارد البشرية يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية تحديد الطلب على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، لا بد أن نبحت موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي¹⁵:

- ✓ عدد العاملين الذين يحتاجهم المنظمة.
- ✓ مواصفاتهم الشخصية والعلمية والتقنية
- ✓ الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة..

وتتأثر الإجابة على أي من النقاط السابقة بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية كما تأثر بمدى تخطيط الموارد البشرية وهل يغطي فترة قصيرة أم متوسطة وذلك بإتباع طريقتين أساسيتين هما:

- ✓ حصر عدد أنواع الأعمال المطلوبة.
- ✓ تقديم حجم ونوعية القوى العاملة اللازمة للأعمال المطلوبة.

تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية تتعلق هذه المرحلة بحصر عدد الموارد البشرية العاملة حالياً بالمنظمة وتحليلها وكذلك دراسة المتوفر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة ولا بد من دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة على ضوء ثلاث مراحل أساسية هي :

- ✓ تحديد عدد العاملين في المنظمة وتثبيت ما يمتلكونه من خصائص شخصية ومهارة.
- ✓ تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
- ✓ التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسونه من أعمال.

¹⁵ بسيوني، محمد البرادي تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية دليل عملية ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي المنظمة القاهرة: مصر الجديدة، لبيتراك 2005

وتعتبر أسواق العمالة الخارجية أحد العوامل المؤثرة الرئيسية في إشباع احتياجات المنشأة من القوى العاملة في حالة عدم قدرة المنظمة على إبقاء احتياجاتها من المصادر الداخلية.

مقارنة احتياجات المنشأة المستقبلية مع العرض المتوقع من الموارد البشرية: بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية وفي ضوء نتيجة المقارنة يتم اتخاذ سلسلة من القرارات والسياسات المعالجة نتيجة التدريب والتطوير وتعديل الأجور والرواتب والتقاعد... إلخ، حيث ينتج من هذه المقارنة فائض أو عجز نوعي أو كمي من الموارد البشرية.

تقييم ومتابعة تنفيذ الخطة :بهدف متابعة وتنفيذ الخطة إلى اتخاذ القرارات التصحيحية بشأن الفائض أو العجز والإجابة عن التساؤلات التالية:

ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تنفيذ أهداف المنشأة

ما الذي يجب تغييره في الخطة؟ هل الخطة فعالة من حيث التكلفة أو العائد؟

ماهي انعكاسات الخطة على كل من : المنشأة والعاملين؟

وهذه المرحلة توضح ما هو متاح من الموارد البشرية وما يجب توفيره ومن ثم النقص أو الفائض في كل وحدة إدارية ضمن المنظمة¹⁶

ثانياً_التوظيف

1- مفهوم التوظيف

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين والمؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال وفيما يلي سنذكر بعضاً من هذه التعاريف:

التوظيف لغة:

التوظيف من فعل وظف يوظف توظيفاً، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء، أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة¹⁷.

التوظيف اصطلاحاً:

هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختبار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ

¹⁶ بليغ بشر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية منتجة كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، 2013 مانع في)

<http://wareinterginywayindoapt-112011204-2017>

¹⁷ المجد في اللقاء اللغة والإعلام، الطبعة 24 دار الشرق لبنان 1973، من 265

التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في منصب الشغل¹⁸. ويمكن تلخيص جملة من التعاريف المختلفة للتوظيف فيما يلي:

التوظيف هو عملية إدارية مستمرة تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، ثم اختيار الأفضل منها.

✓ ويعرفه جون غيوت (Jean Guyot) بأنه الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين، فهي العملية التي تتكون من تحليل مناصب العمل أو الوظائف ثم البحث عن مصادر الأفراد ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها للانتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها في البقاء بها

✓ وقد عرف (Harold Kuentz) وزميله للتوظيف بأنه: وظيفة إدارية تتضمن تعيين الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة واستقطاب المرشحين الأكفاء، والاختيار والتعيين والترقية والتقييم، ورسم المسار الوظيفي للعاملين والتعويضات، وتدريب العاملين وتطويرهم لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

2- أهداف التوظيف

من خلال مفهوم التوظيف نستطيع أن نستنتج عدة أهداف للتوظيف، حيث أن للتوظيف يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد على حد سواء، وكذلك هي مرحلة إلحاق الأفراد بالمؤسسة، ومن أهداف التوظيف ما يلي:

- ✓ التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- ✓ التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات استقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه
- ✓ القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بمجدارة والتلاؤم مع التغيرات الطارئة، والتوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص المترشح وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه.
- ✓ الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الأفراد؛
- ✓ تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين؛
- ✓ تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار
- ✓ ربط أهداف المؤسسة بأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.

¹⁸ ترشحات سلوى مذكرة تخرج: نيل شهادة ماجستير بعنوان أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، جامعة أحمددبوقرة بومرداس

3- أنواع التوظيف

بعد تحديد مواصفات المنصب وشاغله، لا بد من المعرفة والدراسة الدقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة، حيث أن بعض مصادر التوظيف قد تكون أكثر فعالية من غيرها في شغل نوعيات معينة من الوظائف، كما أن لكل مصدر مزاياه وعيوبه التي يجب أخذها الحسبان عند عملية البحث عن المترشحين وبصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من مصادر توظيف العمالة المصادر الداخلية والمصادر الخارجية¹⁹:

أ التوظيف الداخلي: يقصد بالتوظيف الداخلي الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمؤسسة، حتى يتعين النظر إلى مخزون المؤسسة للتعرف عما إذا كانت تتوافق ومستلزمات المنصب الشاغر، ويعتبر قرار التوظيف الداخلي أول وأهم مصدر تلجأ إليه المؤسسة خاصة في حالة الوظائف التي تحتاج الخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ويكون التوظيف الداخلي في الغالب عن طريق

الترقية، النقل أو التحويل ... الخ ويتوقف التوظيف الداخلي على بعض العناصر تذكر منها:

- ✓ وجود نظام للإعلام حول المناصب الشاغرة في المؤسسة التعليق، مذكرات مصلحيه ...)
- ✓ مخطط المسار المهني للموظفين والذي يسمح بمعرفة الأشخاص الذين يتوفرون على وجود الشروط المطلوبة لشغل الوظائف؛
- ✓ يجب أن يستجيب المرشحون الموظفون في المؤسسة لنفس الشروط ويتبعون نفس الإجراءات التي يخضع لها المرشحون الخارجيين.

ب- التوظيف الخارجي: قد يكون من الضروري بالنسبة للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة خاصة إذا كان عدد المترشحين من الداخل محدودا نسبيا واللجوء إلى مصادر خارجية للتوظيف أمر حيوي وفي غاية الأهمية وذلك للأسباب التالية:

- ✓ مقارنة المترشحين الداخليين بهدف تحسين نوعية التوظيف والحكم على وضعية المخزون الداخلي مع ما هو موجود في سوق العمل
- ✓ إثراء الإمكانيات الداخلية بدخول عناصر جددا
- ✓ عدم وجود المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة في داخل المؤسسة.

ثالثا: التدريب

1- مفهوم التدريب

من بين التعاريف ما يلي:

¹⁹عبد القادر قرض دراسة سياسة التوظيف وتكليفها في الجزائر، رسالة ماجسترو، فرع السير، 1997، من 30

التدريب هو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تساهم في تأهيل الأفراد من أجل القيام بعمل ما. ويعرف أيضاً بأنه تعليم الأشخاص من خلال توصيل المعارف النظرية والعملية لهم؛ حتى يمتلكوا كافة المهارات الكافية المرتبطة بمجال وظيفي، أو تعليمي معين²⁰.

يعرف على أنه الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة وهو أيضاً الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاههم بشكل بناء²¹.

التدريب هو عملية استخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع معارفه وبالتالي رفع مستوى كفاءته.

التدريب هو سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب من خلال الوسائل مختلفة²².

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب هو اكتساب الخبرات والمهارات وتغيير نمط وسلوك الأفراد لأجل تأدية أعمالهم بكفاءة عالية وبأقل جهد ممكن لتحقيق الأهداف.

2- أهمية التدريب

يعتبر التدريب أحد أهم أشكال الاستثمار في المؤسسة لأنه يسمح باستخدام الثقافات الجديدة، وتحقيق الأهداف، والاستراتيجية والقدرة على المنافسة، ودخول أسواق جديدة، لذلك خصصت له بعض المؤسسات حصصاً كبيرة من كتلة الأجر فوجد شركة (IBM) تخصص له نسبة 126 بينما شركة Ball بنسبة 8% وشركة الكهرباء الفرنسية 7% وكان المستوى السطحي المخصص له في المؤسسات الفرنسية 2،15% عام 1984

1. إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعاً أي زيادة الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف.
2. زيادة الفرص لإشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة مواكبة تطورات التكنولوجيا الحديثة
3. ينمي التدريب لدى الفرد المرونة والقدرة على التكيف في حياته العملية، ويحسن من أدائه الوظيفي⁵.
4. يكسب الفرد ثقة بنفسه ويكسبه خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر، وربما قد تكون مسؤوليات قيادية²³.

²⁰ أمل أحمد عبيد بصوص، أثر التدريب التطوير في الوارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي ASP بلدية رحاب الجديدة، العدد 54 2023 من 117

²¹ عامر سعاد أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية جامعة الغفرون العادة، 2015

²² خالد عوني بوجعة ، أسعيد حدة ، تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقنا، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، ورقة، العدد 14، 2018

²³ غازي الحمد عيد مزون أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلب سوريا، 2023 من 20-21

3- أهداف التدريب

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب للأفراد والتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة، وهذا وتتركز الأهداف الأساسية الوظيفة التدريب كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في²⁴ :

- ✓ رفع مستوى الأداء والإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية. تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
- ✓ سهولة التعامل مع العملاء وحسن التصرف معهم.
- ✓ فهم ردود أفعال الآخرين.
- ✓ زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
- ✓ تنمية الاتجاهات الايجابية للمتدربين نحو العمل والعاملين معهم.
- ✓ مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.
- ✓ تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة وبين مجالات العمل المطلوب.

4- أنواع التدريب

تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب²⁵:

1 - مرحلة التوظيف

تدريب خاص بالموظفين الجدد

يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة، ويقصد به تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة.

تدريب خاص بالموظفين الحاليين:

تزيد أهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل بشكل كبير وتتعدد فيه أنظمة تشغيل المعدات والآلات، الأمر الذي لا يكفي معه استعدادات العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا على المعدات والآلات نفسها وكذا على الأساليب الجديدة لإنجاز عمل ما .

²⁴أسعار سعاد ، ص 117

²⁵عصام حيدر التدريب والتطوير الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، سال 2020، ص 13

2- نوع الوظائف

التدريب المهني والفني:

يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، كون الأساليب وكذا المعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع ومستمر ويهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية والمهنية مثل الصيانة وأعمال الكهرباء.....

التدريب التخصصي

تركز البرامج التدريبية هنا على تلقين الأفراد العاملين المعارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهي غالبا تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق والحاسبة ... الخ وتوكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط المتابعة واتخاذ القرارات.

التدريب الإداري:

يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم إليها مستقبلا، وتتضمن برامج التدريب الإداري بصفة عامة على معارف ومهارات إدارية وإشرافية ضرورية لتقلد المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط، التوجيه التنظيم والرقابة هذا بالإضافة إلى نشاطي التنسيق والاتصال.

3- مكان إجراء التدريب

التدريب الداخلي: يتم هذا النوع من التدريب داخل المنظمة، وهذا سواء في مكان العمل أو في قاعات تدريبية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات والمعدات؛ ويشرف على عملية التدريب الداخلي المسؤول على التدريب في المنظمة، أو الرئيس المباشر للأفراد المعنيين، كما قد توكل مهمة التدريب إلى طرف خارجي.

التدريب الخارجي: يتم هذا النوع من التدريب خارج المنظمة، ويكون في مراكز تدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها؛ وتعتمد إدارة المنظمة على اختيار التدريب الخارجي وهذا في حالة عدم توفر إمكانيات تدريبية داخلية أو عدم توفر المنظمة على الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ برامج تدريبية متخصصة²⁶.

4- خطوات التدريب

يمر النشاط التدريبي بالخطوات التالية:

➤ تحديد إحتياجات المتدربين.

➤ تصميم برنامج تدريبي مناسب لقدرات ومهارات المتدربين.

²⁶ عصام حيدر، مرجع سبق ذكره ، من 14.15.

✚ تنفيذ البرنامج التدريبي.

✚ تقييم البرنامج التدريبي²⁷.

رابعاً : تقييم أداء الموارد البشرية

1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

لقد تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر وتمكن إبراز أهمها فيما يلي:

تعرف المنظمة العالمية للتنمية تقييم الأداء بأنه التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما المخططة من يحقق الأهداف المرجوة منها .

²⁸كما ينظر بعض الباحثين إلى أنه يقصد بتقييم الأداء الفردي الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية معينة، وتقدير مدة كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبل²⁹.

انطلاقاً مما سبق يمكن أن نقول إن تقييم الأداء هو نظام يسمح بالحصول على مجموعة حقائق وبيانات يسمح من خلالها تقييم كفاءة العاملين في مدة زمنية معينة وذلك من أجل تحديد الانحرافات واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المستمرة.

وللتطبيق عملية تقييم الأداء، ميز الباحثون بين مجموعة من الطرق الممكن إتباعها لتقييم أداء الموارد البشرية، تختلف هذه الطرق باختلاف أهداف عملية التقييم، وكذا طبيعة الوظائف والموارد البشرية المعنية بالتقييم، تنقسم طرق تقييم أداء الموارد البشرية إلى طرق تقليدية منها طريقة الصفات الشخصية، طريقة تقييم الكفاءات، طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة الترتيب إلخ، وأخرى حديثة والمتمثلة في طريقة الاختيار الإجباري، طريقة الأحداث الهامة، وطريقة الإدارة بالأهداف .

2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

التقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة سواء للعاملين أو بالنسبة للمؤسسة وتمثل هذه الأهمية في³⁰:

²⁷أبو غالي، التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية، حملة رابطة التربويين الفلسطينيين للأدب والدراسات التربوية فلسطين، العدد8، 2023 من 34
²⁸اللوزة سعاد بطاقة الاداء المتوازن كاداة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013، ص 6

²⁹عبد الباري ابراهيم درة تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003، ص 13

³⁰أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة، توزيع المكتبة الأكاديمية القاهرة، الطبعة الأولى 2006، ص 289

- ✓ استخدام معايير ومفاهيم موضوعية موحدة لتقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية تقييم الأداء؛
- ✓ تأصيل مفهوم أن تقييم الأداء ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تحريماً لشخص الفرد، إنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، وتوفير نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم، وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه؛ إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق هذه المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية، وكذلك إشراك المرؤوسين في عملية تقييم من أجل علاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم؛ إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الآخر، وإدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يبدر من الموظف إخلال ملموس بواجبات
- ✓ وأخلاقيات العمل
- ✓ استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة، مثل الفرد نفسه، أو رئيسه المباشر، وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه، وذلك دون الاعتماد على آراء أو وشابات الآخرين التي قد تؤثر على موضوعية التقييم أو تلغيها تماماً.

خامسا : الخوافز

1- مفهوم الخوافز

تعتبر الخوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز و هي بذلك لا تمثل جزءا مكملًا للأجور و المرتبات، فالأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي³¹.

الخوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد و المحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة ، وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الخوافز عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه أي بمعنى آخر فإن الخوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته ورغباته³².

³¹بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1. دار الراجحة للنشر و التوزيع عمان 2009، من 89

³²منير بوزي فريد كورتل إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 270

و في تعريف آخر نجد أن الحوافز هي : هي كل شيء يخفف من الحاجة و يقلل من مفعول الدافع، وفي مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب، مكافآت، ترقية، تقدير وغيرها...) ³³.

2- أنواع نظام الحوافز

تتنوع الحوافز التي تقدمها المنظمة لمواردها البشرية، فقد تكون هذه الحوافز مادية ومعنوية، أو حوافز سلبية و ايجابية، أو حوافز جماعية و فردية.

أ- الحوافز المادية

تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجر و المرتبات، أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات، يقصد بها مجموعة الحوافز التي تتبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها مثل: الأجر الإضافي و العلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية.

و الروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله و يكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد، ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية ، وتشمل الأجر و ملحقاتها و ديمومة العمل و الظروف المادية للعمل.

ب- الحوافز المعنوية:

هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية و ذهنية، ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم و تشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة، بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية، و أمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد و الإثراء الوظيفي من خلال فرصة الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل ، فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم والتدريب والمهارات وجدول العمل المرنة والقيادة الفعالة للأفراد ³⁴.

³³ بوكروش بسمة، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسة اسيلورميتال، عنابة رسالة ماجستو تخصص علاقات عامة،

جامعة باجي مختار ، عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية 2012.2011، من 148

³⁴ على محمد عبد الوهاب، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز"، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000، ص 54

ت- الحوافز الفردية :

تقوم خطط التحفيز على مكافأة الأداء الفردي و تشمل المداخل الشائعة لهذا النوع كلا من الأجر الموضوعي، الأجر حسب القطعة، و حوافز توفير الوقت و العمولات³⁵.

ث- الحوافز الجماعية

يمكن استخدام الحوافز الفردية (المذكورة أعلاه على أساس جماعي أي يمكن الدفع للموارد البشري المختلط، وتفضل الحوافز الجماعية عندما تكون واجبات الموارد البشرية مترابطة و معتمدة و تتطلب التعاون.

ج- الحوافز الاجتماعية :

ومن الأمثلة عليها "كتب الشكر والثناء ، وتقييم الأداء المرتفع ، وكيل المديح للموارد البشرية أمام الزملاء، و توجيه دعوات لحضور حفلة غداء أو عشاء في مطعم فاخر، و طلب اقتراحات من الموارد البشرية، و الجوائز ، و إقرار رسمي أو غير رسمي بالإنجاز"³⁶.

ح- الحوافز الإيجابية:

هذا الحافز يترك هامشا لروح المنافسة في جميع أنواع الجماعات العاملة، حيث أن الحد المطلوب للتحفيز يتحقق بعد حساب متوسط جهد المجموعة و هذا يتطلب من العاملين بذل أقصى جهد للحصول على الحافز، ويتفق هذا المبدأ مع شروط التحفيز الناجح فهو يحقق توافق التحفيز مع الجهد المبذول وعدالة الحافز و شعور العاملين بذلك، وتوجيه الحوافز للأداء الجيد وتحديد فاعلية الحافز.

خ- الحوافز السلبية:

وتعني معاقبة المعلم المذنب أو المهمل ماديا و معنويا، ويرى بعض العلماء أن البشر مختلفون في سلوكياتهم و تكوينهم النفسي و العقلي، فهناك من يمكن حفره و تشجيعه باستخدام أسلوب الحوافز الإيجابية، وهناك من لا يمكن حفره إلا عن طريق أسلوب الحوافز السلبية كأن يخصم من راتبه، أو يتم توجيه لفت نظر أو إنذار إليه فهذه الأساليب يمكن بها ضبط تصرفاته و دفعه لأداء عمله بشكل صحيح و جيد³⁷.

3- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام حيد للحوافز نقدم هنا دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها، و بإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا و هذه الخطوات أو المراحل هي كما يلي :

1. مرحلة الدراسة و الإعداد:

³⁵ غني دحام الزبيدي و آخرون، "إدارة الموارد البشرية"، مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار حامد للنشر و التوزيع عمان 2018، ص 294.

³⁶ نفس المرجع السابق ص 195.

³⁷ سعد عامر أبو شندي. "إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 150- ص 158

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية و الإدارية و الاقتصادية و القانونية، من حيث تركيب القوى العاملة و دوافع و حاجات الأفراد و التغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة و القوانين و التعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد و نظرهم إلى الحوافز و مفهوم الحقوق و الواجبات وهكذا.

2 مرحلة وضع الخطة :

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف و تبويب و تحليل البيانات التي تحمدت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالتها و أبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

✓ تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعا .

✓ تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول بها في المنظمة.

✓ تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي .

✓ تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة .

✓ تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى و تطورات المنظمة.

ولا بد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون المساس بمخطواتها الأساسية

3 مرحلة تجريب الخطة :

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات مع العاملين بشأنها من أجل شرح الخطة لهم و مدى أهميتها و موضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق (قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين للتأكد من سلامتها و ملاءمتها للتطبيق في المنظمة³⁸).

4 مرحلة التنفيذ و المتابعة :

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها و أسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها و استمرار نجاحها مستقبلا³⁹.

³⁸ مؤيد السالم إدارة الموارد البشرية ط2 دار للنشر والتوزيع عمان 2012 ص336

³⁹ نفس مرجع السابق ص337

4- أهمية الحوافز والعوامل المؤثرة فيها

للحوافز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصا إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتمثل فيما يلي:

- ✓ الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتفكير : طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا، لذا يجب الاعتراف حق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
- ✓ أداء للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- ✓ الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادي.
- ✓ تحمل المسؤولية: بعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف الالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية⁴⁰.

الفرع الثاني: الإطار المفاهيمي للوظائف التكميلية لإدارة الموارد البشرية

أولا : السلامة والصحة المهنية

1- مفهوم السلامة والصحة المهنية

- ✓ السلامة والصحة المهنية: هي تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث.
- ✓ السلامة والصحة المهنية : هي الإدارة التي تقع عليها مسؤوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالأمن والسلامة المهنية في المؤسسة أو المنشآت ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامة العاملين والممتلكات والبيئة ووضع إستراتيجية سواء في برامج التدريب أو التثقيف والوعي التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى أداء العاملين

⁴⁰محمود بوعلي حوافز العمل و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية على المؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي)،

✓ السلامة والصحة المهنية: توفير بيئة عمل آمنة و صحية للحفاظ على ثلاثة من المقومات الأساس لعناصر الإنتاج الإنسان الآلة، والمادة، ضمن حلق جو من السلامة والطمأنينة، الحماية العنصر البشري من الحوادث و الأمراض المهنية.

يمكن إعطاء تعريف أوسع للسلامة والصحة المهنية هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات الخاصة لحماية المورد البشري ، ومحافظة على سلامته من كافة المخاطر التي تواجهه في بيئة العمل.

2- أهداف السلامة والصحة المهنية

لتلخص أهداف السلامة والصحة للمهنية في حماية عناصر الإنتاج من الضرر والتلف الذي يلحق بها من حراء وقوع حوادث وإصابات العمل وذلك عن طريق تطبيق مجموعة من الإجراءات والاحتياطات الوقائية بهدف تأمين بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر المهنية سواء للعاملين أو المتزددين على المؤسسة الصناعية، وذلك بتطبيق مجموعة من الإجراءات والاحتياطات الوقائية كالتالي:

1- حماية العنصر البشري العامل أو ما يسمى حديثا بالبيئة العاملة؟

2 حماية للمهارات والخبرات والتخصصات وتنميتها؛

3- رفع المستوى الفني للعاملين وذلك بالتمرين والتدريب المستمر.

4 تحديد طرق الأداء وتسييرها بأقل المجهودات وأقل المخاطرة

5-حماية عناصر الإنتاج كهدف ملزم جميع العاملين المباشرين وغير المباشرين؛

6- خفض تكلفة الإنتاجية مع زيادة الإنتاج ومحاولة تقليل الفارق في المواد الخام قدر المستطاع

7- منح الثقة في المنشآت الاقتصادية وتشجيعها باستمرار

8- المشاركة في تنمية الاقتصاد القومي

9- خلق الوعي لدى العاملين فيما يتعلق بالأساليب والطرق الآمنة لأداء العمل وأهمية الالتزام بقواعد السلامة والتي شأنها تدعيم السلامة والصحة المهنية وكذلك رفع معنويات العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زيادة اعادة انتاجيتهم .

3- أهمية السلامة والصحة المهنية

تمثل أهمية السلامة والصحة المهنية في التالي:

✓ تقليل تكاليف العمل : إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تحسب المنظمة الكثير من المشاكل المتمثلة بالحوادث والأمراض المهنية، هذه الحوادث التي تكلف المنظمة الكثير من التكاليف المادية والمعنوية.

✓ توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر : إن الإدارة مسؤولة عن توفير المكان المناسب والخيالي من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم، إن هذه المسؤولية أصبحت متزايدة في ظل التطور التكنولوجي وبصورة خاصة في المنظمات

الصناعية ومن ثم فإن الإدارة تعمل على التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث والأمراض الصناعية، إذ أن الحوادث إنما تقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل، وأما فقد أضرارها إلى مشاعر العاملين داخل المنظمة وكذلك الزبائن المتعاملين معها.

- ✓ توفير نظام العمل المناسب : من خلال توفير الأجهزة والمعدات الواقية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابة أو حوادث وأمراض .
- ✓ تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين : حيث تحقق الإدارة الجيدة للسلامة والصحة المهنية للمؤسسة تجاه المنافسين، هذه ينتج عنها استقطاب الأفراد الكفولين والاحتفاظ بأفضل الكفاءات.

ثانيا : إدارة الحضور والغياب

يُعدّ الحضور والغياب من المفاهيم الأساسية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث يعكسان مدى التزام العاملين وانضباطهم في أداء مهامهم الوظيفية. فالحضور المنتظم يسهم في رفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يؤدي الغياب المتكرر إلى اضطراب سير العمل وزيادة التكاليف وتقليل الكفاءة المهنية⁴¹.

يشير الحضور إلى التزام العامل بالوجود في مكان العمل خلال الأوقات الرسمية المحددة من طرف المؤسسة، مع أداء المهام المطلوبة منه وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها⁴². ويُعتبر الحضور مؤشراً على الانضباط الوظيفي والالتزام المهني، كما تعتمد عليه المؤسسات في تقييم أداء العاملين ومدى جدّيتهم في العمل.

ويرتبط الحضور بعدة عوامل، منها:

- ✓ الرضا الوظيفي.
- ✓ ظروف العمل.
- ✓ التحفيز المادي والمعنوي.
- ✓ العلاقة بين الإدارة والعمال.
- ✓ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة⁴².

⁴¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 215.

⁴² علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، 2005، ص 144.

أ - الغياب

1- تعريف إدارة الغياب:

تُعرف إدارة الغياب بأنها العملية التنظيمية التي تهدف إلى متابعة حضور وغياب الأفراد داخل المؤسسة، سواء كانت تعليمية أو إدارية، من خلال تسجيل حالات الغياب وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من الغياب غير المبرر وتحقيق الانضباط داخل المؤسسة. كما تشمل استخدام الوسائل الإدارية أو الإلكترونية لتوثيق بيانات الحضور والغياب ومراقبتها بشكل مستمر⁴³.

2- أهمية إدارة الغياب:

تكتسب إدارة الغياب أهمية كبيرة لأنها تساعد على:

- ✓ ضمان السير المنتظم للعمل أو الدراسة.
- ✓ تعزيز الانضباط والالتزام بالقوانين الداخلية.
- ✓ التقليل من الغياب المتكرر وغير المبرر.
- ✓ تحسين الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.
- ✓ توفير بيانات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة⁴⁴.

3- أهداف إدارة الغياب

من أهم أهداف إدارة الغياب:

- ✓ متابعة حضور الأفراد بشكل دوري.
- ✓ الكشف عن أسباب الغياب ومعالجتها.
- ✓ تحقيق العدالة والانضباط داخل المؤسسة.
- ✓ تقليل التأثيرات السلبية الناتجة عن كثرة الغياب.
- ✓ تحسين مستوى الأداء العام⁴⁵.

⁴³أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 145.

⁴⁴علي السلمي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار غريب، القاهرة، 2005، ص 88.

⁴⁵محمد الصيرفي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2012، ص 203.

4- وسائل إدارة الغياب

تعتمد إدارة الغياب على عدة وسائل، منها:

- ✓ السجلات الورقية.
- ✓ الأنظمة الإلكترونية الخاصة بالحضور والانصراف.
- ✓ التقارير الدورية الخاصة بالغياب.
- ✓ التواصل مع أولياء الأمور أو المسؤولين عند تكرار الغياب⁴⁶.

ب - الحضور

1- تعريف إدارة الحضور

تُعرف إدارة الحضور بأنها العملية الإدارية التي تهدف إلى متابعة حضور الأفراد داخل المؤسسة والتأكد من التزامهم بأوقات العمل أو الدراسة المحددة، وذلك من خلال تسجيل أوقات الحضور والانصراف وتنظيمها باستخدام وسائل إدارية أو إلكترونية تساعد على تحقيق الانضباط والانتظام داخل المؤسسة⁴⁷.

كما تُعد إدارة الحضور من الوظائف الأساسية في الإدارة الحديثة، لأنها تساهم في مراقبة مدى التزام الأفراد بالدوام الرسمي وتحسين كفاءة الأداء والإنتاجية⁴⁸.

2- أهمية إدارة الحضور

تمثل أهمية إدارة الحضور في:

- ✓ تحقيق الانضباط داخل المؤسسة.
- ✓ ضمان سير العمل أو الدراسة بصورة منتظمة.
- ✓ رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.
- ✓ تقليل التأخر والتسبب الإداري.
- ✓ توفير بيانات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة⁴⁹.

⁴⁶عبد الباري درة، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 176.

⁴⁷أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 132.

⁴⁸علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، 2006، ص 74.

⁴⁹محمد الصيرفي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2012، ص 189.

3- أهداف إدارة الحضور

من أهم أهداف إدارة الحضور:

✓ متابعة التزام الأفراد بأوقات الدوام.

✓ تنظيم عملية الحضور والانصراف.

✓ تحسين الأداء والإنتاجية.

✓ تعزيز المسؤولية والانضباط.

✓ توفير تقارير دقيقة عن الحضور⁵⁰.

✓ وسائل إدارة الحضور

تعتمد إدارة الحضور على عدة وسائل، منها:

✓ السجلات الورقية التقليدية.

✓ أجهزة البصمة الإلكترونية.

✓ البطاقات الذكية.

✓ الأنظمة الرقمية الخاصة بالحضور والانصراف.

✓ التقارير الدورية لمتابعة الالتزام⁵¹.

ثالثا : إدارة التعويضات

1- مفهوم إدارة التعويضات

تعرف إدارة التعويضات بأنها النظام الإداري الذي يحدد كيفية تعويض العاملين عن جهودهم داخل المنظمة، ويشمل ذلك الأجور الأساسية والخوافز والمزايا المالية وغير المالية⁵².

⁵⁰عبد الباري درة، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 164.

⁵¹خالد عبد الرحيم، نظم المعلومات الإدارية الحديثة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص 98.

⁵²عبد الباري درة، إدارة الأفراد في المنظمات المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، ص 60-82

كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من السياسات التي تهدف إلى تحقيق العدالة الداخلية بين العاملين والعدالة الخارجية مقارنة بسوق العمل⁵³.

2- أهمية إدارة التعويضات

تكتسب إدارة التعويضات أهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ جذب الكفاءات البشرية المؤهلة.

✓ رفع مستوى الرضا الوظيفي.

✓ تقليل معدل دوران العمل.

✓ تحسين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية⁵⁴.

3- أهداف إدارة التعويضات

تهدف إدارة التعويضات إلى:

✓ تحقيق العدالة بين العاملين داخل المؤسسة.

✓ ضمان التنافسية مع سوق العمل الخارجي.

✓ تحفيز العاملين على تحسين الأداء.

✓ تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة⁵⁵.

4- مكونات نظام التعويضات

يتكون نظام التعويضات من عدة عناصر رئيسية⁵⁶:

❖ الأجر الأساسي

هو المبلغ الثابت الذي يحصل عليه العامل مقابل أداء عمله دون إضافات.

❖ الحوافز

هي مبالغ مالية تُمنح للعاملين عند تحقيق أهداف معينة أو مستويات أداء مرتفعة.

⁵³ صالح الشماع وخضير الكبيسي إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، الأردن، ص. 70-95

⁵⁴ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 85-110

⁵⁵ حسن عيسى إدارة الأجور والتعويضات في المنظمات، دار النهضة العربية القاهرة، ص 12598

⁵⁶ عبد السلام أبو قحف إدارة الأفراد، المكتب الجامعي الحديث ص. 140-160

المبحث الثاني : الإطار النظري والمفاهيمي للرقمنة مع عرض الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث موضوع الرقمنة باعتبارها من أبرز التحولات الحديثة التي ساهمت في تطوير أداء المؤسسات وتحسين خدماتها. حيث سيتم في المطلب الأول عرض مفاهيم الرقمنة من حيث تعريفها وأهميتها وأهدافها ومتطلباتها ومراحلها وأبعادها والتحديات التي تواجهها، بينما يخصص المطلب الثاني لعرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول : مدخل المفاهيمي حول الرقمنة

برز في الآونة الأخيرة مصطلح الرقمنة كأداة ووسيلة تستخدم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية الرقمنة من خلال التعرف على مختلف تعاريفها وخصائصها، كما سنسلط الضوء على أهمية الرقمنة في تحسين الخدمات العمومية و أبعادها الأساسية.

الفرع الأول : مفهوم الرقمنة وخصائصها

في هذا المطلب، سيتم تقديم مفهوم الرقمنة بدءًا من تعريفها العام ومرورًا بخصائصها الأساسية، ثم الإشارة إلى أهميتها في العصر الرقمي الحديث، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أبعادها المختلفة التي تجعل منها أداة محورية في تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية فعالة وذكية

أولاً: مفهوم الرقمنة

تتنوع التعريفات والتصورات المتعلقة بالرقمنة وتشابك بعضها مع البعض الآخر عند تناول هذا الموضوع، حيث يختلف كل تعريف حسب التخصص الزمني والمجالي وكذلك من الزاوية التي يتم النظر منها إلهويعمكن القول إن الرقمنة لم تعد مجرد عملية تقنية بحتة، بل أصبحت ظاهرة اجتماعية – إدارية – اقتصادية متعددة الأبعاد وفيما يلي نعرض أبرز التعريفات المرتبطة بالرقمنة:

فحسب بعض القواميس، تم تعريف الرقمنة على النحو التالي:

قاموس أودلس (OudotsDictionary) عرف الرقمنة بأنها عملية تحويل البيانات من الشكل التناظري (Analogique) إلى الشكل الرقمي (Numérique)، وذلك بهدف تمكين معالجتها بواسطة الحاسب الآلي. هذا يشمل تحويل الإشارات والبيانات المادية إلى صيغ يمكن التعامل معها إلكترونياً⁵⁷.

أما القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق فقد عرف الرقمنة على أنها عملية إلكترونية تهدف إلى إنتاج الرموز الإلكترونية أو الرقمية من خلال وثيقة مادية أو شيء مادي آخر ، أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية. هذه العملية تسمح بتحويل المحتوى التقليدي إلى صيغة رقمية يمكن معالجتها وتخزينها ومشاركتها عبر الأنظمة الإلكترونية⁵⁸.

⁵⁷Oudot, P.M., Dictionnaire des techniques et des sciences appliquées, Editions Dunod, Paris, 2015, p 27.

⁵⁸الخطيب محمد عبد الكريم، القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق ، الطبعة الثانية، دار الحضارة للنشر، القاهرة، 2005، ص 123

وقد عرفت تايلور الرقمنة بأنها تمثل الفرق البتات (Bits) ، وهي وحدة من المعلومات التي ليس لها لون أو وزن. تعتبر هذه الأخيرة أصغر عنصر يمكن أن يحمل المعلومات في أي نظام رقمي. حجم تتميز الرقمنة بقدرتها على التنقل بسرعة الضوء، حيث يمكن نقل المعلومات الرقمية عبر مسافات كبيرة في ثوان معدودة، مما يتيح نقل البيانات بسرعة وفعالية عبر شبكات الاتصال. كما تعد العنصر الأساسي في تشفير وتخزين المعلومات الرقمية، وهي تشكل الأساس الذي تبنى عليه . الحسابة والمعالجة المعلوماتية في أجهزة الكمبيوتر والأنظمة الرقمية بشكل عام⁵⁹.

أما سشلومف، فيعرف الرقمنة على أنها مصطلح أشمل من المصطلح المقابل له عند البعض، وهو "المسح الضوئي". حيث أن الرقمنة لا تقتصر فقط على عملية المسح الضوئي، بل تشمل أيضاً تحويل المواد التقليدية، مثل النصوص والصور والوثائق، إلى شكل رقمي يمكن قراءته ومعالجته بواسطة الحاسوب. هذه العملية تتيح تخزين البيانات بشكل رقمي، مما يسهل الوصول إليها، مشاركتها، معالجتها، والبحث فيها بمعنى آخر، الرقمنة تعني تحويل المعلومات من شكل مادي إلى صيغة رقمية قابلة للاستخدام في الأنظمة الحاسوبية، مما يساهم في تسهيل عملية التخزين والنقل والتبادل⁶⁰.

يعرف عبد الهادي الرقمنة بأنها عملية تحويل الوثائق من الشكل التقليدي المطبوع إلى الشكل الإلكتروني، بما في ذلك عملية النشر الإلكتروني. هذه العملية تتضمن مسح الوثائق أو تحويلها إلى صيغة رقمية، مما يجعلها قابلة للتخزين المعالجة، والنقل عبر الأنظمة الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الرقمنة تشمل نشر المحتوى إلكترونياً، مما يتيح للوثائق الوصول إلى جمهور أوسع عبر الإنترنت، ويعزز من إمكانية الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان باستخدام الأجهزة الرقمية⁶¹.

نستنتج من التعريفات السابقة أن الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات أو البيانات من شكلها التقليدي (التناظري أو المادي) إلى شكل رقمي، بحيث يمكن معالجتها ، تخزينها ، ونقلها باستخدام الحاسب الآلي أو الأنظمة الإلكترونية سواء كان ذلك عن طريق تحويل الوثائق المادية (مثل الكتب والمقالات) أو البيانات التناظرية (مثل الإشارات الصوتية أو المرئية، فإن الهدف الأساسي من الرقمنة هو جعل المحتوى قابلاً للوصول إليه معالجته، وتوزيعه بشكل أكثر فعالية وسرعة عبر التكنولوجيا الرقمية.

ثانيا : خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة بعدة مزايا أهمها:

1- تقليص الوقت فالتكنولوجيا تجعل كل الاماكن الكترونيا متجاورة.

⁵⁹أميمة حلاسي رشا و مبارك بوشعالة وسام، دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي منصة بروغرس نموذجاً -، (مذكرة ماستر، علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي 1945 ، قلمة، الجزائر ، 2023)، ص 19

⁶⁰نجلاء أحمد ياسين ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، الطبعة ، 1 العربي للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2013، ص ص (17-16).

⁶¹نفس المرجع، نفس المكان.

2- التفاعلية : أي ان المستخدم لهذه التكنولوجيا يمكن ان يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل⁶².

3- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة ان تعطل الانترنت.

4- العالمية والكونية : وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات معقدة تنشر عبر مختلف مناطق العالم وهي تسمح لرأس المال بان يتدفق الكترونيا⁶³.

5 - تقليص المكان : تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول اليها يسر وسهل.

6- قابلية التوصيل : وتعني إمكانية الربط بين الاجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع أي بغض النظر عن الشركة المصنعة او البلد المصنع.

نستنتج من خلال الخصائص أن الرقمنة هي تكنولوجيا متطورة غيرت طريقة تعامل الإنسان مع المعلومات ،حيث جعلت الوصول إليها وتبادلها أسرع و أسهل وفي أي وقت ومن أي مكان .

كما أتاحت التفاعل المباشر بين المستخدمين ،وقللت من القيود الجغرافية والزمنية ،وساعدت على تخزين كميات كبيرة من البيانات ونقلها بكفاءة عالية .لذلك أصبحت الرقمنة أساسا في تسهيل الحياة اليومية وتطوير مختلف المجالات .

الفرع الثاني : أهمية وأهداف الرقمنة

أولا : أهمية الرقمنة

لها فوائد كثيرة يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي⁶⁴:

- ✓ إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعقدة بأصولها وفروعها؛
- ✓ سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها؛
- ✓ القدرة على الطباعة للمعلومات منها عند الحاجة وإصدار صور طبق الأصل عنها؛
- ✓ الحصول على المعلومات بالصوت والصورة والألوان أيضا؛

⁶²عبد الغاني مقدم و عبد الفتاح مدلل الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة نموذجاً، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة وإدارة محلية جامعة الوادي، كلية العلوم السياسية 2016/2017)، ص31

⁶³زهير بضياف، دور " الرقمنة في ضمان الخدمة العمومية الرهانات والتحديات تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية "،

مجلة التميز الفكري، العدد الخاص للملتقى الافتراضي : الحوكمة الالكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، نوفمبر 2021، ص 71.

⁶⁴يمان بغدادي، سمية رماش تكنولوجيا الرقمية في المكتبات ،الجزائرية مجلة علمية محكمة نصف سنوية متخصصة في علوم المكتبات والمعلومات، صادرة عن كلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية جامعة زيان عاشور بالجللفة (الجزائر)، العدد الأول، 30/06/2022، ص 78

✓ نقص التكاليف للحصول على المعلومات؛

✓ إمكانية التكامل مع الوسائل الأخرى : الصوت، الصورة، الفيديو؛

نستنتج من خلال أهمية أنالرقمنة تمثل نقلة نوعية في عالم المعرفة، حيث تحوّل المعلومات من موارد محدودة وصعبة الوصول إلى ثروة متاحة للجميع بسرعة وكفاءة، مما يعزز التعلم ويزيد من الإنتاجية ويختصر الوقت والجهد.

ثانيا :أهداف الرقمنة

أهداف الرقمنة متعددة وكثيرة، وزعها العلماء على مستويات كما يلي⁶⁵:

1. الحفظ: حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.
2. التخزين: أما بخصوص التخزين فإن قرصا مضغوطا يمكنه تخزين آلاف الصفحات إذن فالرقمنة توفر علينا الكثير منالمساحات.
3. الأقسام: من خلال الشبكات وخصوصا شبكات الانترنت سمحت الرقمنة بالإطلاع على نفس الوثيقة من قبل ملفات الأشخاص في نفس الوقت.
4. سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث أنه عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق.
5. الربح المادي: من خلال بيع المنتج الرقمي على أقراص مليزرة أو إتاحتها على شبكة، ولا بقصد بالربح هنا الاتجار بقدر ما هو الحصول على عائد مادي يغطي هامش من التكلفة لضمان استمرار العمليات.

نستنتج من خلال الأهداف أن الرقمنة ثورة حقيقية في مجال حفظ وإدارة المعلومات، إذ لم تقتصر على حماية الوثائق وتقليل مخاطر تلفها، بل ساهمت أيضا في توفير مساحات التخزين، وتسهيل الوصول المشترك إلى البيانات، وتسريع استرجاعها بشكل كبير، إلى جانب تحقيق مردود اقتصادي يضمن استمرارية العمليات؛ مما يجعلها خيارا أساسيا لا غنى عنه في العصر الحديث.

الفرع الثالث : متطلبات الرقمنة

- 1_ القيادة التحويلية: تشير القيادة التحويلية إلى قدرة القائد على إيصال رؤية المنظمة ورسالتها بوضوح إلى التابعين، وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء الثقة والاحترام المتبادل، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفها بيرنس (Burns) كنمط قيادي يهدف إلى اكتشاف الدوافع الظاهرة والكامنة لدى العاملين، ثم العمل على تلبية احتياجاتهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق الأهداف المرجوة، أما كونجر (Conger) فقد رأى أنها قيادة تتجاوز الحوافز المادية لتشمل تطوير العاملين إدارياً وفكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الشخصية إلى جزء أساسي من استراتيجيات المنظمة.

⁶⁵مرابط ياسمين، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي الجزائر ، 2021 ، ص. 18-19

2_ استراتيجيّة المنظمة: تعني الاستراتيجية مجموعة القرارات التي تحدد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، حيث تتخذ هذه القرارات في ظل ظروف تتميز بعدم اليقين أو نقص المعلومات. لذا، تتحمل الإدارة مسؤولية ضمان تكييف المنظمة مع التغيرات البيئية لتحقيق أهدافها.

الثقافة التنظيمية : تمثل الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة والتي تطورت بمرور الوقت

لتصبح الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد داخلها. وتُعرف بأنها مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة بين القادة والعاملين، والتي يتم نقلها إلى الأفراد الجدد لضمان الانسجام والتكامل بين جميع أجزاء المنظمة.

الموارد البشرية: تشمل الموارد البشرية جميع الأفراد العاملين في المنظمة، بمن فيهم القادة والموظفين، والذين الخطط يتم توزيعهم لأداء المهام والوظائف المختلفة. كما تلعب الموارد البشرية دوراً محورياً في تشكيل الثقافة التنظيمية، التي تحدد أنماط السلوك وتضبطها ضمن إطار واضح ومحدد بالإضافة إلى ذلك، تُعد الموارد البشرية مجموعة من والاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء المنظمة.

تتطلب الرقمنة مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاحها، من أبرزها القيادة التحويلية التي تهدف إلى تحفيز العاملين وبناء الثقة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تطويرهم فكرياً وإبداعياً. كما أن استراتيجية المنظمة تلعب دوراً في تحديد علاقتها بالبيئة الخارجية وضمان تكيفها مع التغيرات البيئية. من جهة أخرى، تمثل الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات المشتركة التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، مما يضمن الانسجام بينها. بالإضافة إلى ذلك، تُعد الموارد البشرية من العوامل الأساسية في تشكيل الثقافة التنظيمية وتطوير استراتيجيات تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي.⁶⁶

الفرع الرابع : مراحل و أبعاد الرقمنة

أولاً : مراحل الرقمنة

المرحلة الأولى: التخطيط المبدئي

تعتمد هذه المرحلة على جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول الرقمنة من الناحية النظرية، مما يتيح للمسؤولين فهم الديناميكيات والميكانيزمات التي تدفع هذه التقنيات (من الناحية الفلسفية)، وفرصة لاستكشاف المشاريع والمبادرات التي تنشط في مجال مرافق المعلومات بصفة خاصة، وبعض المشاريع الأخرى التي تنشط في المؤسسات ذات التوجه الربحي بصفة عامة. تحاول هذه المرحلة البحث في الفرص والتهديدات التي تحوم حول المشروع ودراسة كل المجالات التي تتصل بالمشروع من قريب أو من بعيد، وهي مرحلة استراتيجية في حياة المشروع وأهم ما يتم تحديده ما يلي⁶⁷:

✓ تعيين مديراً للمشروع.

⁶⁶ دعاء عادل إبراهيم السيد، تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،

المجلد 14، العدد 1 جامعة قناة السويس، 2023، ص 802.

⁶⁷مقدم عبد الغني، مدلل عبد الفتاح الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، قطاع العدالة نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسة

عامة وإدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، جامعة الوادي، 2016/2017، ص 47

- ✓ تعيين لجنة المشروع.
- ✓ تعيين مدير فني للمشروع والذي عادة ما يكون من الذين لهم خبرة في قيادة هذه المشاريع.
- ✓ . وضع الأهداف العامة للمشروع.
- ✓ تحديد التكلفة المالية المبدئية.
- ✓ وضع طلبات العروض ومواصفات المشروع للموردين.
- ✓ وضع خطة واضحة للمواد التي سوف ترقمن
- ✓ توضيح الخطة التشريعية والقانونية لهذه المواد.
- ✓ تحديد المعايير الفنية التي سيتم على أثرها تطبيق الرقمنة (كالوضوح، التباين، أشكال الملفات) . - تنصيب وبرمجة خطة تقويمية في كل مرحلة لأجل التحكم في تدفق نشاطات المشروع.
- ✓ شراء التجهيزات.
- ✓ تجهيز مكان التقييم.
- ✓ وضع رؤية واضحة لضبط وتأمين الجودة.
- ✓ وضع رؤية واضحة لحفظ الكيانات الرقمية.
- ✓ توثيق كل القرارات المتخذة فهي تشكل في الأخير وثيقة إدارية وتسييرية هامة.
- ✓ تحديد خطة استراتيجية للرقمنة.

المرحلة الثانية: اختيار الموارد للرقمنة

أن الرقمنة بمفهومها الواسع عملية تستهلك الكثير من الجهد وتستغرق مدة زمنية طويلة، وتحتاج إلى الكثير من الموارد المالية، بالإضافة إلى الخبرة والكفاءة العالية، وبالتالي فإن هذه الخطوة تسمح لنا بالإجابة على السؤال "ماذا نرقمن"⁶⁸؟

1. أهمية الاختيار:

- ✓ التكاليف المالية العالية خاصة في ظل ندرتها.

⁶⁸ بولحقة رجاء، أثر رقمنة القطاع الصحي على الخدمات الصحية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945، قالمة 2020 -2021) ص ص 13-15

✓ تبقى الكيانات الرقمية رهينة التغيرات والمستجدات المتلاحقة في التكنولوجيا وبالتالي الأخذ بالحسبان عمليات التحديث والتطوير والتحسين.

2. التوثيق: يجب أن تكون الوثائق موثقة بطريقة جيدة وهناك معلومات كافية حولها.

المرحلة الثالثة: البدء في عملية الرقمنة

بينت العديد من الدراسات أن القيام بهذه العملية يمكن أن يكون على ثلاث أوجه هي:

✓ الاستعانة بالموردين.

✓ الاقتصار على إمكانات المؤسسة.

✓ الاعتماد المشترك بين المؤسسة والمورد.

المرحلة الرابعة: الترميز

الترميز أو التكويد، الهدف منها هو جعل هذه المعلومات أو الوثائق في بيئتها الإلكترونية مهيكلية في نموذج هندسي معين، بحيث تكون هذه الوثائق عبارة عن مجموعة من الرموز يتحدث بها الحاسوب ويفهمها مع غيره من الحواسيب.

المرحلة الخامسة: إتاحة الوثائق المرقمنة

عند الانتهاء من كل العمليات الفنية والتقنية للرقمنة، تأتي مرحلة بث هذه الوثائق والمعلومات والتي غالبا ما تكون على الموقع الخاص.

المرحلة السادسة: استراتيجية الحفظ الرقمي

الحفظ الرقمي يكتسي أهمية كبيرة كونه يمتد لأجل طويل بعيد المدى لهذا فان هذا الحفظ لابد أن يراعي الجدية، بالنظر إلى تكلفته الباهضة والمجهودات الكبيرة المبذولة، والحفظ يكون على الوثائق التي تم تحويلها أو التي تم انشاؤها كالصوت والفيديو الرقمي، ولنجاح الحفظ لابد أن يراعي توظيف المعايير في كامل جزئياته لأن الوسائط المستعملة في الحفظ إذا كانت صالحة اليوم فقد لا تكون كذلك غدا، مما يعني أننا أمام ثلاث تحديات في هذا الصدد:

✓ تقادم ملف البيانات المستخدم.

✓ تقادم الوسيط المستخدم في التخزين.

✓ تقادم الأجهزة المادية والبرمجية.

ثانيا : أبعاد الرقمنة

تتطلب عملية الرقمنة تضافر عدة جهود بدءا بالتخطيط وتوفر العامل البشري المتمثل في عاملين القائمين بالرقمنة، كذا العامل المالي إلى توفر الأجهزة والبرمجيات الخاصة لإنجاز هذه العملية وعلى العموم يمكن توضيح أبعاد الرقمنة فيما يلي⁶⁹ :

1- الأبعاد التقنية:

وتتمثل في مجموعة المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية و ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وهواتف و فاكسات وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية وأخرى و هذا حسب برامج التحول الإلكتروني وتبعاً لحجم المنظمة التي تستهدف الأتمتة الكلية أو الجزئية لوظائفها وأنشطتها الإدارية ومن أهم عناصر البنية التحتية التي لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية بدون توفرها في المنظمات تنحصر في ما يلي :

أ. البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب كالشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات الكترونياً وتتمثل في : الحاسوب: جهاز إلكتروني يمكن برمجته لكي يقوم بمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها اجراء العمليات الحسابية والمنطقية عليها بدقة وسرعة فائقة.

الماسحات الضوئية هي عبارة عن أجهزة بصرية أطلق عليها اسم الماسح، لأنها تمسح الوثائق والمستندات والصور بعد المرور فوقها بواسطة الأشعة، وتقوم بعمل صورة لها وترسلها في شكل نقاط على صورة رقم الكتروني الى نظام معالجة الصور والوثائق لمعالجتها بالتكبير أو التصغير أو اخراجها مجتمها وتفاصيلها الأصلية، ويمكن معالجة الصور أو النصوص الملتقطة بالماسح الضوئي بالحذف أو الاضافة او التغيير أو التعديل.

أوعية التخزين: إن من بين أساسيات تكنولوجيا الرقمنة اختيار أوعية تخزين ذات جودة واسعة وعالية، وتتعامل مع الإعلام الآلي، هذه الأجهزة الأقراص الضوئية، الأوعية المغناطيسية المتصلة بالإعلام الآلي

ب. البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات كالخيرات والبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها انجاز وظائف الأعمال الإلكترونية . وتتمثل في:

شبكات الاتصال(Network Communication) :

هي الوصلات الإلكترونية الممتدة غير نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت والإكسترنات، والتي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وادارتها الإلكترونية كشبكة الإنترنت.

برمجيات: إن مشاريع الرقمنة تحتاج إلى مجموعة من البرمجيات تبعاً للوظائف والتطبيقات المستعملة بالمشروع، وأي مشروع رقمنة هو بحاجة إلى البرمجيات التالية:

⁶⁹ ضويو فضيلة، شمخة بسمة، دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية مؤسسة بنك الجزائر الخارجي BEA ببوسعادة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة 2021_2022 صفحہ 13

Windows xp أنظمة التشغيل وأهمها وأكثرها استعمالاً

برمجيات التطبيقات

برمجيات معالجة الصور Adobe photoshop ; Adobe photodeluxe

برمجيات ضغط الملفات مثل Winrar; Winzip

2- الأبعاد الإدارية :

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب الحكومية، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية.

بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الكترونية أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية، مع مراعاة أن يتم التحول في إطار زمني متدرج. تعتمد المؤسسة التي تريد الخوض في مشروع الرقمنة بشكل رئيسي على التخطيط حيث تقوم بتحديد خطة انطلاقاً من مجموعاتها ومستعملاتها، والتخطيط هو عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة، مستخدمة كافة الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة حالياً ومستقبلاً أحسن استخدام والتخطيط لمشروع الرقمنة يجب أن تسند إلى لجنة تشرف على المشروع، تعرف باسم فريق العمل الرقمي، والتي يجب أن تتكون من عناصر يشهد لها بالكفاءة العلمية والعملية في المجالات التالية، حاسوب، شبكات اتصالات برمجيات حيث تقوم بوضع خطة مناسبة لمراحل تنفيذ المشروع وأبرز عناصر هذه الخطة هي:

✓ تحديد أهداف المشروع؛

✓ دراسة جدوى يتم فيها تحديد المتطلبات الضرورية لعملية الرقمنة الوسائل، التجهيزات، الإطارات البشرية)

✓ تحديد تكاليف المشروع وإقرار ميزانية مناسبة للمشروع مع تبويبها ؛

✓ وضع خطة زمنية واضحة لمراحل تنفيذ المشروع؛

✓ إعادة هندسة الإجراءات الإدارية والتنظيمية والعمليات الفنية بما يتناسب والتحول الجيد؛

✓ تحديد الإجراءات التي سوف تتخذ بخصوص المشاكل التي سوف تتعرض للمشروع.

3- الأبعاد المالية:

تحدد المخصصات المالية من خلال أسعار التجهيزات المادية (مثل محطات العمل والمساحات الضوئية، على اختلاف أنواعها وفئاتها، وأجهزة الخدمات servers المخصصة للحفظ والاختزان، وناسه الأقراص المليزة cd/Rom أو ناسخ اسطوانات DVD إلى غير ذلك) إلى جانب البرمجيات المختلفة، ومنها برمجيات التعرف الضوئي على الحروف Recognition, Ocr Optimal

Character وتطبيقات إنتاج المواد ذات الوسائط المتعددة (صوت صورة صور متحركة ويعتمد اختيار مثل هذه التجهيزات على طبيعة المصادر التي يتم معالجتها وتجد الإشارة إلى أن المبالغ المقدمة لهذه التجهيزات عادة ما تكون ضخمة نسبيا، ولذلك عادة ما تلجأ مؤسسات المعلومات إلى الحصول على منح ومساعدات من أجل القيام بمشروعات الرقمنة.

4- الأبعاد البشرية :

بعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات وبدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات كالآلات والأجهزة مما يتطلب تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا على مستوى عالي الكفاءة. مع ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية من خلال تنفيذ مجموعة من برامج التدريب لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتمثل المتطلبات البشرية فيما يلي التحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الإنترنت على إيجاد نظم فاعلة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية⁷⁰.

5- الأبعاد الأمنية :

يقصد بأمن المعلومات الإلكترونية ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة أو المنظمة التي تدار إلكترونيا في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها، الأمر نفسه ينطبق على المؤسسة نفسها والعاملين فيها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة كوسائط التخزين التي تحوي أسرار المؤسسة وبياناتها وذلك بتأمين أكثر من وسيلة جماعية كالبرامج المضادة للقرصنة لضمان سلامة المعلومات⁷¹.

الفرع الخامس: عوامل النجاح والتحديات التي تواجهها الرقمنة

1. عوامل نجاح الرقمنة: أنه على المسؤولين في المؤسسات والمنشآت الحكومية أو الأهلية الذين يرغبون في التحول إلى الرقمنة الإدارية، أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة أهمها⁷²:

✓ تحقيق التوثيق الإلكتروني للمعاملات الإدارية المختلفة، وإلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الرقمنة الإدارية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل والتطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها مع التشديد على تدوينها وتصنيفها؛

⁷⁰مقدم عبد الغني مثل عبد الفتاح ص 46

⁷¹بن سليمان عيماء كثر رقة العمليات الإدارية على أداء المورد البشرية بالمؤسسات القضائية دراسة ميدانية بمحكمة أدرار، ص 7

⁷²نور الدين بوزلغ عمار عزوز ، الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة بلدية باب الواد ، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، عدد 13 الجزائر 2008 ص44.

✓ تحسين مستوى أداء الخدمات والتقليل من التعقيدات الإدارية، تخفيض التكاليف، تحقيق مبدأ الشفافية الإدارية، التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه وتأمين سرية المعلومات للمستخدمين منها الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء، التحديث المستمر لتقنية المستخدمين؛

2. لتحديات التي تواجه عملية الرقمنة: هناك العديد من التحديات التي تصعب تطبيق الرقمنة في المؤسسات منها:

أ- تحديات تقنية وتكنولوجية: والمتمثلة في:

✓ ضعف البنية التحتية وضعف الإنفاق على البحوث والتطوير؛
✓ عدم ضمان توفير متطلبات الرقمنة الإدارية عند كل مستقبلي الخدمة نتيجة الوعي الإلكتروني أو نتيجة ارتفاع تكلفة الحصول عليها؛

✓ عدم كفاية خطوط الاتصال وبطيء شبكة الانترنت؛

ب. التحديات التنظيمية والإدارية: والمتمثلة في:

✓ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الرقمنة الإدارية؛
✓ ضعف القيام بالتغييرات المطلوبة لإدخال الرقمنة الإدارية؛
✓ التحول من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الإلكتروني سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظفين والخوف من التغيير من قبل المسؤولين؛

✓ التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير؛

✓ الرؤية الضبابية للرقمنة الإدارية وعدم استيعاب أهدافها؛

ت- التحديات البشرية والمتمثلة في:

✓ التناقض بين حاجات الفرد ورغباتهم؛

✓ عدم وجود التخطيط لتطوير الموارد البشرية؛

✓ مشاكل الفقر المعلوماتي والمعرفي؛

✓ ضعف الإقبال على استخدام طرق التدريب المتاحة لتحسين أداء الموارد البشرية؛

✓ قلة الكفاءات البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات؛

✓ الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، مما أدى إلى صعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛

ث- التحديات التشريعية والمتمثلة في:

- ✓ صعوبة الملاحظة القوية لمخترقي المعلومات ومزوريها وطول إثبات تطورهم؛
- ✓ صعوبة إيجاد بيئة عمل محمية وفق أطر تشريعية وقانونية تتناسب والعمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل؛
- ✓ غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو نمط جديد، وتقديم الدعم السياسي لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي؛
- ج- التحديات المالية والمتمثلة في:

- ✓ قلة الموارد المالية للاستعانة بخبرات المعلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية وضعف السيولة النقدية؛
- ✓ ضعف الحوافز المادية المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيها أوجه الإنفاق؛
- ✓ ارتفاع تكاليف توفير البيئة التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء الموقع وربط الشبكات؛
- ح- التحديات الأمنية والاجتماعية : تتطلب الرقمنة الإدارية فسخ المجال لتبادل المعلومات والحصول عليها فور طلبها إلا أن هناك مشاكل تصعب ذلك منها الاختراق، ويعتبر الهجوم على المواقع واختراقها على شبكة الانترنت والتجسس الإلكتروني من أخطر التحديات في عملية الرقمنة والمتمثلة كذلك في الجريمة المعلوماتية التي لا تعترف بالحدود الوطنية ولا يمكن أن تواجهها الدول بالوسائل القانونية القمعية التقليدية، بالتالي التخوف من التقنية وعدم الإقناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتحديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقائها وعدم تدميرها والجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي ويرتكز على ثلاث نقاط أساسية:

- ✓ العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات؛
- ✓ العنصر التقني: باستخدام تقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات؛
- ✓ العنصر البشري : بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات العاملين في هذا المجال⁷³؛

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة

أولا - دراسات باللغة العربية

في بحثنا هذا اعتمدنا على عدة دراسات وبحوث علمية لها علاقة مباشرة بموضوع بحثنا من مختلف جوانبه، ومن بين هذه الدراسات العلمية تذكر ما يلي:

⁷³مرباط ،ياسمين دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، مرجع سابق، ص.23-25.

1- دراسة سلمى بوشمرمة وفاطيمة قدسي بعنوان دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية " مذكر ماستر في العلوم التجارية، قسم علوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بنى يحي - جيجل 2018/2019

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة توضيح بعض المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالموضوع كالمعلومات والاتصال، الإنترنت، المعاملات الإلكترونية والخدمة العمومية، بالإضافة إلى الوقوف على الرقمنة من خلال البطاقة الذهبية في تحسين جودة خدمات بريد الجزائر . تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لهذا النوع من الدراسات إلى جانب ذلك تم الاعتماد في الدراسة التطبيقية على جمع البيانات والمعلومات باستعمال استمارة الأسئلة الموجهة لحاملي بطاقة الذهبية، وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) بغية استخلاص النتائج. وقد خلص الباحثين في هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال عاملا مهما في تطوير جميع المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة، الرقمنة هي عملية تحويل المواد من شكلها التقليدي⁷⁴.

2- الدراسة أعدت من طرف الباحثين : بودالي محمد و بوشنموسى بعنوان :

رقمنة الإدارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر الإدارة الجبائية نموذجاً⁷⁵

تناول البحث اعتماد الإدارة الإلكترونية في أعمالها ومعاملاتها مع الافراد و المنظمات على الوسائل الإلكترونية و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاسيما منها شبكة الانترنت ووسائل الإعلام الآلي و الفاكس و غيرها، وذلك من أجل السرعة في تنفيذ و تخفيض التكاليف، وحاولوا إبراز دور الرقمنة في تطوير وتحسين الخدمة العمومية وذلك بالإسقاط على الإدارة الجبائية في الجزائر. محاولين الإجابة التساؤل التالي : إلى أي مدى يمكن لرقمنة الإدارة الجبائية أن تحسن من جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة؟ و التساؤلات التالية:

✓ ما هي أهم التدابير التنظيمية و الإجراءات الإلكترونية التي استحدثتها الإدارة الجبائية لتحسين الخدمات المقدمة للمكلفين؟

✓ هل الإجراءات الإلكترونية المستحدثة تصب في صالح الإدارة أم في صالح المكلف بالضريبة ؟

لتتوصل الدراسة لرصد النتائج التالية:

✓ هدفت الحكومة من وراء رقمنة المكلفين إلى توسيع الوعاء الجبائي و تخفيض عمليات الغش الشيء الذي سيؤدي إلى تعظيم عائدات الخزينة وهذا يصب في مصلحة الإدارة الجبائية .

✓ تهدف رقمنة الإدارة من خلال التصريح الإلكتروني وكذا المواقع الإلكترونية إلى تقليل معاناة المكلفين و تحسين جودة الخدمة و هذا يصب في مصلحة المكلف.

⁷⁴ سلمى بوشمرمة وفاطيمة قدسي بعنوان دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية " مذكر ماستر في العلوم التجارية، قسم علوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بنى يحي - جيجل 2018/2019

⁷⁵ محمد بودالي ، موسى بوشنب : رقمنة الإدارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر الإدارة الجبائية نموذجاً

3- دراسة (عبد الرحمن محمد سليمان رشوان زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم) (2020): " دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات"⁷⁶.

الهدف من الدراسة هدفت هذه أساسا للتأصيل العلمي من خلال دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، وفي سبيل هذه الهدف الرئيسي انبثقت هذه الأهداف الفرعية: التعرف على التحول الرقمي في البنوك التعرف على دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك لتعزيز الميزة التنافسية؛ التعرف على كيفية إمكانية التحول الرقمي في جذب الاستثمارات للبنوك وتحقيق الوضع المالي المستقر.

منهج وأدوات الدراسة ام الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري قصد الإمام بجميع مفاهيم الدراسة، كما تم استقراء بعض المواضيع والدراسات التي تناولت الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي الجانب التطبيقي للدراسة تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، حيث يكون مجتمع الدراسة من مدراء الفروع البنكية والمحاسبين والمدققين الداخليين والمراقبين الماليين العاملين في البنوك في قطاع غزة وعددهم (310) موظف، حيث لم اختيار عينة عشوائية بحجم (140) موظف، وتم استرداد (128) استبانة، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS

المتغير المستقل وأبعاده المتغير المستقل لهذه الدراسة يتمثل في:

✓ التحول الرقمي

✓ المتغير التابع وأبعاده

✓ المتغيرات التابعة في هذه الدراسة تتمثل في: رفع كفاءة أداء البنوك

✓ جذب الاستثمارات.

أهم النتائج المستخلصة من خلصت هذه الدراسة لدور التحول الرقمي في رفع أداء البنوك وجذب الاستثمارات، وأن تعمل البنوك الفلسطينية على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار، ويتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات توظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية، وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة لمراقبة الأداء، والالتزام بالمهام والمستويات وفقا لإطار الحوكمة والتبيل بالانحرافات قبل حدوثها، ورفع تقارير استباقية للإدارة العليا والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بتعزيز الميزة التنافسية.

4- دراسة (ياسر عبد الرحمن) (2019): " إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال

⁷⁶عبد الرحمن محمد سليمان رشوان زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤثر

الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال. 2020. C

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الهدف من الدراسة التحول الرقمي وكيفية التعامل معها من أجل إنجاح مسيرة التحول الرقمي في منظمات الأعمال⁷⁷.

منهج وأدوات الدراسة في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

أهم النتائج المستخلصة من خلصت هذه الدراسة إلى أن العنصر البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، هذا لأن تحقيق أهدافها مرتبط ارتباط وثيق بأداء الموارد البشرية فيها، حيث أنه في ظل التحول الرقمي تجد المنظمات نفسها مطالبة بإبتكار طرق جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بدوره على وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات، كما بينت هذه الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دور هام في نجاح عملية التحول الرقمي من خلال الحرص على إشراك كافة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي، وتعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية دون نسيان دور القيادة في مجال التحول الرقمي.

5- دراسة أحمد إبراهيم محمد دباس بعنوان أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني.

هدفت دراسة أحمد إبراهيم محمد دباس إلى قياس أثر متطلبات التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني من خلال التركيز على عناصر مثل الاستراتيجية الرقمية الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية وتأثيرها على ممارسات الاستقطاب التدريب التعويضات، وتقييم الأداء. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانة وزعها على عينة من 384 موظفاً⁷⁸.

أظهرت النتائج أن مستوى توفر متطلبات التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي كان متوسطاً، مع وجود تأثير كبير وملحوس للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل التفسير R نحو 70.9%، ما يدل على أهمية التحول الرقمي في تطوير ممارسات الموارد البشرية الحكومية.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

1 دراسة George و Dorothy وآخرين (2016)

بهدف فهم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بباكستان، وتحديدًا في مدينة مولتان ركزت الدراسة على أربعة محاور رئيسية وهي: الاستقطاب، والتعيين التدريب والتطوير، تقييم الأداء، ونظام الحوافز والمكافآت. لجمع البيانات، استخدم الباحثون أداة الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية شملت 320 مديرًا وموظفًا، واستعيد منها 240 استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS V22.

⁷⁷(ياسر عبد الرحمن) (2019): " إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال

⁷⁸أحمد الدباس إبراهيم مداه مرجع سبق ذكره، ص 12

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المذكورة وتحسين الأداء التنظيمي داخل تلك الشركات وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز هذه الممارسات لما لها من أثر ملموس في دعم الأداء وتطوير بيئة العمل، مما يساهم في رفع كفاءة الشركات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق⁷⁹.

2 دراسة (2015) KephaAndrewOmbul, et al.

تهدف إلى التحقق من تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي معاهد البحوث في كينيا (٦). وقد تم استخدام العينات العشوائية الطبقية في الدراسة، حيث يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكوادر المختارة في جميع معاهد البحوث الحكومية والذي بلغ عددها الإجمالي (٩٨٦) موظفاً، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (٧٦٠) استبانة، في حين أن الصالح منها (٢٥٥) استبانة، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وقد استخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات الكمية والنوعية، وتشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في معاهد البحوث لها تأثير إيجابي على أداء الموظف. بالإضافة إلى أن هناك حاجة إلى اعتماد وتنفيذ للتخطيط المناسب للموارد البشرية والتوظيف الاختيار، والتدريب والتطوير⁸⁰.

3 دراسة من إعداد الباحثين FronkaCibulka and colleague سبتمبر 2020

بعنوان The Impact of Digitalization on Human

في دراسة أجراها FronkaCibulka وزملاؤه في سبتمبر 2020 بعنوان " The Impact of Digitalization on Human Resource Management Practices ، سلط الباحثون

الضوء على الأثر العميق للتحويل الرقمي على مجال إدارة الموارد البشرية. أشارت الدراسة إلى أن الثورة الصناعية الرابعة قد خلقت واقعاً جديداً أصبحت فيه التكنولوجيا الرقمية عنصراً أساسياً لا يمكن تجاهله في بيئة الأعمال، بما في ذلك الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية. خلص الباحثون إلى أن الرقمنة لم تعد ترفاً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لتعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية. فقد ساهمت الأدوات والمنصات الرقمية في تطوير ممارسات التوظيف والاختيار، بالإضافة إلى دعم عمليات التدريب والتطوير. كما أظهرت الدراسة أن الرقمنة تعزز جودة التواصل والتعاون داخل بيئة العمل، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي⁸¹.

وأشارت النتائج إلى أن تبني التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية يمنح المؤسسات مرونة أكبر لمواجهة التحديات واغتنام الفرص التي تطرحها الثورة الصناعية الرابعة، مما يجعلها أكثر تنافسية واستدامة في بيئة عمل دائمة التغير .

⁷⁹George, Dorothy, et al. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Small and Medium Enterprises in Pakistan. Journal of International Business Studies. Vol. 15.

⁸⁰Kepha Andrew Ombul, et al. (2015). The Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance in Research Institutes in Kenya. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No. (page number.(42163/63

⁸¹Cibulka, Fronka, et al. (2020). The Impact of Digital Transformation on Human Resource Management Practices. International Journal of Modern Human Resource Management, September 2020.

4. دراسة (Rajni 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي شملت الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، والعمل الجماعي، على إدارة المعرفة بأبعادها المتمثلة في: اكتساب المعرفة، مشاركتها، ترجمتها، وتخزينها. وقد تم تطبيق الدراسة على قطاع الخدمات في الهند، بما يشمل من قطاعات مثل البنوك، التعليم، تكنولوجيا المعلومات، والقطاع الصحي.

في مناطق متعددة منها: دلهي، البنجاب، هاريانا، وأوتار براديش. استخدم الباحث المنهج كشاف، من خلال تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 980 موظفاً يعملون في هذه القطاعات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، كما تبين أن لممارسات الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً ومباشراً على إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تشمل قطاعات أوسع ومجالات مختلفة لتعزيز تعميم النتائج⁸².

5- دراسة Sabi u وآخرون (2019):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في التوظيف والاختيار، وبين الأداء التنظيمي، مع التركيز على الدور الوسيط الذي تلعبه المناخات الأخلاقية في هذه العلاقة، وذلك في سياق الوكالات التعليمية في نيجيريا. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، حيث تم تطوير استبانة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

شملت عينة الدراسة 181 مديراً من إدارات التعليم في وزارة التربية والمؤسسات شبه الحكومية والوكالات التعليمية في سبع ولايات شمال نيجيريا. بينت النتائج وجود تأثير قوي للمناخات الأخلاقية كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وقد أوصى الباحثون بضرورة توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات ومجالات مختلفة، مما يساهم في توسيع المعرفة وتطبيق المفاهيم في سياقات متعددة⁸³.

ثالثاً: مقارنة مع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

جدول رقم 01: يمثل مقارنة مع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
-----------------	-----------------

⁸² "Rajni (2021). The Impact of Human Resource Management Practices on Knowledge Management in theService Sector in India. International Journal of Knowledge and Human Resource Management, Vol. 12. No.3, October 2021.

⁸³Sabi u, N. B., et al. (2019). The Role of Ethical Climates in the Relationship Between Human ResourceManagement Practices and Organizational Performance: A Field Study in Educational Agencies in Nigeria.International Journal of Human Resource Management and Organizational Development, Vol. 7, No. 2. pp.45-60.

من حيث الهدف	تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية، والتعرف على دور التقنيات الرقمية في تحسين مختلف وظائف الموارد البشرية داخل شركة الوطنية للتأمين SAA، مثل التوظيف، التدريب ، تقييم الأداء، الحوافز وتخطيط مع إبراز مدى مساهمة الرقمنة في رفع كفاءة العمل وتحسين الأداء التنظيمي.	سعت الدراسات السابقة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على وظائف الموارد البشرية، وتحليل نتائجه على الأداء وتحفيز العاملين داخل المؤسسات.
الزمان والمكان	الزمان والمكان :تم إنجاز هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2025، أما بالنسبة للحدود المكانية فقد أجريت الدراسة في شركة الوطنية للتأمين SAA.	تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت ما بين سنوات 2015 و 2024 حيث أجريت في الجزائر الأردن ليبيا ،باكستان كينيا الهند الصين نيجيريا واوروبا، وتركزت على القطاعات الخدمية والتعليمية، مع تكرار ملحوظ في المؤسسات - المالية البريدية الحكومية والتعليم العالي.
العينة	ركزت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين بمختلف الرتب والأصناف في مؤسسة محل الدراسة .	تنوعت عينات الدراسات بين موظفين عملاء، وأساتذة، مع تركيز أكبر على موظفي المؤسسات الخدمية خاصة البنوك، البريد، والجامعات، إضافة إلى بعض الدراسات التي استهدفت عملاء وطلبة في قطاعات مختلفة .
منهج الدراسة	أثبتت الدراسة المنتج الوصفي التحليلي حيث تم أجاز جانب نظري من خلال جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة برقمنة وأبعادها والتي لها علاقة بوظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة وفي جانب التطبيقي المعتمد اعتمد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات ،وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول الى النتائج .	بعض الدراسات التي استهدفت عملاء وطلبة في قطاعات مختلفة. اعتمدت معظم الدراسات مناهج كمية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية مع بعض الدراسات النوعية والمختلطة، خاصة في القطاعات الخدمية والتعليمية
متغيرات	ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما :الرقمنة بأبعادها (التقنية.الادارية.المالية .البشرية. الزمنية) تم أثر هذه الأبعاد على الوظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط .توظيف .التدريب. أداء .الحوافز .الصحة والسلامة . إدارة الحضور والغياب .التعويضات)	ركزت الدراسات العربية والأجنبية على أثر التحول الرقمي كمتغير مستقل، وتأثيره على ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي كمتغيرات تابعة تناولت الأبحاث جوانب مثل التوظيف التدريب تقييم الأداء الحوافز، والاستراتيجيات الرقمية

وخلصت جميعها إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء الموارد البشرية والمؤسسات عموما، مع الإشارة لبعض التحديات في التخطيط، المهارات والبنية التحتية.		
--	--	--

من إعداد الطالبة

الفرع الثالث : موقع الدراسة الحالية من دراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية في كونها الدراسة الوحيدة التي عاجلت دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة في قطاع النقل والمواصلات وذلك في حدود اطلاعنا .

يتمثل مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في :

- ✓ ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- ✓ ساعدت في تكوين تصور شامل الموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلات وفروض الدراسة .
- ✓ ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان من خلال الجانب النظري و استبانات الدراسات السابقة
- ✓ المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب المناسبة المعالجة صحة فرضيات الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل :

بعدما تطرقنا في هذا الفصل الى الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع تأثير رقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية يتضح أن الرقمنة لم تعد مجرد خيار تنظيمي ، بل أصبح توجهًا استراتيجيًا يفرض نفسه من أجل تحسين فعالية تسيير الموارد البشرية وتطوير الأداء الإداري. وقد سمحت الرقمنة بإحداث تغييرات جوهرية في طرق العمل التقليدية، من خلال الاعتماد على الأنظمة المعلوماتية التي ساهمت في تسريع معالجة البيانات وتحقيق قدر أكبر من الدقة والشفافية في تنفيذ مختلف الوظائف الإدارية. ومن خلال ما سبق وما تعرف عليه في الفصل السابق. نطرح التساؤل هل تؤثر الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الوطنية للتأمين Saa ورقلة؟ هذا ما سوف نتطرق اليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية لتأثير

الرقمنة على وظائف إدارة الموارد

البشرية في شركة الوطنية لتأمين

-SAA-

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، وكذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على عينة من العاملين بمختلف رتبهم وأصنافهم في الشركة الوطنية للتأمين Saa - ورقة لإبراز تأثير الرقمنة فيها، على وظائف إدارة الموارد البشرية. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

❖ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة؛

❖ المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

❖ المبحث الثالث: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو تأثير الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية، قصد تنظيم المعلومات بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة والتطرق أيضا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج.

المبحث الأول :الطريقة المعتمدة في الدراسة:

بغرض التعرف على تأثير الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتأمين Saa - ورقة سيتم التعرف على منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى برنامج الإحصائي (SPSS) النسخة 26 فمن خلاله سيتم التوصل إلى النتائج.

المنهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف المسطرة ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها . ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمدت في دراستي على المناهج التالية:

أولا .المنهج الوصفي التحليلي :يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ثانيا. المنهج الإحصائي: يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة "تأثير الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية" وذلك من خلال عينة الشركة الوطنية للتأمين Saa - ورقة باستخدام مصدريين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية :تتمثل في الكتب والمراجع باللغتين العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وتوزيعه على عينة من الشركة محل الدراسة.

ثالثا. متغيرات الدراسة:

الجدول (1-2): متغيرات الدراسة

المتغيرات	
الرقمنة	المتغير المستقل
وظائف إدارة الموارد البشرية	المتغير التابع

المصدر :من إعداد الطالبة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول تقديم الشركة محل الدراسة:

أولا :مجتمع الدراسة :دراسة الشركة الوطنية للتأمين Saa_ورقة

أولا _نشأة الشركة الوطنية للتأمين SAA:

تأسست الشركة الوطنية للتأمين SAA بموجب قرار 12 ديسمبر 1963 على أساس القطاع المختلط و ذلك بالتعاون مع الإطارات المصرية، لعدم وجود إطارات جزائرية مؤهلة آنذاك، وكانت قيمة الرأس مال المصري 39 %من رأس المال العام للشركة. بتاريخ 27 ماي 1966 وقع تأميمها وذلك بصدور قانون 66/127 في إطار احتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين الخاص والقانون 66/129 المتعلق بتأميم الشركة الجزائرية للتأمين لتصبح جزائرية 100%، و قد عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا منذ ذلك

الحين، وفي 21 ماي 1976 و في نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين أجبرت الشركة الوطنية للتأمين على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات، التأمين على الحياة، الأخطار البسيطة للخواص كالتجار و الحرفيين.

بداية من 21 فيفري 1987 وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية و مرور المؤسسات إلى نظام التمويل الذاتي " L'Autonomie " تحصلت الشركة الوطنية للتأمين SAA على استقلاليتها المالية و تحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم " SPA " برأسمال يقدر بـ 80 مليون دج، وقد واكبت الشركة الوطنية للتأمين التطورات التي فرضها عليها محيطها الخارجي من عولمة، وتطور تكنولوجي، لتمارس جميع أنشطة التأمين وتخضع للمنافسة مع بقية الشركات العامة في الجزائر، ما أدى إلى ازدياد ملحوظ في رأسمالها طيلة سنوات نشاطها، وتطور رأسمال الاجتماعي للشركة مع مرور السنوات حتى بلغت القيمة سنة 2007، 16 مليار دينار جزائري، وهي قيمة مرتفعة جدا مقارنة مع قيمته الأولى التي بدأت بها المؤسسة نشاطها، تعتبر الشركة الوطنية للتأمينات SAA :⁸⁴ شركة اقتصادية عمومية ذات مساهم وحيد هو: الدولة (وزارة المالية).

لشعارها: SAA مؤمنكم الأحسن (La SAA votre meilleure assureur).

لقدر رأسمالها بـ 30 مليار دينار جزائري فقد احتلت المرتبة الأولى في قطاع التأمين الجزائري باكتسابها 28 مليار من إيرادات حصة السوق.

لتمثل نشاطها كل ما يخص عمليات التأمين و إعادة التأمين.

لعدد العدد الإجمالي لليد العاملة بالشركة في 31/12/2019 بـ 3321 عامل و سنة 31/12/2020 هو 3319 موظف

لتمتلك شبكة توزيع عبر مختلف مناطق الوطن، تتألف من 15 مديرية جهوية، و 293 وكالة مباشرة و 125 وكالة عامة و 20 سمساراً.

لتشترك الشركة الوطنية للتأمين في رأسمال عدة شركات و طنية و أجنبية، حيث تمتلك حصة أسهم تقدر بـ 100% في الشركة الوطنية للخبرة، كما تمتلك حصة تقدر بنسبة 50% في كل من (SAA Immobilière) و الشركة الوطنية للطباعة، كما تمتلك ما مقداره 33.33% في كل من شركة (SOFICOP)، و شركة (SICAV).

لقدر رقم أعمالها لسنة 2020 بـ 27.4 مليار دينار جزائري.

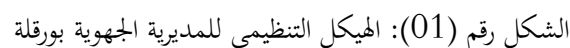
إن رقم الأعمال يتزايد من سنة إلى أخرى و هذا يعني ارتفاع الأرباح و يرجع ذلك للخبرة التي تمتلكها الشركة في مجال التأمينات و تنوع منتجاتها في السوق و كذلك الاهتمام بالموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بتدريبهم و تطوير أداءهم.

ثانيا / تعريف المديرية الجهوية بورقلة :

وتتم دراسة الحالة في المديرية الجهوية بورقلة والتي هي من بين المؤسسات العمومية الاقتصادية التابعة لوزارة المالية العامة، الكائن مقرها بساحة أول ماي بورقلة أنشئت في السبعينيات كمندوبية تابعة لوحدة الأغواط، أي لم تكن تتعامل مع المركز مباشرة، وفي سنة 1990 إستقلت وحدة ورقلة عن وحدة الأغواط وكانت تضم 13 وكالة موزعة على أربعة ولايات (ورقلة ، غرداية ، تمنراست ، الوادي).

- تقارير الشركة الوطنية للتأمين⁸⁴

ثالثا : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة SAA وشرحه



1-المدير الجهوي:يقوم بالإشراف على الوكالات و السهر على حسن سيرورتها، كما يعتبر همزة وصل بين الوكالات و المديرية الأم في الجزائر العاصمة.

50

- 3- مصلحة المفتشية: تقوم المديرية الأم بإرسال فرق للتدقيق في الجودة و مراقبة الوكالات بصفة دورية و في حالة العثور على مشكل أو عطب يتم إرسال المفتش للتحري حول الأسباب المؤدية لحدوثه لإعداد تقرير و إرساله للمديرية الأم لإتخاذ الإجراء المناسب.
- 4- مكتب التنظيم: يقوم بتنظيم واستقبال البريد الوارد والصادر إلى المديرية الجهوية حيث يتم تسجيله وتوزيعه علي جميع مختلف مصالح المديرية الجهوية بعد المرور على المدير الجهوي.
- 5- أمانة المديرية: وتكتسي أهمية بالغة في السير الحسن داخل المديرية الجهوية وربط العمل مع المدير الجهوي وتهتم بتنظيم مقابلات والزيارات مع المدير.
- إن المديرية الجهوية لورقلة مجموعة من المصالح والدوائر وهي كالتالي:
- 6- دائرة المحاسبة والمالية: تحوي هذه الدائرة مصلحتين هما :
 - أ- مصلحة المالية: تقوم المصلحة بوظيفة متابعة كل العمليات الخاصة بالجانب المالي للمديرية وهذا يتمثل في إصدار الصكوك واستقبالها من الغير ودفعها إلى البنك، دفع الأجور، تسوية الحوادث و تسوية المصاريف العامة وذلك لإنجاز الميزانية السنوية.
 - ب- مصلحة المحاسبة: هي مصلحة تقوم بتسجيل كل العمليات المحاسبية الخاصة بنشاط المديرية ولديهم برنامج للإعلام الآلي ولديهم الميزانية الختامية.
- 7- دائرة الإدارة العامة: تقوم بتسيير كل الأعمال والوظائف المنوطة بالوسائل المادية والبشرية قصد بلوغ الأهداف المسطرة مع الإلتزام بالإستراتيجية العامة والمسطرة من طرف المديرية أو الهيئات العليا للمؤسسة وهي تحتوي على مصلحتين هما مصلحة المستخدمين والذي سنتطرق له بالتفصيل ك فرع وحده ومصلحة الوسائل العامة.
- مصلحة الوسائل العامة: تهتم بأموال المؤسسة الخاصة أي احتياجات العمال من تجهيزات مكتبية، وتنقسم إلى ثلاثة فروع:
 - أ- فرع الأملاك والعقارات
 - ب- فرع الوقاية و الأمن
 - ث- فرع تموين المخزن
- 8- دائرة تأمين السيارات: تقوم هذه المصلحة بمراقبة كل عقود التأمين الخاصة بتأمين الأشخاص والعمل علي ترقية كل المنتجات المباعة في هذا النوع من التأمين ويتم علي مستواها دراسة ملفات الحوادث وتسويتها، تسديد الضحايا في حالة حوادث مرور بما في ذلك التعويض عن المركبات الجانب المادي والجانب الجسماني وتضم هذه الدائرة عدة مصالح وهي:
 - أ- مصلحة الإحصائيات
 - ب- مصلحة الإنتاج
 - ت- مصلحة الحوادث الجسمانية: مهمتها مراقبة الملفات الخاصة بالحوادث الجسمانية.
 - ث- مصلحة الحوادث المادية: تقوم هذه المصلحة بمراقبة ملفات الحوادث المسددة على مستوى الوكالات وذلك من أجل التأكد من صحة هذه الملفات.

ج- مصلحة القيمة المسترجعة

9- دائرة الإعلام الآلي: يقوم بمهام هي حفظ البيانات في المؤسسة والحفاظ على العتاد (صيانة وتوزيعه على المكاتب) جلب بيانات الوحدات التابعة للشركة و المساعدة في السير الحسن للملفات وتطوير برنامج عمل للمؤسسة وذلك بتثبيت كل التحديثات الواردة من المديرية العامة وتنقسم إلى مصلحتين:

أ- مصلحة العتاد

ب- مصلحة البرمجة

10- دائرة الحريق والحوادث الأخطار المتعددة و تأمينات النقل: مراقبة مختلف العقود المنتجة عبر الوكالات لجميع الفروع التابعة لدائرة وإعداد الإحصائيات الدورية لكل فرع تسير الحوادث للفروع التابعة لدائرة مساعدة الوكالات في كل مجالات التسيير (إنتاج وحوادث) التابعة لنشاط الدائرة، وهي تضم عدة مصالح هي:

أ- مصلحة الأخطار الصناعية: مراقبة الملفات الخاصة بالتأمين على المصانع و كل ما يخص عقود الإنتاج و المنازعات.

ب- مصلحة الأخطار البسيطة

ت- مصلحة تأمينات النقل: مراقبة الملفات الخاصة بتأمين نقل البضائع وناقلات البضائع.

ث- مصلحة الأخطار المتعددة المسؤولية المدنية: يعتبر ضمان إجباري، و تضمن للمؤمن له المتابعات المالية الناتجة عن الأضرار الجسمانية و المادية التي يسببها للغير أثناء سير السيارة، و يحدد قسط التأمين حسب قوة الأحصنة و التي تعبر عن قوة السيارة.

ج- مصلحة الحريق والأخطار المتعددة والكوارث الطبيعية

و- مصلحة التأمين الفلاحي: مراقبة الملفات الخاصة بتأمين كل ما يخص الفلاحة و المنتجات الفلاحية، الأبقار الدواجن، الغنم، من الكوارث الطبيعية (باستثناء الإبل)، و الماكينات الزراعية من أي عطل قد يصيبها.

11- دائرة التسويق: ولها أهمية بالغة نظرا للمهام التي توكل لها إذ يرتبط نشاطها بمختلف المصالح الأخرى متابعة العقود الجديدة والعقود القديمة ومتابعة الأرقام وتضم مصلحتين هما:

أ- مصلحة المتابعة والإحصائيات: دور هذه المصلحة هو إحصاء الإنتاج المحقق في الوكالات و يكون كل 10 أيام بعد أن ترسل جميع الوكالات الإنتاج الذي حققته خلال هذه الفترة إلى هذه المصلحة.

ب- مصلحة التجارة

12- دائرة التأمين البنكي: هي دائرة حديثة النشأة يتمثل نشاطها في تأمين البنوك الـ BADR و BDL و BNA.

رابعا _وظائف وأهداف الشركة الوطنية للتأمين:

أولا :وظائف الشركة :

تقدم شركات التأمين التي هي وحدات إقتصادية تهدف لتحقيق الربح لتقديم خدمة التأمين لعملائها مقابل دفع أقساط تأمينية مقابل هذه الخدمة مجموعة من الوظائف وهم :

1- وظيفة الإنتاج :

ويقصد بها في مجال التأمين المبيعات والنشاطات التسويقية وعمليات البيع التي تقوم بها شركات التأمين هي الخدمة التأمينية والتي تتعد فيها أنواع عقود التأمين على حسب الأخطار التي تؤمنها وهي:

1- تغطية تأمين الأضرار على الممتلكات

2- تأمين السيارات وهو الفرع السائد

3- التأمين ضد أخطار النقل

4- تأمين المسؤولية المدنية

5- الخدمات

6- تأمين الأخطار الصناعية

7- تغطية شاملة في الإسكان ، المباني والمحلات التجارية.

2- وظيفة تسوية المطالبات (التعويضات):

تتعلق بدفع مبلغ التأمين أو دفع التعويضات المستحقة للمؤمن له عند تحقق الخطر المؤمن ضده وذلك وفق الإلتزام التعاقدي المبرم بينهم ويكون بتكوين ملف أساسه:

1- التصريح بالحادث من طرف الزبون

2- محضر الخبرة (تقييم الأضرار) الذي يعده خبير تعينه الشركة سواء من مركز الخبرة التابع للمؤسسة أو خبير خارجي على حسب الضرر الموجود بعقد التأمين .

ومن ثم يتم تسوية تعويضات المستحقة على مستوى الوكالة المتعاقدة معها من قبل والتي تسوي الملف على مستوى مصلحة التعويضات فيها .

3- وظيفة إعادة التأمين :

يقصد بها نقل جزء من الخطر إلى جهة أخرى أفدر على تحمل الخطر.

4- وظيفة الإستثمار:

تجميع (شركة التأمين) أقساط التأمين وإستثمارها وتعتبر وظيفة الإستثمار جوهر النشاط في شركات التأمين. ثانيا : أهداف الشركة:

1- الريادة في مجال التأمين وخاصة مع إتساع سوق التأمين

2- المحافظة على مكانتها في سوق التأمين ورقم أعمالها وزيادة تطويره

3- الإهتمام بالموارد البشري باعتباره من أحد أهم الدعامات التي تقوم عليها المؤسسة.

4- الوصول للإهداف المسطرة من قبل المؤسسة من خلال تطبيق محكم لإستراتيجياتها التي تخطط لها كل أول سنة مالية.

خامسا : تقديم المصلحة محل الدراسة "مصلحة الموارد البشرية"

أولا : تعريف مصلحة المستخدمين (مصلحة الموارد البشرية):

1 تعريف مصلحة المستخدمين:

وتنقسم إلى ثلاثة فروع ويتأهله رئيس مصلحة المستخدمين يقوم العمل كحلقة وصل بين الإدارة و الموظفين أي التنسيق بين جميع فروع المصلحة ومراقبة الأعمال المؤكدة لجميع عمال المصلحة و الحرص على تنفيذ المهام.

كما أن هذه المصلحة تقوم بتسيير شؤون جميع عمال المديرية بدون تميز من بداية المسار المهني لأي عامل لغاية الإنتهاء من مسيرته المهنية (قرارات، عطل ، التنقيط، غيابات ، أجور، ملف التعويضات الخاصة بصندوق الضمان الإجتماعي ،) وتعمل كهمزة وصل بين كل المصالح بإعتبار أنها المشرفة على الراس مال البشري للمؤسسة الذي يعتبر من ركائز المهمة في المؤسسة .

2_أهداف مصلحة المستخدمين:

وهناك نوعين من الأهداف للمصلحة هما المشاركة و الفعالية وتتمثل في :

أ- استقطاب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

ب- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار وتطوير قدراتهم و مهاراتهم.

ت- استقرار الأيدي العاملة في المنظمة.

ث- مدهم بمهارات جديدة و المواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

ج- مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب عن طريق التوجيه الجيد

3 _الهيكل التنظيمي للمصلحة

الهيكل التنظيمي للمصلحة وشرحه :

الشكل الموالي يوضح هيكل مصلحة الموارد البشرية بالمديرية الجهوية للتأمين بوقرلة:

_فرع تسيير المستخدمين : الذي يشغله موظفة برتبة نائبة رئيس مصلحة وهو فرع لتسيير كافة الإختصاصات التسييرية الخاصة بعمال المديرية.

_ فرع الأجور: الذي يشغله موظف برتبة رئيس فرع مكلف بتسيير أجرة عمال المديرية.

_ فرع الشؤون الاجتماعية: الذي يشغله موظف برتبة نائب رئيس مصلحة وهو مراسل الخاص بجميع شؤون العمال فيما يخص صندوق الضمان الإجتماعي والصندوق الوطني للتقاعد.

مهام ونشاط مصلحة المستخدمين:

● فرع تسيير المستخدمين: يقوم هذا الفرع بمتابعة شؤون العمال في ما يخص كل القرارات المتعلقة بحقوقهم وتتمثل في الحق

في الترقية وطب العمل وحق المشاركة في مناقشة الاتفاقيات والضمان الاجتماعي وتقاعد كما يقوم هذا الفرع بضبط

علاقات العمل من خلال عود عمل أو قرارات توظيف حسب القانون 11/90 الذي ينظم ويرتب علاقات العمل

والعطل بمختلف أنواعها. الترقيات. العقوبات وكذا إعداد المخططات والتقارير الشهرية و الثلاثية والسنوية .

● فرع الأجور : يقوم بضبط الراتب الشهري للموظف إن كانت هناك زيادة أو خصومات أو منح.....الخ

● فرع الشؤون الاجتماعية: يقوم بكل ما يخص العمال من ناحية صندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات مثلا (العطل

المرضية ، حوادث العمل،عطلة الأمومة) وصندوق التقاعد مثلا (ملف الإحالة على التقاعد أو الوفاة) والتأمين الجماعي

للعمال مثلا (التعويض 20 %من تعويضات الأدوية) .

ثالثا/عينة الدراسة

- عينة الدراسة: قامت الباحثة بتوزيع 40 استبانة على كامل عمال الشركة محل الدراسة وتم استرجاعها كاملة أي بنسبة 100% والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (2-2): توزيع عينة الدراسة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستثمارات الموزعة	40	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	40	100%
عدد الاستثمارات الملغاة	00	00%
عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لتوزيع الاستبيانات.

3. خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، العمر، المستوى العلمي، منصب الوظيفي، سنوات الخبرة) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في الشركة محل الدراسة، ويمكن إيضاحها كما ما يلي:

أ-الجنس:

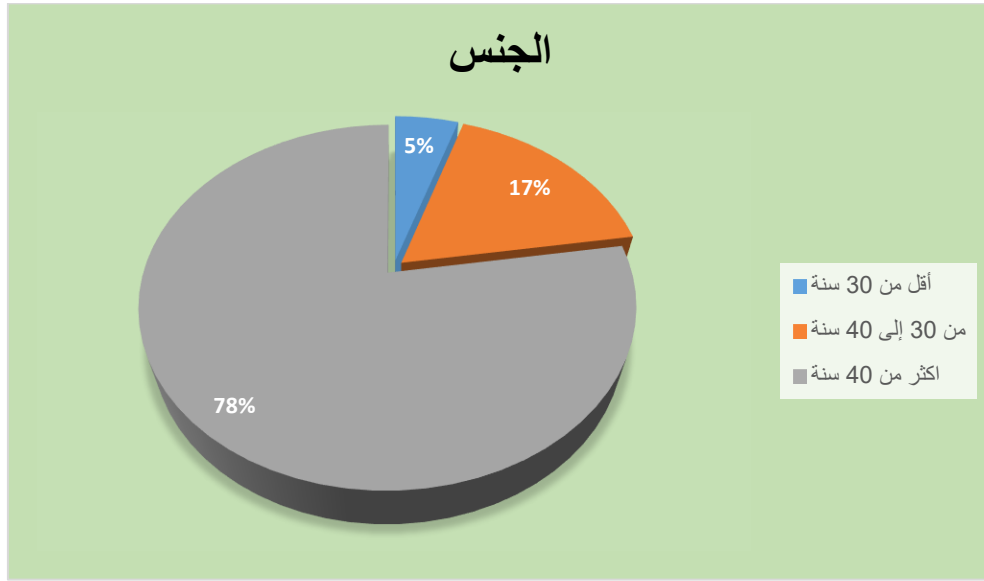
الجدول (3.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	60,0
أنثى	16	40,0
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

- ✓ نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (60,0 %) بتكرار في حين بلغت نسبة 24 الإناث 16 فرد بنسبة (40,0 %)، من مجموع أفراد العينة، وذلك يعود بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط الذي أجريت فيه الدراسة وأن الشركة تعتمد في نظام عملها على الذكور أكثر من إناث، والرسم البياني يوضح ذلك:

الشكل (2-1): توزيع العينة وفق متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS وتعديل Excel

ب-العمر:

وفقا لمتغير العمر فإن أفراد عينة الدراسة لهم أعمار متفاوتة تختلف من جنس إلى آخر، والجدول الموالي يوضح متغير العمر حسب الفئات العمرية ولتوضيح أكثر نلاحظ الجدول التالي:

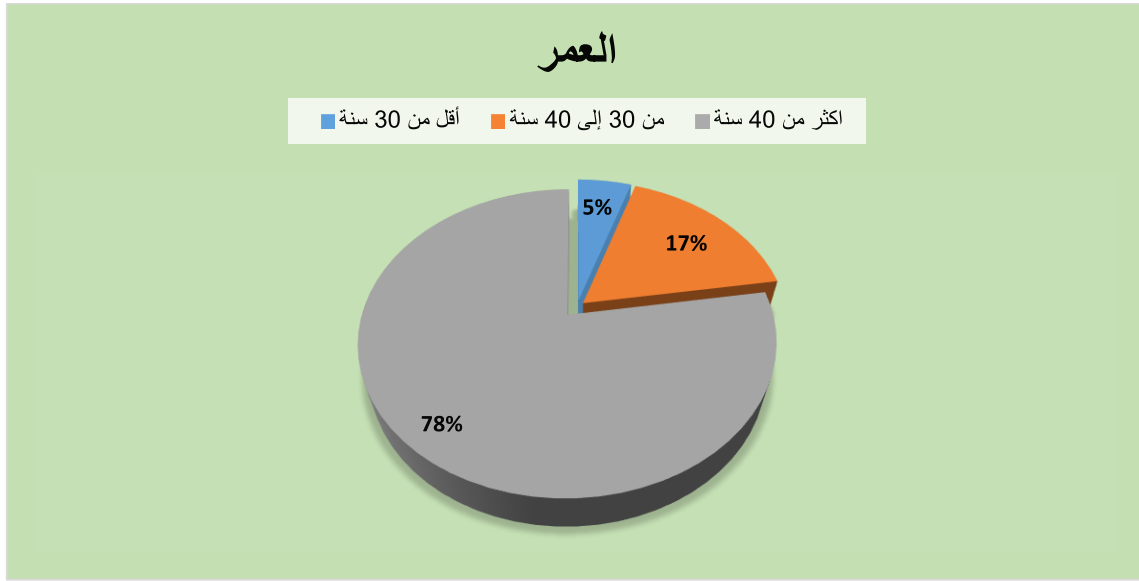
الجدول (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

فئة العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	5,0
من 30 إلى 40 سنة	7	17,5
أكثر من 40 سنة	31	77,5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

✓ نلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية الأفراد محصورين في الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة (77,5 %)، وتتميز هاته الفئة على أنها الفئة الأقدر على القيام بالأعمال والقدرة على البحث عن المعرفة وثبات الكفاءة وكذا تأدية المهام بالشكل المطلوب، أما الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة فقد بلغت (07) مستجوبا أي بالنسبة (17,5 %) في المرتبة الثالثة في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم أقل من 30 سنة قد بلغ (02) مستجوبا أي بنسبة (5,0 %) ويعود سبب تدني إلى سياسة التوظيف المنتهجة من طرف الدولة، والرسم البياني يوضح ذلك:

الشكل (2.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS وتعديل Excel

ج-المستوى العلمي:

يعد المستوى العلمي لدى العاملين معيارا أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب الدرجة التعليمية الخاصة في كل مستوى، كما يعد معيارا أساسيا لتقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي. والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

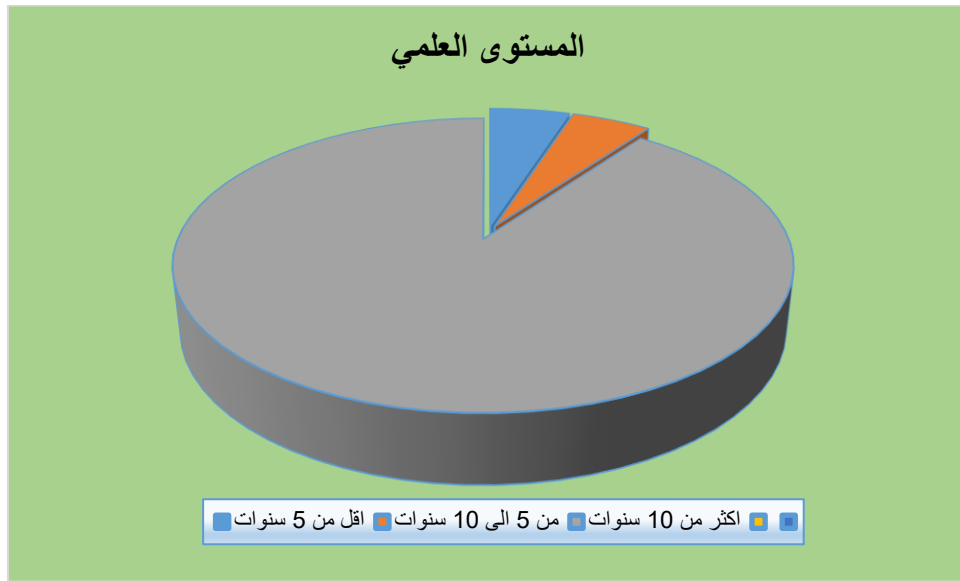
الجدول (5.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	3	7,5
ليسانس	16	40,0
ماستر (ماجستير)	15	37,5
دكتوراه	4	10,0
اخرى	2	5,0
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

✓ نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى العلمي، أن الأفراد الذين يحملون شهادة ليسانس و ماستر هم الفئتان الأكبر بمعدل (40,0 %) و(37,5 %) والبالغ عددهم 16 و 15 مستجوبا على التوالي، اما في المراتب الموالية نجد شهادة الدكتوراه بنسبة (10,0 %) بتكرار 04 مستجوبا، وشهادة ثانوي فأقل بنسبة (7,5 %) بتكرار 03 مستجوبا، وأخيرا شهادة (أخرى) ب 5 % بواقع 02 مستجوبا فقط، ومنه نستنتج أن الشركة تستقطب بنسبة كبيرة الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي بما يتناسب مع طبيعة النشاط السائد في الشركة، وهذا ما تم إثباته من خلال إجراء توزيع الاستبانة والتي كان لها تأثير كبير في التعرف على تصنيفات العمال ومعرفة طبيعة العمل الخاصة بكل مستوى، والرسم البياني يوضح ذلك:

الشكل (2-3): توزيع العينة وفق متغير المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS وتعديل Excel

د-منصب الوظيفي:

تعد منصب الوظيفي الحالية لدى العاملين معيار أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب تصنيفه الوظيفي، فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمنصب الوظيفي.

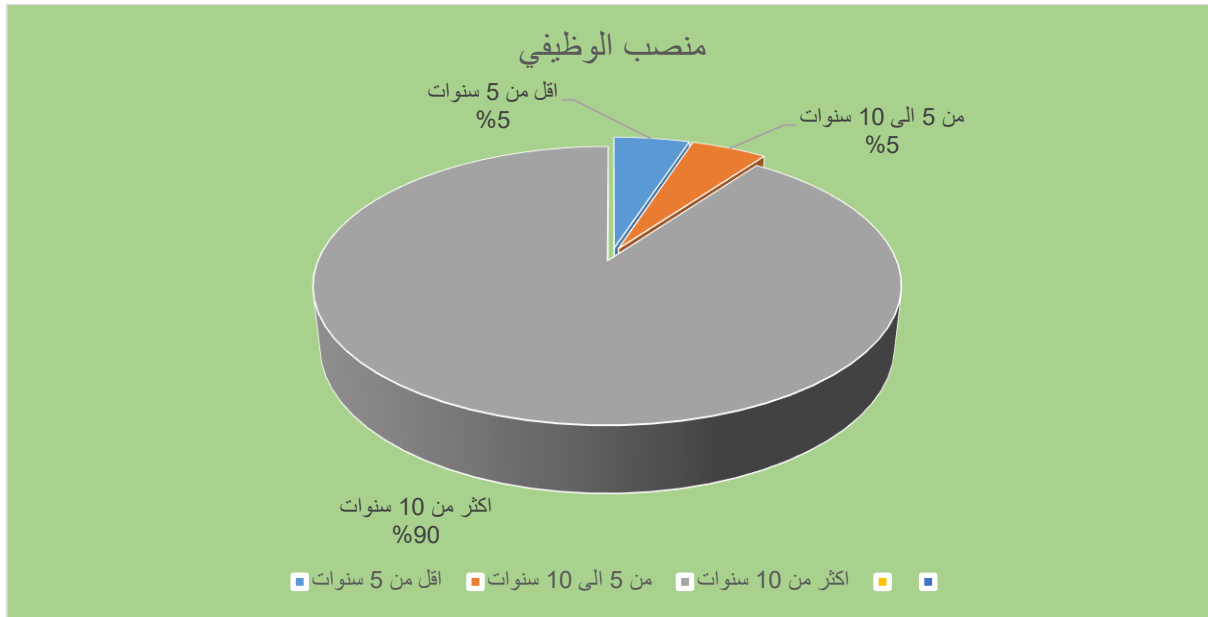
الجدول (2.6): توزيع أفراد العينة حسب متغير منصب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	منصب الوظيفي
7,5	3	مدير أو رئيس قسم
62,5	25	مشرف أو رئيس فريق
17,5	7	موظف عادي
12,5	5	فني أو عامل
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS وتعديل Excel

✓ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن منصب مشرف أو رئيس فريق يملكون أكبر نسبة والتي قدرت ب 62,5 % والبالغ عددهم 25 مستجوبا، وتليها في المرتبة الثانية والثالثة منصب موظف عادي وفني أو عامل بنسبة متقاربة جدا بلغت 17.5 % و 12.5% تليها في المرتبة الأخيرة مدير أو رئيس قسم نسبة 7.5 % بتكرار 3 افراد، وهذا يدل على أن الشركة تعتمد على مشرفي و رؤساء فرق أكثر من غيرهم لأن طبيعة نشاطها تتطلب ذلك، والرسم البياني يوضح ذلك:

الشكل (2-4): توزيع العينة وفق متغير منصب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS وتعديل Excel

و-سنوات الخبرة:

هي أساس بناء الأفراد وزيادة معارفهم وتطور أي مؤسسة، فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل في الشركة محل الدراسة.

الجدول (7-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

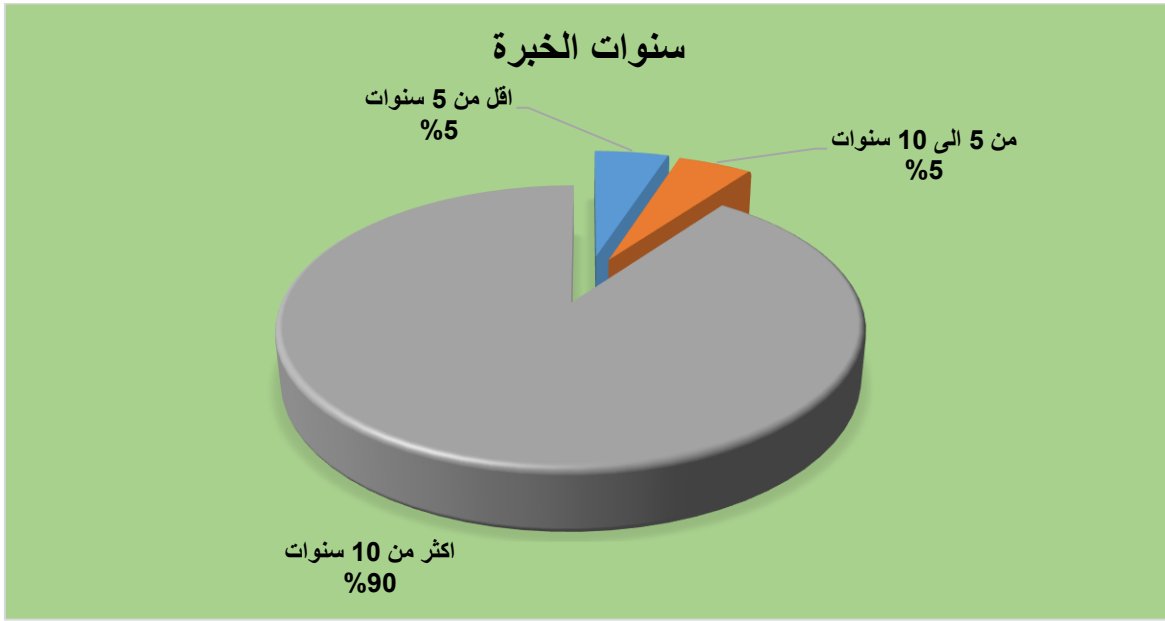
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	5,0
من 5 إلى 10 سنوات	2	5,0
أكثر من 10 سنوات	36	90,0
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS.

✓ يوضح الجدول أعلاه توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة، حيث يبين ما نسبة (90,0 %) فئة الأفراد (أكثر من 10 سنوات) هي أكبر نسبة، والبالغ عددهم 36 مستجوبا وهذه النتيجة تدل على وجود خبرة وأقدمية في الشركة ذو الخبرة والمعرفة والعمل على تطوير الشركة إلى الأحسن. وهذا أمر ضروري وكاف لبقاء الشركة وتطوير إستراتيجيتها وازدهارها، ثم فئة (أقل من 5 سنوات) و(من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة متساوية 05 % والبالغ عددهم 02 مستجوبا فقط وهي نسبة ضعيفة وهم الأفراد لا يمتلكون خبرة كبيرة نظرا لحداثة العمل داخل الشركة.

بالتالي نستنتج أن هناك استقرار في العمالة داخل الشركة، والرسم البياني يوضح ذلك:

الشكل (2-5): توزيع العينة وفق لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا،
2. مصفوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
3. الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
4. تحليل التباين لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
5. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

- استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وقد تم بناء وتصميم أداة الدراسة وفق للخطوات التالية:
- مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي اهتمت بدراسة تأثير الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة.
- تحديد مجالات الاستبانة والفقرات بصورتها الأولية وذلك بعد مراجعة الأدوات البحثية في الدراسات السابقة وقد وصل عدد الفقرات إلى (58) فقرة. حيث شمل :

- 1- المحور الأول يتمثل معلومات شخصية. الجنس، العمر المستوى العلمي منصب الوظيفي، سنوات الخبرة.
- 2- المحور الثاني يمثل المتغير المستقل الرقمنة يتكون من 34 فقرة مقسمة على النحو التالي:
 - (البعد الأول: البعد التكنولوجي 5 فقرات البعد الثاني: البعد التنظيمي 5 فقرات)
 - البعد الثالث: البعد البشري 9 فقرات البعد الرابع: البعد الاقتصادي 5 فقرات
 - البعد الخامس: البعد القانوني والأمني 5 فقرات البعد السادس: البعد الاجتماعي 5 فقرات).
- 3- المحور الثالث: يمثل التابع وظائف إدارة الموارد البشرية يتكون من 28 فقرة مقسمة كما يلي:
 - (البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية 3 فقرات البعد الثاني: التوظيف 3 فقرات)
 - البعد الثالث: التدريب 3 فقرات، البعد الرابع: إدارة الموارد البشرية 3 فقرات
 - البعد الخامس: الحوافز 3 فقرات البعد السادس: الصحة والسلامة المهنية 3 فقرات
 - البعد السابع: إدارة الحضور والغياب 3 فقرات البعد الثامن: إدارة التعويضات 3 فقرات).
- عرض الاستبانة على الأستاذة المشرفة للتأكد من مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة ودقة صياغتها ووضوحها وحذف أو تعديل بعض الفقرات وفق ما يناسب.
- عرض الاستبانة على هيئة محكمين في مجال الاختصاص، للتأكد من مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة ودقة صياغتها ووضوحها وحذف أو تعديل بعض الفقرات وفق ما يناسب.
- تكون سلم الاستجابة على فقرات الاستبانة من (05) استجابات حسب تدرج ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وهو كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (2-8) مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

- كما تم تحديد فئات سلم ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين أكبر و أصغر قيمة لدرجات المقياس ($5-1=4$) أي ($0.80=4/5$) نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي (0.8) يتم بعدها إضافة هذه القيمة الى الدرجة الدنيا للمقياس وهي 1 لنحصل على بعدها على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة.
- بعد اختيار عينة الدراسة سلمت ووزعت الأداة على أفراد عينة الدراسة، تم تبويب البيانات وترميزها ومعالجتها إحصائيا؛
 - ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:
- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.
 - والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.

كالاتي:

الجدول (2-09): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى.

مجال المتوسط الحسابي	المستوى المرفق له	دلالات الفئة
[1,79-1]	غير موافق إطلاقاً	منخفضة جداً
[2,59- 1,80]	غير موافق	منخفضة
[3,39- 2,60]	محايد	متوسطة
[4,19-3,40]	موافق	مرتفعة
[5-4,20]	موافق بشدة	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أ. صدق أداة الدراسة:

تم التوصل إلى صدق محتوى أداة الدراسة عن طريق عرضها على الأستاذ المشرف للاستفادة من توجيهاتها وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من "3" مختصين في المجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (01) لإبداء الرأي حول ملائمة الفقرات ووضوحها للمجال والتعديل، ومن خلال ذلك تم اعتماد الفقرات التي أتفق عليها المحكمون لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية.

ب. ثبات أداة الدراسة:

لتحديد ثبات الأداة تم إيجاد معاملات الثبات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية باستخدام معامل ألفا كرونباخ بحيث إذا كان المعامل أقل من 0.06 فهو ضعيف في حين إذا كان موجود في حدود 0.70 يعتبر مقبولا. أما إذا كان أكبر من 0.70 يعتبر جيدا. حيث وصلت درجة الثبات الكلي في مذكرتنا هاته (0.842) وهو معامل ثبات يفي بأغراض الدراسة والجدول التالي يبين ذلك: الجدول رقم (2-10): معامل الثبات لمجال الدراسة والدرجة الكلية للأداة حسب معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	المحاور
84.2 %	58	تأثير الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتأمين - Saa ورقلة

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان معا بلغ (0.842) وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى باستجواب نفس أفراد العينة، ويدل كذلك أن الإجابات تتصف بالمصادقية العالية مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضيته.

ويمكن تحليل الجدول من خلال الجدولين التاليين الخاص بكل محور:

الجدول رقم (2-11): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

الابعاد	عدد الفقرات	معامل صدق	معامل Alpha de Cronbach
أولاً: البعد التكنولوجي	05	0,800	0,899
ثانياً: البعد التنظيمي	05	0,905	0,870
ثالثاً: البعد البشري	09	0,554	0,902
رابعاً: البعد الاقتصادي	05	0,775	0,883
خامساً: البعد القانوني والامني	05	0,674	0,889
سادساً: البعد الاجتماعي	05	0,771	0,886
الرقمنة	34	1,000	0,859

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS

الجدول رقم (2-12): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

الابعاد	عدد الفقرات	معامل صدق	معامل Alpha de Cronbach
تخطيط الموارد البشرية	03	0,753	0,875
التوظيف	03	0,739	0,876
التدريب	03	0,648	0,883
أداة الموارد البشرية	03	0,543	0,890
الحوافز	03	0,821	0,869
الصحة والسلامة المهنية	03	0,461	0,894
إدارة الحضور والغياب	03	0,767	0,873
إدارة التعويضات	03	0,468	0,909
وظائف إدارة الموارد البشرية	24	1,000	0,863

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان كل الابعاد حققت الثبات لان الفا كرونباخ اكبر من 0.7 حيث جاء محور الاول التدريب الإلكتروني 0.874 و المحور الثاني الأداء المتميز بنسبة 0,890 وهذا يدل ان الثبات مرتفع ودال احصائيا ومن نستنتج ان ثبات اداة الدراسة محقق

✓ تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدت لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل العينة في إجاباتهم على العبارات المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة لدى العينة المدروسة

🌟 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: "تبنى مؤسسة التأمينات الرقمنة بكل ابعادها في الشركة الوطنية للتأمين - Saa ورقة" للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المحاور الممثلة في الاستبيان، والتي تقيس المتغير المستقل الرقمنة في الشركة موضوع الدراسة.

البعد الأول: البعد التكنولوجي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التكنولوجي ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "البعد التكنولوجي".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	توفر المؤسسة تجهيزات رقمية حديثة	4,00	0,000	موافق	01
02	تعتمد المؤسسة على الإنترنت في إنجاز الأعمال	3,95	0,3160	موافق	04
03	يتم استخدام برامج رقمية لتسيير العمليات	4,00	0,0000	موافق	02
04	تساهم التكنولوجيا في تسريع العمل	4,00	0,0000	موافق	03
05	توجد صيانة دورية للأنظمة الرقمية.	3,95	0,3160	موافق	05
	المتوسط العام لبعد التكنولوجي	3,980	0,0882	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

❖ بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد البعد التكنولوجي حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج المقياس العام لمتوسط حسابي قد بلغ (3,980) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,0882)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الخمسة المكونة لهذا البعد، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي عبارات رقم (01)-(3)-(4) "توفر المؤسسة تجهيزات رقمية حديثة" - "يتم استخدام برامج رقمية لتسيير العمليات" - "تساهم التكنولوجيا في تسريع العمل" بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,000)، يشير الانحراف المعياري الصغري إلى تطابق تام وإجماع كامل في آراء المستجوبين دون أي تشتت، وجاءت العبارات الأقل تقييماً (المرتبة الرابعة والخامسة) بنفس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تعتمد المؤسسة على الإنترنت في إنجاز الأعمال - "توجد صيانة دورية للأنظمة الرقمية"

ونلمس من خلال إجابة أفراد العينة المدروسة للعبارات الخمس والتي تقيس مستوى البعد التكنولوجي أن أفراد العينة يرون الشركة تسعى جاهدة لتوفير التكنولوجيا ببرامج الرقمنة الحديثة حيث تجمع بين حداثة الأجهزة والبرمجيات، والاعتماد الفعال على الإنترنت، والسرعة في الأداء، مع وجود نظام صيانة يدعم استمرارية العمل الرقمي

البعد الثاني: البعد التنظيمي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التنظيمي ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "البعد التنظيمي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تدعم الإدارة التحول الرقمي	3,93	0,474	موافق	04
02	توجد خطط واضحة لتطبيق الرقمنة	3,88	0,563	موافق	05
03	تساعد الرقمنة في تحسين اتخاذ القرار	3,95	0,316	موافق	03
04	يتم تبادل المعلومات إلكترونياً بسهولة	4,00	0,000	موافق	01
05	تساهم الرقمنة في تقليل الإجراءات الروتينية	4,00	0,000	موافق	02
	المتوسط العام لبعد التنظيمي	3,950	0,1797	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول أعلاه والذي يضم عبارات لبعد التنظيمي والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,950) بتشتت عبارات إجابات العينة قدره (0,1797)، بمستوى موافقة (درجة مرتفعة) وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الخمسة المكونة لهذا البعد حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (4,00) بانحراف معياري قدره (0,000) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (3,88) بانحراف معياري قدره (0,563). ونلمس من خلال إجابة العينة المدروسة لتلك العبارات والتي تقيس البعد التنظيمي والتي نالت "درجة موافقة مرتفعة حيث نستنتج من خلال المخرجات أن البيئة التنظيمية للمؤسسة تشهد تحولاً إيجابياً ملموساً يظهر في تيسير تدفق البيانات، التخلص من تعقيدات العمل الإداري التقليدي، ووجود دعم قيادي وتخطيطي واضح لإنجاح الرقمنة. وحسب مستوى مقياس المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي جاء بمستوى درجة مرتفع حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي حيث وقع بين (3,40-4,19) وهي درجة مرتفعة، ومن هذه المعطيات نستنتج أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التنظيمي ظهرت بدرجة مرتفعة.

البعد الثالث: البعد البشري

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد البشري ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "البعد البشري".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	يملك العاملون مهارات رقمية كافية	4,02	0,158	موافق	01
02	توفر المؤسسة دورات تدريبية رقمية	3,88	0,607	موافق	09
03	يملك العاملون القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية	3,98	0,357	موافق	05
04	يشعر العاملون بأهمية الرقمنة في تطوير مستقبل المؤسسة	3,93	0,616	موافق	08
05	تشجع المؤسسة العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية	3,98	0,357	موافق	06
06	يتوفر دعم فني لمساعدة الموظفين عند مواجهة مشاكل تقنية	3,98	0,357	موافق	07
07	يملك العاملون القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية	4,02	0,158	موافق	02
08	يتقبل الموظفون استخدام التكنولوجيا الحديثة	4,02	0,158	موافق	03
09	يوجد وعي بأهمية التحول الرقمي	4,02	0,158	موافق	04
	المتوسط العام لبعد البشري	3,980	0,2438	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

❖ من خلال الجدول أعلاه والذي يضم تسع عبارات لبعد البشري والتي جاءت بمتوسط حسابي عام قدره (3,980) بثشت عبارات إجابات العينة قدره (0,2438)، بمستوى موافقة (درجة مرتفعة) وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات المكونة لهذا البعد، كما يبين الجدول أن كل العبارات جاءت بمستوى درجة مرتفعة وجاءت 4 عبارات بمتوسط حسابي واحد قدره (4,02) وهي عبارات التالية " يملك العاملون مهارات رقمية كافية - يملك العاملون القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية - يتقبل الموظفون استخدام التكنولوجيا الحديثة - يوجد وعي بأهمية التحول الرقمي. بانحراف معياري قدره (0,158)، وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2,24) بانحراف معياري قدره (0,823) وهي عبارة رقم (02) "توفر المؤسسة دورات تدريبية رقمية" ونلمس من خلال إجابة العينة المدروسة لعبارات بعد البشري نلاحظ ان خلال نتائج مخرجات التحليل الإحصائي أن جميع عبارات البعد البشري نالت "درجة موافقة مرتفعة." نستنتج من ذلك أن العنصر البشري في المؤسسة يمثل نقطة قوة تدعم التحول الرقمي بفضل توفر الوعي، المهارات الأساسية، والقبول النفسي، مع حاجة طفيفة لتعزيز

التكوين المستمر عبر الدورات التدريبية المخصصة. وهذا حسب قياس المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي جاء مستوى درجة مرتفعة حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي حيث وقع بين (3,40-4,19) وهي درجة عالية، ومن هذه المعطيات نستنتج أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البشري ظهرت بدرجة مرتفعة.

البعد الرابع: بعد الاقتصادي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الاقتصادي ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "لبعد الاقتصادي".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	مستوى الموافقة
01	ساهمت الرقمنة في تقليل التكاليف	3,88	6860,0	04	موافق
02	تساعد الرقمنة على رفع الإنتاجية	3,82	0,6440	05	موافق
03	تحسن الرقمنة جودة الخدمات المقدمة	3,90	0,4410	02	موافق
04	تزيد الرقمنة من القدرة التنافسية للمؤسسة	3,95	0,3160	01	موافق
05	تساهم الرقمنة في استغلال الموارد بكفاءة	3,90	0,4410	03	موافق
	المتوسط العام لبعد الاقتصادي	3,890	0,3295		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

❖ من خلال الجدول أعلاه والذي يضم عبارات بعد الاقتصادي والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,890) بثبتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,3295)، حيث نشهد أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تزيد الرقمنة من القدرة التنافسية للمؤسسة " بمتوسط حسابي (3,95)، وانحراف معياري (3.95) تليها في المرتبة الثانية والثالثة العبارتين " تحسن الرقمنة جودة الخدمات المقدمة " و " تساهم الرقمنة في استغلال الموارد بكفاءة " بمتوسط حسابي مساوي قدره (3,90)، و آخر عبارة من حيث قيمة المتوسط الحسابي هي عبارة " تساعد الرقمنة على رفع الإنتاجية " بمتوسط حسابي (3,82)، وهو أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات بعد الاقتصادي. ونلمس من خلال إجابة العينة المدروسة لتلك العبارات الخمسة والتي تقيس البعد الاقتصادي بالمؤسسة، بأن الاستثمار في الرقمنة يمثل ركيزة أساسية لدعم تنافسية المؤسسة، لتحسين خدماتها، وتحقيق الكفاءة في إدارة مواردها وتقليص تكاليفها التشغيلية، نجد أن هذا البعد حضى بمستوى قبول مرتفع وذلك حسب مقياس مخطط ليكارت الثلاثي حيث وقع بين (3,40-4,19) وهي درجة مرتفعة، وهذا يدل على أن البعد الاقتصادي في المؤسسة يتوفر بنسبة عالية.

البعد الخامس: البعد القانوني والامني

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد نخط القانوني والامني ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "القانوني والامني".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	توفر المؤسسة حماية للبيانات الرقمية	3,93	0,4740	موافق	04
02	توجد سياسات واضحة للأمن السيبراني	4,00	0,000	موافق	02
03	يتم احترام خصوصية المعلومات	3,90	0,5910	موافق	05
04	تستخدم المؤسسة وسائل حماية إلكترونية فعالة	3,95	0,3160	موافق	03
05	توجد توعية بمخاطر الجرائم الإلكترونية	4,03	0,1600	موافق	01
	المتوسط العام لبعد القانوني والامني	3,960	0,1932	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

❖ بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد البعد القانوني والامني حيث كان

الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (3,960)

بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,1932)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات

الخمس المكونة لهذا البعد، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " توجد توعية بمخاطر الجرائم الإلكترونية

" بمتوسط حسابي (4,03)، ثم تليها عبارة " توجد سياسات واضحة للأمن السيبراني " بمتوسط حسابي (4,00)،

وآخر عبارة لهذا البعد " يتم احترام خصوصية المعلومات " التي تتميز بضعف في مستوى المتوسط الحسابي مقارنة

بعبارات البعد نفسه والتي جاءت بمتوسط قدره (3,90).

ونلمس من خلال إجابة أفراد العينة المدروسة للعبارات الخمس والتي تقيس مستوى البعد القانوني والامني أن أفراد العينة يرون بأن

المؤسسة نجحت في بناء بيئة رقمية آمنة ومحصنة قانونياً، تجمع بين وضوح السياسات، فعالية أنظمة الحماية، ونشر الثقافة الأمنية

بين الموظفين. داخل المؤسسة.

البعد السادس: البعد الاجتماعي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد البعد الاجتماعي ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-18): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية " لبعد الاجتماعي ".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تسهيل الرقمنة التواصل داخل المؤسسة	3,85	0,580	موافق	05
02	تساهم الرقمنة في تحسين الخدمات للمواطنين/الزبائن	3,90	0,441	موافق	02
03	تساعد الرقمنة على توفير الوقت والجهد	3,88	0,563	موافق	03
04	تعزز الرقمنة التعاون بين الأفراد	3,88	0,563	موافق	04
05	تسهم الرقمنة في تحسين جودة الحياة المهنية	4,00	0,000	موافق	01
	المتوسط العام لبعد الاجتماعي	3,900	0,3449	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول أعلاه والذي يضم خمس عبارات لبعد الاجتماعي والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,900) بتشتت عبارات إجابات العينة قدره (0,3449)، بمستوى موافقة (درجة مرتفعة) وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات المكونة لهذا البعد حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (4,00) بانحراف معياري قدره (0,000) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (3,85) بانحراف معياري قدره (0,580). ونلمس من خلال إجابة العينة المدروسة لتلك العبارات والتي تقيس بعد الاجتماعي كان مرتفعاً حسب مستوى مقياس المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي جاء بمستوى درجة مرتفع حسب مقياس مخطط ليكرت الثلاثي حيث وقع بين (3,40-4,19) وهي درجة مرتفعة، ومن هذه المعطيات نستنتج أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاجتماعي ظهرت بدرجة مرتفعة وهذا يدل على وجود وعي وقبول كبيرين من قبل أفراد العينة بأن للرقمنة أثراً إيجابياً وملموساً من ناحية الجوانب الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسة. كما تبيّن إحصائياً أن الرقمنة لا تُعنى فقط بالجانب التقني، بل تلعب دوراً محورياً في تطوير العلاقات الإنسانية، تحسين بيئة العمل الداخلية، وتقديم خدمات أفضل للمجتمع والمواطنين.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد محور الرقمنة

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد محور الرقمنة من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الرقمنة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	البعد التكنولوجي	3,980	0,0882	موافق	01
02	البعد التنظيمي	3,950	0,1797	موافق	04
03	البعد البشري	3,980	0,2438	موافق	02
04	البعد الاقتصادي	3,890	0,3295	موافق	06
05	البعد القانوني والأمني	3,960	0,1932	موافق	03
06	البعد الاجتماعي	3,900	0,3449	موافق	05
	المتوسط العام لأبعاد المتغير المستقل الرقمنة	3,943	0,1888	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ترتيب أهم الأبعاد المكونة لمحور الرقمنة، حيث كان الهدف منه معرفة مدى قوة هذا المحور، ومن خلال الأرقام الإحصائية المتحصل عليها والمبينة في الجدول أعلاه نستطيع القول أن هذا المحور حظي بمستوى موافقة مرتفعة وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي الكلي للمحور حيث بلغ (3,943) وانحراف معياري قدر بـ (0,1888) وهذه النتيجة تدل على أن مستوى القبول حسب مقياس ليكارت الخماسي هي نسبة مرتفعة أي هناك إجماع على نسبة قوة هذا المحور وهذا ما بينته الأبعاد الستة حيث نشهد أن أكبر قيمة لمتوسط الحسابي قد بلغ (3,980) بانحراف معياري قدره (0,0882) للبعدين التكنولوجي والبعـد البشري يعكس هذا التساوي وجود توافق وتكامل تام بين البنية التكنولوجي (أجهزة وبرمجيات حديثة) وبين رأس المال البشري المؤهل والواعي والمتقبل للتكنولوجيا، وهو شرط أساسي لنجاح أي تحول رقمي.

وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (3,890) بانحراف معياري قدره (0,3295) لبعـد الاقتصادي حيث حافظ على تقييم "مرتفع"، مؤكداً قدرة الرقمنة على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحسين جودة خدماتها، وتقليل التكاليف التشغيلية على المدى الطويل.

وعليه نقبل الفرضية التي تشير إلى: "تبنى مؤسسة التأمينات الرقمنة بكل ابعادها في الشركة الوطنية للتأمين - Saa ورقلة

"

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: " تنفذ وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل متميز في الشركة الوطنية للتأمين SAA بورقلة" للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الطالبة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس محور وظائف إدارة الموارد البشرية موضوع الدراسة.

البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد تخطيط الموارد البشرية ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول (2-20): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "تخطيط الموارد البشرية".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	يتطلب تخطيط الموارد البشرية خبراء يتمتعون ببعد النظر و القدرة على تحليل المعلومات وحل المشكلات كما يتطلب مشاركة من المديرين	3,90	0,591	موافق	01
02	يتم اشراك مصلحة الموارد البشرية في التخطيط العام للمؤسسة	3,85	0,662	موافق	03
03	يتم إعداد خطة سنوية لغير الموارد البشرية داخل المؤسسة	3,90	0,591	موافق	02
	المتوسط العام لبعد تخطيط الموارد البشرية	3,8833	0,53669	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS

ثانياً: تحليل النتائج:

✓ بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد تخطيط الموارد البشرية حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (3,8833) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,53669) ، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد، كما يتضح أن هناك عبارتين جاءتا بنفس الأهمية وهي عبارة " يتطلب تخطيط الموارد البشرية خبراء يتمتعون ببعد النظر و القدرة على تحليل المعلومات وحل المشكلات كما يتطلب مشاركة من المديرين" - " يتم إعداد خطة سنوية لغير الموارد البشرية داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي (3,90)، وبتشتت قدر ب(0,591) وآخر عبارة لهذا البعد رقم 02 " يتم اشراك مصلحة الموارد البشرية في التخطيط العام للمؤسسة " التي تتميز بمستوى المتوسط الحسابي قدره (3.85). ونلمس من خلال إجابة أفراد العينة المدروسة للعبارات الثلاثة والتي تقيس مستوى تخطيط الموارد البشرية أن المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً ب تخطيط مواردها البشرية من خلال الاعتماد على الكفاءات، وضمان إعداد الخطط السنوية، وإشراك إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

البعد الثاني: التوظيف

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التوظيف ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول (2-21): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "التوظيف".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في تحديد المؤهلات المطلوبة للتوظيف	3,85	0,580	موافق	03
02	تركز المؤسسة على الكفاءة والخبرة عند اختيار الموظفين	3,90	0,591	موافق	02
03	يتم اختيار الموظفين بناء على مهاراتهم التقنية و الشخصية .	3,95	0,504	موافق	01
	المتوسط العام لبعد التوظيف	3,9000	0,51860	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS

ثانياً: تحليل النتائج:

✓ من خلال الجدول أعلاه والذي يضم عبارات لبعد التوظيف والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,9000) بتشتت عبارات إجابات العينة قدره (0,51860)، بمستوى موافقة (درجة مرتفعة) وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (3,95) بانحراف معياري قدره (0,504) للعبرة رقم 03 وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للعبرة رقم (3,85) بانحراف معياري قدره (0,580). ونلمس من خلال إجابة العينة المدروسة لتلك العبارات والتي تقيس بعد التوظيف كان مرتفعة وحسب مستوى مقياس المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي جاء بمستوى درجة مرتفعة حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي حيث وقع بين (3,40-4,19) وهي درجة مرتفعة، ومن هذه المعطيات نستنتج أن عملية التوظيف في المؤسسة محل الدراسة تُبنى على أسس علمية وموضوعية؛ حيث يتم التركيز بشكل أساسي على المهارات الفردية، الكفاءة، والخبرة، مع وجود معايير وشروط واضحة ومحددة مسبقاً للاختيار والتعيين.

البعد الثالث: التدريب

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التدريب ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول (2-22): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "التدريب".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تنظم المؤسسة دورات تدريبية عن بعد	3,15	1,027	محايدة	03
02	يتم تدريب الموارد البشرية باستخدام مختلف وسائل التدريب الإلكتروني	3,70	0,687	موافق	01
03	تلقي دورات تدريبية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات ولا اتصال	3,58	0,874	موافق	02
	المتوسط العام لبعد التدريب	3,4750	0,73530	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS

ثانياً: تحليل النتائج:

✓ من خلال الجدول أعلاه والذي يضم ثلاثة عبارات لبعد التدريب والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,4750) بتشتت عبارات إجابات العينة قدره (0,73530)، بمستوى موافقة (درجة مرتفعة) وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات المكونة لهذا البعد، كما يبين الجدول أن العبارة الأكثر أهمية هي عبارة " يتم تدريب الموارد البشرية باستخدام مختلف وسائل التدريب الإلكتروني" التي حظيت بأعلى درجة موافقة وبتوسط حسابي (3.70) للعبارة رقم 02 تاليها مباشرة العبارة رقم 03 " تلقي دورات تدريبية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات ولا اتصال " بمتوسط يساوي (3,58) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (3,15) بانحراف معياري قدره (1,027) وهي عبارة " تنظم المؤسسة دورات تدريبية عن بعد" ونلمس من خلال إجابة العينة المدروسة لتلك العبارات التي تقيس بعد التدريب أن المؤسسة تركز بشكل جيد على تكنولوجيا المعلومات والوسائل الإلكترونية في تدريب موظفيها، غير أن تنظيم الدورات التدريبية عن بُعد (العبارة 01) يمثل حلقة أضعف نسبياً تحتاج إلى مراجعة وتطوير لرفع مستوى رضا الموظفين عنها وتحقيق شمولية أكبر.

وهذا حسب قياس المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي جاء مستوى درجة مرتفعة حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي حيث وقع بين (2.34 إلى 3) وهي درجة عالية، ومن هذه المعطيات نستنتج أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب ظهرت بدرجة مرتفعة.

البعد الرابع: أداة الموارد البشرية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد أداة الموارد البشرية ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول (2-23): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "أداة الموارد البشرية".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	أحرص على إحترام أنظمة العمل والقوانين الداخلية للمؤسسة	3,78	0,698	موافق	02
02	تحرص المؤسسة دائماً على تحقيق الساسة والتعاون مع مختلف المصالح . من أجل انجاز المهام بالدقة والجودة المطلوبة	3,85	0,533	موافق	01
03	يساعدني العمل مع الفريق على شعور بالارتياح والرضا	3,70	0,723	موافق	03
	المتوسط العام لبعء أداة الموارد البشرية	3,7750	0,60098	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

✓ من خلال الجدول أعلاه والذي يضم ثلاثة عبارات لبعء أداة الموارد البشرية والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,775) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,60098)، حيث نشهد أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تحرص المؤسسة دائماً على تحقيق الساسة والتعاون مع مختلف المصالح. من أجل انجاز المهام بالدقة والجودة المطلوبة " بمتوسط حسابي (3,85)، مما يؤكد وتوافقاً كبيراً بين أفراد العينة حول وجود بيئة عمل تعاونية ومرنة تضمن جودة الأداء المنجز. تليها في المرتبة الثانية (العبارة رقم 01) "أحرص على احترام أنظمة العمل والقوانين الداخلية للمؤسسة"، وحصلت على متوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري (0.698) وبدرجة موافقة مرتفعة. يعكس ذلك الالتزام والانضباط التنظيمي العالي لدى الموظفين تجاه القواعد واللوائح الداخلية للمؤسسة والأخيرة (العبارة رقم 03) "يساعدني العمل مع الفريق على شعور بالارتياح والرضا"، وحصلت على متوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (0.723) بالرغم من حلولها في المرتبة الأخيرة، إلا أنها حازت على درجة موافقة مرتفعة، مما يبرز الدور الإيجابي للعمل الجماعي وروح الفريق في تعزيز الرضا الوظيفي والراحة النفسية للموظفين. ونلمس من خلال إجابة العينة المدروسة لتلك العبارات الثلاثة والتي تقيس أداة الموارد البشرية بالمؤسسة، نجد أن هذا البعد حضي بمستوى قبول مرتفع وذلك حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي حيث وقع بين (3.40 الى 4.19)، وهي درجة مرتفعة، وهذا يدل على أن الموارد البشرية في المؤسسة يتوفر بنسبة عالية وبمستوى مرتفع.

البعد الخامس: الحوافر

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الحوافر ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول (2-24): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الحوافر".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	يتناسب راتي مع الجهود والمسؤوليات التي أتحملها في عملي	3,80	0,608	موافق	01
02	احصل على زيادات في الراتب بشكل كامل ومنظم بناء على أدائي	3,70	0,723	موافق	03
03	توفر الشركة حوافر ومكافآت تحفز على تحسين أدائي وزيادة إنتاجي.	3,80	0,608	موافق	02
	المتوسط العام لبعد الحوافر	3,7667	0,55573	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

✓ بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد الحوافر حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (3,7667) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,55573)،

حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي جاءت في العبارتين رقم 01 ورقم 03 " يتناسب راتي مع الجهود والمسؤوليات التي أتحملها في عملي"، وتنص العبارة 03 على أن "توفر الشركة حوافر ومكافآت تحفز على تحسين أدائي وزيادة إنتاجي" -" بالمتوسط الحسابي وقدره (3.80) بانحراف معياري متطابق ومنخفض (0.608) وبدرجة موافقة مرتفعة. يُظهر هذا التوافق الكبير بين أفراد العينة وتقييمهم الإيجابي لعدالة الأجور والرواتب مقارنة بالمسؤوليات، بجانب الدور الفعال للحوافز والمكافآت التي تقدمها الشركة لتشجيعهم على تحسين الأداء والإنتاجية. وجاءت في المرتبة (العبارة رقم 02) "أحصل على زيادات في الراتب بشكل كامل ومنظم بناء على أدائي"، وحصلت على متوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (0.723)، وبالتالي حسب القيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافر أن معظم الإجابات ظهرت بدرجات مرتفعة، مما يدل على أن سياسة الحوافر المتبعة في المؤسسة تحظى بمستوى قبولاً ورضا مرتفعاً من قبل الموظفين؛ حيث تنجح الشركة في الموازنة بين حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وبين العوائد المادية الممنوحة لهم، مما يشكل دافعاً أساسياً لتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية.

البعد السادس: الصحة والسلامة المهنية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس الصحة والسلامة المهنية ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول (2-25): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "الصحة والسلامة المهنية".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	هناك نظام فعال خاص بالسلامة والصحة المهنية يتبع داخل المؤسسة	3,93	0,474	موافق	02
02	توجد ثقافة ووعي لدى عمال المؤسسة حول السلامة المهنية في العمل	3,90	0,591	موافق	03
03	هناك إجراءات ووسائل تعتمد عليها المؤسسة لتقليل من حوادث العمل	3,95	0,504	موافق	01
	المتوسط العام لبعـد الصحة والسلامة المهنية	3,9250	0,49779	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

✓ بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد الصحة والسلامة المهنية حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (3,9250) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,49779)، حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (3,95) بانحراف معياري قدره (0,504) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (3,90) بانحراف معياري قدره (0,591). ونلمس من مستوى العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان مرتفع حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي حيث وقع ما بين المتوسط الحسابي (من 3.40 الى 4.19)، وحسب النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول أن مستوى الإجابة للعامل حول الصحة والسلامة المهنية تغطي باهتمام استراتيجي وتطبيقي عالي داخل المؤسسة؛ حيث تتمتع الأنظمة والوسائل الوقائية المعتمدة مع الوعي المرتفع للموظفين لحمايتهم والحد من حوادث العمل بشكل فعال.

البعد السابع: إدارة الحضور والغياب

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس إدارة الحضور والغياب ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول (2-26): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد " إدارة الحضور والغياب".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	نظام الحضور والغياب سهل الاستخدام	3,85	0,533	موافق	01
02	أفضل استخدام نظام الكتروني بدل التسجيل اليدوي	3,80	0,608	موافق	02
03	نظام الحضور الحالي يساعد على الالتزام والانضباط	3,80	0,608	موافق	03
	المتوسط العام لبعـد إدارة الحضور والغياب	3,8167	0,56463	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعـد إدارة الحضور والغياب حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (3,8167) بثشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,56463)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات المكونة لهذا البعد حيث جاءت العبارة رقم 01 "نظام الحضور والغياب سهل الاستخدام"، وحصلت على أعلى متوسط حسابي في هذا البعد وقدره (3.85) وبانحراف معياري (0.533)

وفي المرتبة الثانية والثالثة (العبارتان رقم 02 ورقم 03) أفضل استخدام نظام إلكتروني بدل التسجيل اليدوي"، "نظام الحضور الحالي يساعد على الالتزام والانضباط." على التوالي حيث حصلت كلتا العبارتين على نفس المتوسط الحسابي وقدره (3.80) وبانحراف معياري متطابق ومنخفض (0.608) وموافقة مرتفعة. يعكس هذا التوافق رغبة الموظفين بفاعلية الحلول الرقمية والوقائية مقارنة بالآليات التقليدية، مستعرضاً دور النظام الحالي في ترسيخ وتعزيز الانضباط داخل بيئة العمل.

ونلمس من مستوى العبارات المكونة لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان متوسط حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي حيث وقع ما بين المتوسط الحسابي (من 3.40 الى 4.19)، وبالتالي من خلال النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول يظهر بأن بعـد إدارة الحضور والغياب المتبع يتميز بالسهولة والفعالية في تحقيق الانضباط التنظيمي، مع وجود اتجاه إيجابي واضح لدى الموظفين نحو تفضيل الأنظمة الإلكترونية المؤتمتة لدورها في تيسير ضبط الوقت وحصر الالتزام بشكل دقيق.

البعد الثامن: إدارة التعويضات

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس إدارة التعويضات ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول (2-27): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد " إدارة التعويضات ".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	نظام التعويضات في المؤسسة يتميز بالعدالة والشفافية	3,45	0,876	موافق	01
02	التعويضات المقدمة تتناسب مع حجم الجهد المبذول في العمل	3,45	0,876	موافق	02
03	توجد مساواة بين العاملين في منح التعويضات وفقاً للكفاءة و الأداء	3,45	0,876	موافق	03
	المتوسط العام لبعد إدارة التعويضات	3,4500	0,87560	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

✓ براءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد إدارة التعويضات حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (3,4500) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,87560)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد حيث نرى ان النتائج الإحصائية في جميع العبارات، جاءت متطابقة ومتساوية ومكرر وهذا الحالة قليلة الحدوث العبارة رقم: (01) نظام التعويضات في المؤسسة يتميز بالعدالة والشفافية" (02) "التعويضات المقدمة تتناسب مع حجم الجهد المبذول في العمل" (03) توجد مساواة بين العاملين في منح التعويضات وفقاً للكفاءة والأداء"

ونلمس من مستوى العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان مرتفع حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي حيث وقع ما بين المتوسط الحسابي (من 3.40 الى 4.19)، وبالتالي تؤكد النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول أن نظام إدارة التعويضات في المؤسسة يحظى بقبول وتأييد مرتفع؛ حيث يرى الموظفون وجود توازن مدروس بين التعويضات الممنوحة والجهد المبذول، مع توفر معايير واضحة للشفافية والعدالة والمساواة المبنية على الكفاءة الفردية والأداء.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول (28. 2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تخطيط الموارد البشرية	3,8833	0,53669	موافق	03
02	التوظيف	3,9000	0,51860	موافق	02
03	التدريب	3,4750	0,73530	موافق	08
04	أداة الموارد البشرية	3,7750	0,60098	موافق	05
05	الحوافز	3,7667	0,55573	موافق	06
06	الصحة والسلامة المهنية	3,9250	0,49779	موافق	01
07	إدارة الحضور والغياب	3,8167	0,56463	موافق	04
08	إدارة التعويضات	3,4500	0,87560	موافق	07
	المتوسط العام لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية	3,7490	0,44453	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ترتيب الأبعاد الشاملة المكونة لمحور وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث كان الهدف منه معرفة مدى قوة هذا المحور، ومن خلال الأرقام الإحصائية المتحصل عليها والمبينة في الجدول أعلاه نستطيع القول أن هذا المحور حظي بمستوى موافقة درجة مرتفعة وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي الكلي للمحور حيث بلغ (3,7490) وانحراف معياري قدر بـ (0,44453) وهذه النتيجة تدل على أن مستوى القبول حسب مقياس ليكارت الخماسي هي نسبة مرتفعة أي هناك إجماع على نسبة قوة هذا المحور وهذا ما بينته الأبعاد الثمانية حيث جاء بُعد "الصحة والسلامة المهنية" في المرتبة الأولى، يليه بُعد "التوظيف" في المرتبة الثانية. ويشير ذلك ويشير ذلك إلى الأهمية البالغة والوعي المرتفع لدى المؤسسة بتوفير بيئة عمل آمنة ومحمية كركيزة أساسية تسبق وتدعم عمليات استقطاب واختيار الكفاءات البشرية المؤهلة بناءً على معايير موضوعية.

وحتلت الأبعاد الموالية (تخطيط الموارد البشرية إدارة الحضور والغياب، أداة الموارد البشرية- الحوافز) المراتب الوسطى (من الثالثة إلى السادسة) بمتوسطات متقاربة وقوية جداً، مما يدل على التوازن والاستقرار في المنظومة التشغيلية للمؤسسة، ويعكس وجود ترابط وثيق بين دقة التخطيط والالتزام بالانضباط التنظيمي، وهو ما يسهم بشكل مباشر في الارتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي المدعوم بنظام حوافز فعال يعزز الرضا الوظيفي.

وبالرغم من نيل بُعدي "التدريب" و "إدارة التعويضات" درجة موافقة مرتفعة، إلا أنهما تذيلا الترتيب (المرتبتين السابعة والثامنة)، كما سجلتا أعلى قيم انحراف معياري في الدراسة (0.735 و 0.875). هذا التشتت الإحصائي يرسل إشارة واضحة بوجود تباين

في وجهات نظر العمال، ويقودنا إلى مواضيع الخلل التي تحتاج إلى معالجة وتطوير (مثل الحاجة لتكثيف التدريب عن بُعد، وضمان مزيد من الشفافية والتطبيق الفعلي للعدالة في التعويضات).

وعليه نقبل الفرضية التي تشير إلى: "تنفذ وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل متميز في الشركة الوطنية للتأمين SAA"

بورقلة

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: "تؤثر الرقمنة في تميز تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتأمين SAA بورقلة" ولأجل اختبار هاته الفرضية قمنا أولاً باختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي حول الدراسة لكي يتسنى لنا اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لتحليل النتائج الإحصائية.

أ. اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات للدراسة لأجل اختبار التوزيع الطبيعي فإننا نفترض ما يلي:

-الفرض الصفرية (H_0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حول متغيرات الدراسة وهي بقيمة دلالة أكبر من مستوى المعنوية Sig. 0.05

- الفرض البديل (H_1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي حول متغيرات الدراسة وهي بقيمة دلالة أقل أو يساوي مستوى المعنوية" يمكننا اختبار ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام المربعات الصغرى Entry عند مستوى الدلالة 0.05 حيث المتغير المستقل (الرقمنة) والمتغير التابع هو (وظائف إدارة الموارد البشرية) فالجدول الموالي يوضح أثر العلاقة بين محور الرقمنة ووظائف إدارة الموارد البشرية استخدمنا الانحدار الخطي لنبين قوة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول (29.2): Model Summary (ملخص النموذج)

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,017 ^a	,000	-,026	,45028
a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني : الرقمنة				
b. Variable dépendante : المحور الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية				

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

- ✓ معامل الارتباط: ($R = 0.017$) يشير إلى وجود ارتباط ضعيف جداً شبه منعدم بين الرقمنة ووظائف إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.
- ✓ معامل التحديد: ($R\text{-deux} = 0.000$) قيمته صفر تماماً. هذا يعني أن المتغير المستقل (الرقمنة) لا يفسر أي نسبة (0%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية).
- ✓ معامل التحديد المعدل: ($R\text{-deux ajusté} = -0.026$) القيمة السالبة هنا تؤكد مجدداً عدم وجود أي قدرة تفسيرية للنموذج، وهي شائعة عندما يكون حجم الأثر منعدماً أو العينة غير متوافقة مع النموذج.
- خطأ المعياري للتقدير: ($\{Erreur\ standard\} = 0.45028$) يقيس مدى تشتت القيم الفعلية حول خط الانحدار. يتبين من خلال جدول ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.000)، مما يدل على أن الرقمنة ليس لها أي أثر أو قدرة تفسيرية في التغيرات الحاصلة في وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الشركة الوطنية للتأمين محل الدراسة، حيث بلغت نسبة المساهمة (0%)

أولاً: عرض النتائج:

الجدول (2. 30): جدول ANOVA (تحليل التباين)

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,002	1	,002	,010	,919 ^b
	de Student	7,704	38	,203		
	Total	7,707	39			
Variable dépendante : a. المحور الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية						
b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني : الرقمنة						

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS.

ثانيا: تحليل النتائج

✓ مستوى الدلالة الإحصائية sig تساوى (0.919) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)

✓ قيمة فاء المحسوبة: (F = 0.010) قيمتها تقترب من الصفر تماماً، مما يثبت ضعف وقصور النموذج الإحصائي المقترح

✓ درجات (ddl) :

○ درجة حرية الانحدار (Régression) تساوي (1)

○ درجة حرية البواقي (Résidus) تساوي (37) مما يشير إلى أن حجم العينة الكلي في هذا التحليل هو

(39 فرداً).

يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.919)، وهي قيمة

أكبر من مستوى الدلالة المقبول (0.05). وبناءً على ذلك، نستنتج أن نموذج الانحدار ككل غير دال إحصائياً، مما يؤكد بشكل

قاطع عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة في وظائف إدارة الموارد البشرية لدى الشركة محل الدراسة".

الجدول (2. 31): جدول Coefficients (المعاملات)

Coefficients^a

Mo dèle	Coefficients non standardisés		Coefficie nts standi sés	T	Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard	Bêta			Corrélati on simple	Partie lle	Partie lle
1	(Constant e)	3,903	1,508		2,589	,014		
	المحور الثاني : الرقمنة	-,039	,382	-,017	-,102	,919	-,017	-,017
Variable dépendante : a. المحور الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية								

ثانياً: تحليل النتائج

✓ المعامل غير القياسي: ($B = -0.039$) يشير إلى أنه عند زيادة الرقمنة بمقدار وحدة واحدة، فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تنخفض بمقدار (0.039)، وهو تأثير عكسي ضئيل جداً يكاد يقترب من الصفر.

✓ المعامل القياسي بيتا: ($\{B\hat{e}t\}a = -0.017$) يوضح القوة النسبية لتأثير الرقمنة، وقيمته (-0.017) تؤكد أن التأثير منعدم وضعيف للغاية.

✓ قيمة اختبار ت: ($t = -0.102$) القيمة المحسوبة ضعيفة جداً مما يعكس عدم قدرة المتغير المستقل على إحداث تغيير حقيقي.

✓ مستوى الدلالة: ($\{S\}ig. = 0.919$) هذا هو المؤشر الحاسم، حيث أن القيمة أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني أن هذا التأثير الضعيف غير دال إحصائياً (أي أنه قد يعود للصدفة).

يتضح من خلال نتائج جدول المعاملات (Coefficients) أن قيمة معامل التأثير القياسي (beta) للرقمنة بلغت (0.017) - عند قيمة t تساوي (-0.102) وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية المقترن بها قد بلغ (0.919) وهو أكبر من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، فإننا نستنتج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة في وظائف إدارة الموارد البشرية بالشركة الوطنية للتأمين محل الدراسة.

وبناءً على هذه النتيجة المتكاملة مع الجداول السابقة، يتم رفض الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر وقبول الفرضية العدمية.

الفرضية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتأمين - Saa ورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي وسنوات الخبرة) ".

ولاختبار هذه الفرضية تقوم الباحثة بتطبيق اختبار (T) Teste في حالة المتغير يحتمل على إجابتين، وكذا اختبار ANOVA في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

1- متغير الجنس (T) Teste : يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي

لا تحمل إلا على إجابتين، والهدف منه بيان هل العلاقة بين كل من الجنس والمتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية) ذات دلالة إحصائية أم لا.

اولا: عرض النتائج

الجدول (02-32) : تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق لمتغيرات الجنس

Test des échantillons indépendants								
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
	Hypothèse de variances égales	3,664	,063	-,673	38	,505	-,09722	,14449
	Hypothèse de variances inégales			-,779	32,940	,442	-,09722	,12485

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: تحليل النتائج

توضح نتائج الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في شركة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب لمتغير الجنس هو 0.505 وهو أكبر من 0.05 (مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة).

❖ وعليه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتأمين - Saa

ورقلة تعزى إلى المتغيرات الجنس. سوى كانوا ذكور أو اناثا

2- بالنسبة لمتغير السن:

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-33): تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق لمتغيرات (السن)

ANOVA					
المحور الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,133	2	,067	,326	,724
Intragroupes	7,573	37	,205		
Total	7,707	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول اعلاه تظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير السن بناء على قيمة Sig، (Sig=0.724) وهو أكبر من (Sig=0.05) وهو ما يعني أنه لا توجد فروقات في وظائف إدارة الموارد البشرية تعود لمتغير السن.

❖ وعليه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشركة الوطنية للتأمين - Saa ورقلة تعزى إلى المتغيرات السن

3- بالنسبة لمتغير المستوى العلمي

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-34): تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق لمتغيرات (المستوى العلمي)

ANOVA					
المحور الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,447	4	,362	2,023	,113
Intragruppes	6,259	35	,179		
Total	7,707	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول اعلاه تظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى العلمي بناءا على قيمة Sig، (Sig=0.113) وهو اكبر من

(Sig=0.05) وهو مايعني انه لا توجد فروقات في وظائف إدارة الموارد البشرية تعود لمتغير المستوى العلمي

🇳🇵 وعليه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتأمين - Saa

ورقلة تعزى إلى متغير المستوى العلمي.

4- بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-35): تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق لمتغيرات (المنصب الوظيفي)

ANOVA					
المحور الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,534	3	,178	,893	,454
Intragruppes	7,173	36	,199		
Total	7,707	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول اعلاه تظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير المنصب الوظيفي بناء على قيمة Sig، (Sig=0.454) وهو اكبر من (Sig=0.05) وهو ما يعني انه لا توجد فروقات في وظائف إدارة الموارد البشرية تعود لمتغير المنصب الوظيفي.

وعليه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من ناحية وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتأمين

Saa - ورقلة تعزى إلى المتغير المنصب الوظيفي.

5- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-36): تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق لمتغيرات (سنوات الخبرة)

ANOVA					
المحور الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,153	2	,076	,374	,690
Intragroupes	7,554	37	,204		
Total	7,707	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول اعلاه تظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة بناء على قيمة Sig، (Sig=0.690) وهو اكبر من (Sig=0.05) وهو ما يعني انه لا توجد فروقات في وظائف إدارة الموارد البشرية تعود لمتغير سنوات الخبرة.

وعليه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتأمين Saa -

ورقلة تعزى إلى سنوات الخبرة.

وهنا نقبل الفرضية التي تشير إلى انه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتأمين

Saa - ورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي وسنوات الخبرة).

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

سنحاول خلال هذا المطلب مناقشة النتائج المتحصل عليها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، والتي تمثلت في:

__تبني المؤسسة التأمين الرقمنة .

__عدم تأثير الرقمنة يعود إلى أن الشركة إعتمدت على الرقمنة القنية فقط دون تغيير أساليب العمل أو الثقافة التنظيمية .

__استخدام الحواسيب والبرامج بقي شكليا ،بينما الإجراءات الأساسية ما زالت تقليدية وورقية .

__تركيز الرقمنة كان على خدمات التأمين والزبائن أكثر من تطوير وظائف الموارد البشرية.

__ضعف تدريب موظفي الموارد البشرية على إستخدام الأنظمة الرقمية الحديثة.

وعليه فإن هذه النتائج التي توصلنا لها تشابهت مع بعض الدراسات واختلفت مع دراسات أخرى

__عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة الدراسة في وظائف إدارة الموارد البشرية (الجنس ،العمر،المستوى العلمي ،المنصب الوظيفي ،وسنوات الخبرة) .

1__مامستوى تبني الرقمنة بالمؤسسة محل الدراسة:

إتفقت هذه النتيجة مع أغلب الدراسات السابقة وهي دراسة (سلمى بوشرمي ،فاطيمة فدى)حيث أوضحت دراسة سلمى أن المؤسسات العمومية إتجهت نحو إستخدام الخدمات الإلكترونية والبطاقة الذهبية بما ساهم في تحسين جودة الخدمة، أيضا إتفقت مع دراسة (عبد الرحمان) أن التحول الرقمي أصبح عاملا أساسيا في رفع كفاءة المؤسسات البنكية وتعزيز أدائها مما يدل على إرتفاع مستوى تبني الرقمنة داخل المؤسسات محل الدراسة

2__تنفذ وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل متميز :

إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (George Dorohtg) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتقييم تؤثر إيجابيا على أداء العاملين ،واتفقت أيضا مع دراسة (Fronka Cibulka) أن النصات الرقمية ساهمت في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية , وإتفقت مع دراسة (Rajni) بينت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثر إيجابيا ومباشرة على إدارة. المؤسسات.

3__تؤثر الرقمنة في تميز تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية :

إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Sabi,Rajni,Franks Cibulka)و(أحمد إبراهيم) اتفقوا على وجود تميز في تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية ذلك مما يجعل المؤسسات أكثر تنافسية وأن ممارسات الموارد البشرية مازالت بمستوى متوسط .

4__لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية إتفقت هذه النتيجة أغلب الدراسات لكن درجة التأثير كانت متفاوتة وأيضا كل هذه الدراسات تدعم فكرة أن التوحيد المهني يعزز بناء ثقافة تنظيمية متماسكة ومستقرة .

خلاصة الفصل

لقد كان هدف هذه الدراسة في هذا الفصل معرفة تأثير رقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية وتجسيد طابع على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على الشركة الوطنية للتأمين-saa_ورقلة حيث تطرقنا في المبحث الأول الى طريقه الأدوات المستخدمة في الدراسة وقد تم استعراض مجتمع والعينة بالإضافة إلى المتغيرات الدراسة وفي الاخير مصادر وجمع المعلومات وشرح النهج المتبع ثم قمنا باستعراض ادوات الدراسة وجمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية وصدق ثبات الاستبيان اما المبحث الثاني فتناولنا فيه عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل الاستبيان وذلك قصد معرفة مدى تأثير الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية.

الخاتمة

الخاتمة :

خلال هذه الدراسة إبراز تأثير الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية لدى شركة الوطنية لتأمين ورقلة، وذلك قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة "ما مدى تأثير الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الوطنية لتأمين _saa_ ورقلة؟ وكذلك الإجابة على الأسئلة الفرعية والفرضيات المطروحة سابقاً، قمنا بتقسيم البحث إلى جزئين جزء النظري تناولنا فيه مفاهيم عامة حول متغيرات الدراسة ومعالجة الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس الموضوع أما الجزء التطبيقي فتم فيه شرح مجتمع وعينة الدراسة وكذلك المنهجية المتبعة وطرق معالجة البيانات للتأكد من صحة الفرضيات أو عدمها .

اختبار فرضيات الدراسة :

✓ الفرضية الاولى: تم قبول الفرضية التي نصت على " ما مستوى تبني الرقمنة في مؤسسة محل الدراسة . لانه من خلال المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.943) درجات موفقة حول الرقمنة.

✓ فرضية الثانية: تم قبول الفرضية التي نصت على "تنفذ وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل متميز" من خلال نتائج المتوسط الحسابي التي بلغت (3.7490) اتجاه مرتفع ومنه تم قبول.

✓ الفرضية الثالثة: تم رفض الفرضية القائلة "تؤثر الرقمنة في تميز تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية" لان مستوى الاحصائية بلغ (0.919) وهو أكبر من مستوى الدلالة المقبول (0.05)

✓ الفرضية الرابعة: تم قبول الفرضية التي نصت على "لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية لوظائف ادارته الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس،العمر،مستوى العلمي،المنصب الوظيفي،سنوات الخبرة) حيث تبين ان لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية تعزى المتغير الجنس" حيث ان مستوى الدلالة هو (0.505) وهو أكبر من (0.05) وعليه نستنتج ان لا توجد فروقات في متغيرات الجنس وكانوا ذكور او اناث

وايضا لا توجد فروقات من خلال التحليل التباين المتغير السن على قيمه (sig=0.724)وهو أكبر من (sig=0.05) وايضا لا يوجد فروقات من خلال تحليل التباين المتغير لمستوى العلمي بناء على قيمة (sig=0.113)وهو أكبر من (sig=0.05)، وأيضا لا توجد فروقات في من خلال تحليل التباين المتغير منصب الوظيفي بناء على (sig=0.454)وهو أكبر من (sig=0.05).

وايضا لا توجد فروقات في نتيجته التحليل التباين المتغير سنوات الخبرة (sig=0.690)وهو أكبر من (sig=0.05)

الاقتراحات :

✓ تطوير سياسة التدريب الرقمية المستمرة لتأهيل المورد البشري على استخدام الانظمة الرقمية الحديثة وتحفيز ثقافة التعلم مدى الحياة.

✓ على المؤسسة ان تسعى دائما للتطوير المستمر لتحقيق اهداف مسطرة.

✓ دمج الرقمنة في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ليصبح جزء لا يتجزء من التخطيط المؤسسي .

✓ الاهتمام بالرقمنة ووظائف إدارة الموارد البشرية بنفس درجة الاهتمام لخدمة التأمين والزبائن لتحسين الاداء الداخلي للمؤسسة.

الختامة

✓ الانتقال من استخدام الشكلي للحواسيب والبرامج الى رقمنة الفعالية للاجراءات الادارية والتقليل و من المعاملات الورقية.

أفاق المستقبلية:

✓ اجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات متعددة لقياس مدى تأثير الرقمنة في وظائف إدارة الموارد البشرية في بيئات مختلفة
عمومية وخاصة.

✓ تركيز على وظائف إدارة الموارد البشرية في دراسات مستقبلية للبحث مدى الوعي المؤسسات بوظائف ا الموارد البشرية.

✓ مدى مساهمة تكوين الرقمي في تطوير الكفاءات الموارد البشرية .

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو غالي، التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية، حملة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية
فلسطين، العدد 8، 2023 من 34
1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، توزيع المكتبة الأكاديمية القاهرة، الطبعة الأولى 2006، ص 289
 2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 215.
 3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 145.
 4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 132.
 5. اسعار سعاد ، ص 117
 6. أمل أحمد عبدیه بصوص، أثر التدريب التطوير في الوارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي ASP بلدية رحاب الجديدة،
العدد 54 2023 من 117
 7. أميمة حلاسي رشا و مبارك بوشعالة وسام، دور الرقمنة في عصنة قطاع التعليم العالي منصة بروغرس نموذجاً -، (مذكرة
ماستر، علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي 1945 ، قلالة، الجزائر ، 2023)،
ص 19
 8. بسيوني، محمد البرادي تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية دليل عملية ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي
المنظمة القاهرة: مصر الجديدة، لبتراك 2005 من 75
 9. بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1. دار الزاية للنشر و التوزيع عمان 2009، من 89
 10. بليغ بشر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية منتجة كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، 2013 مانع في (
 11. بن سليمان عيماء كثر رقة العمليات الإدارية على أداء المورد البشرية بالمؤسسات القضائية دراسة ميدانية بمحكمة أدرار،
ص 7
 12. بوكروش بسمة، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسة اسيلورميتال، عنابة رسالة
ماجستو تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار ، عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية
2011.2012، من 148
 13. بولحقة رجاء، أثر رقمنة القطاع الصحي على الخدمات الصحية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر،
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة 08 ماي 1945 ، قلالة 2020 - 2021) ص ص 13-15
 14. ترشات سلوى مذكرة تخرج: نيل شهادة ماجستير بعنوان أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية
الجزائرية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس
 15. ترابط ، ياسمين دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، مرجع سابق، ص. 23-25.

16. حسن عيسى إدارة الأجور والتعويضات في المنظمات، دار النهضة العربية القاهرة، ص 12598
17. خالد عبد الرحيم، نظم المعلومات الإدارية الحديثة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص 98.
18. خالد عوني بوجمعة ، أسعيد حدة ، تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقنا، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، ورقة، العدد 14، 2018
19. خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 24.
20. الخطيب محمد عبد الكريم، القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق ، الطبعة الثانية، دار الحضارة للنشر، القاهرة، 2005، ص 123
21. دعاء عادل إبراهيم السيد، تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 14، العدد 1 جامعة قناة السويس، 2023، ص 802.
22. ديسلر، جاري إدارة الموارد البشرية تر. سيد أحمد عبد العال محمد المملكة العربية السعودية، دار المربع للنشر 2000 ص 34
23. زهير بضياف، دور " الرقمنة في ضمان الخدمة العمومية الرهانات والتحديات تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية "
24. سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص 18
25. سعد عامر أبو شندي. "إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 150- ص 158
26. سلمى بوشمرمة وفاطيمة قدسي بعنوان دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية " مذكر ماستر في العلوم التجارية، قسم علوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بني يحيى - جيجل 2018/2019
27. شارف مريم نسرین ، نفس المرجع ، ص 5
28. شارف مريم نسرین، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية (دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص مالية وبنوك ، جامعة ورقلة 2013 ، 2014 ، ص 4
29. صالح الشماع وخضير الكبيسي إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، الأردن، ص 70-95.
30. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2008 ، ص 10.
31. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2000 ، ص 76.
32. ضويو فصيلة، شمخة بسمه، دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية مؤسسة بنك الجزائر الخارجي BEA ببوسعادة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير ،جامعة محم بوضياف، مسيلة 2021 _ 2022 صفحہ 13
33. عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ص 05.

34. عامر سعاد أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية جامعة الغفرون العادة، 2015
35. عبد الباري ابراهيم درة تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003، ص 13
36. عبد الباري درة، إدارة الأفراد في المنظمات المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، ص 60-82
37. عبد الباري درة، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 176.
38. عبد الباري درة، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 164.
39. عبد الرحمن محمد سليمان رشوان زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤثر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال. 2020. C
40. عبد السلام أبو قحف إدارة الأفراد، المكتب الجامعي الحديث ص 140-160
41. عبد الغاني مقدم و عبد الفتاح مدلل الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة نموذجاً، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة وإدارة محلية جامعة الوادي، كلية العلوم السياسية 2016/2017)، ص 31
42. عبد القادر قرض دراسة سياسة التوظيف وتكليفها في الجزائر، رسالة ماجستو، فرع السير، 1997، من 30
43. عصام حيدر التدريب والتطوير الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، سال 2020، ص 13
44. على محمد عبد الوهاب، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز"، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000، ص 54
45. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، 2006، ص 74.
46. علي السلمي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار غريب، القاهرة، 2005، ص 88.
47. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، 2005، ص 144.
48. غازي الحمد عيد مزون أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجيسة غير منشورة ، جامعة حلب سوريا، 2023 من 20-21
49. غني دحام الزبيدي و آخرون، "إدارة الموارد البشرية"، مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار حامد للنشر و التوزيع عمان 2018، ص 294.
50. اللويذة سعاد بطاقة الاداء المتوازن كاداة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013، ص 6
51. المجد في اللقاء اللغة والإعلام، الطبعة 24 دار الشرق لبنان 1973، من 265
52. مجلة التميز الفكري، العدد الخاص للملتقى الافتراضي : الحوكمة الالكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، نوفمبر 2021، ص 71.
53. محمد الصيرفي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2012، ص 203.
54. محمد الصيرفي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2012، ص 189.
55. محمد بودالي ، موسى بوشنب : رقمنة الإدارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر الإدارة الجبائية نموذجاً

56. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، 2003 ، ص 19.
57. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 85-110
58. محمود بوعلي حوافز العمل و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية على المؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2020.04.12 بدون ذكر التوقيت، ISSN 2170.1121
59. مرابط ياسمين، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي الجزائر ، 2021 ، ص. 18-19
60. مقبلي، عمر وصفي إدارة الموارد البشرية المعاصر بعد استراتيجيتهم، الأردن دار وائل لنشر، 2005 ، ص 15
61. مقدم عبد الغني مثل عبد الفتاح ص 46
62. مقدم عبد الغني، مدلل عبد الفتاح الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، قطاع العدالة نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، جامعة الوادي، 2016/2017، ص 47
63. منير بوزي فريد كورتل إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 270
64. مؤيد السالم ادارة الموارد البشرية ط2 دار للنشر والتوزيع عمان 2012 ص336
65. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار المحدثية العامة، الجزائر، 2004، ص 19.
66. نجلاء أحمد ياسين ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، الطبعة ، 1 العربي للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2013، ص ص (16-17).
67. نور الدين بوازغ عمار عزوز ، الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة بلدية باب الواد ، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، عدد 13 الجزائر 2008 ص 44.
68. بمان بغدادي، سمية رماش تكنولوجيا الرقمية في المكتبات ،الجزائرية مجلة علمية محكمة نصف سنوية متخصصة في علوم المكتبات والمعلومات، صادرة عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، العدد الأول، 30/06/2022، ص 78

المراجع باللغة الأجنبية

69. "Rajni (2021). The Impact of Human Resource Management Practices on Knowledge Management in the Service Sector in India. International Journal of Knowledge and Human Resource Management, Vol. 12. No.3, October 2021.
70. 'Cibulka, Fronka, et al. (2020). The Impact of Digital Transformation on Human Resource Management Practices. International Journal of Modern Human Resource Management, September 2020.
71. George, Dorothy, et al. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Small and Medium Enterprises in Pakistan. Journal of International Business Studies. Vol. 15.

72. Kepha Andrew Ombul, et al. (2015). The Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance in Research Institutes in Kenya. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No. (page number.(42163/63
73. L. Bélanger, Gestion des ressources .humanes: Approche systémique, éd Craétan Morin ,Québec, 1984,P37
74. Oudot, P.M., Dictionnaire des techniques et des sciences appliquées, Editions Dunod, Paris, 2015, p 27.
75. Sabiu, N. B., et al. (2019). The Role of Ethical Climates in the Relationship Between Human Resource Management Practices and Organizational Performance: A Field Study in Educational Agencies in Nigeria. International Journal of Human Resource Management and Organizational Development, Vol. 7, No. 2. pp.45-60.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
استبانة



سيدتي الكريمة سيدي الكريم تحية طيبة وبعد:
تهدف في هذه الاستبانة إلى التعرف على تأثير الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتأمين - Saa ورقلة ، وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
لذا نأمل منكم الاجابة عن العبارات الواردة بصدق وبصراحة وموضوعية ، وتؤكد لكم الباحثة الحرص الشديد على سرية البيانات المقدمة وأنها لن تستخدم إلا للعرض البحث العلمي فقط
نرجو منكم وضع علامة (X) في خانة الأجابة التي ترونها صحيحة من وجهة نظرية او نشكركم على حسن تعاملكم وتخصيص جزء من وقتكم.

الطالبة : ساسي شروق البريد الإلكتروني: choroksa8@gmail.com

المشرفة : بالأطرش حورية

المحور الأول: معلومات شخصية.

- 1/ الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2/ العمر ☐ أقل من 30 ☐ من 30-40 ☐ أكثر من 40 سنة
- 3/ المستوى ☐ ثانوي ☐ ليس ☐ ماستر (ماجستير) ☐ دكتور ☐ أخرى
- 4/ منصب الو ☐ مدير أو رئيس ☐ مشرف أو رئيس ☐ موظف ☐ فني أو عامل
- 5/ سنوات الخ ☐ أقل من 5 ☐ من 5 الى 10 ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الرقمنة

تعريف الرقمنة : الرقمنة: هي عملية تحويل المعلومات أو البيانات من شكلها التقليدي الي شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها، تخزينها ، ونقلها باستخدام الحاسب الالى أو الانظمة الالكترونية

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: البعد التكنولوجي						
1	توفر المؤسسة تجهيزات رقمية حديثة					
2	تعتمد المؤسسة على الإنترنت في إنجاز الأعمال					
3	يتم استخدام برامج رقمية لتسيير العمليات					
4	تساهم التكنولوجيا في تسريع العمل					
5	توجد صيانة دورية للأنظمة الرقمية .					
ثانياً: البعد التنظيمي						
	تدعم الإدارة التحول الرقمي					
7	توجد خطط واضحة لتطبيق الرقمنة					
8	تساعد الرقمنة في تحسين اتخاذ القرار					
9	يتم تبادل المعلومات إلكترونياً بسهولة					
10	تساهم الرقمنة في تقليل الإجراءات الروتينية					
ثالثاً: البعد البشري						
11	يملك العاملون مهارات رقمية كافية					

					توفر المؤسسة دورات تدريبية رقمية	12
					يمتلك العاملون القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية	13
					يشعر العاملون بأهمية الرقمنة في تطوير مستقبل المؤسسة	14
					تشجع المؤسسة العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية	15
					يتوفر دعم فني لمساعدة الموظفين عند مواجهة مشاكل تقنية	16
					يمتلك العاملون القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية	17
					يتقبل الموظفون استخدام التكنولوجيا الحديثة	18
					يوجد وعي بأهمية التحول الرقمي	19
رابعاً: البعد الاقتصادي						
					ساهمت الرقمنة في تقليل التكاليف	20
					تساعد الرقمنة على رفع الإنتاجية	21
					تحسن الرقمنة جودة الخدمات المقدمة	22
					تزيد الرقمنة من القدرة التنافسية للمؤسسة	23
					تساهم الرقمنة في استغلال الموارد بكفاءة	24
خامساً: البعد القانوني والامني						
					توفر المؤسسة حماية للبيانات الرقمية	25
					توجد سياسات واضحة للأمن السيبراني	26
					يتم احترام خصوصية المعلومات	27

					تستخدم المؤسسة وسائل حماية إلكترونية فعالة	28
					توجد توعية بمخاطر الجرائم الإلكترونية	29
سادساً: البعد الاجتماعي						
					تسهل الرقمنة التواصل داخل المؤسسة	30
					تساهم الرقمنة في تحسين الخدمات للمواطنين/الزبائن	31
					تساعد الرقمنة على توفير الوقت والجهد	32
					تعزز الرقمنة التعاون بين الأفراد	3334
					تسهم الرقمنة في تحسين جودة الحياة المهنية	

المحور الثالث : العبارات المتعلقة بلوظائف إدارة الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة
1	يتطلب تخطيط الموارد البشرية خبراء يتمتعون ببعيد النظر و القدرة على تحليل المعلومات وحل المشكلات كما يتطلب مشاركة من المديرين					
2	يتم اشراك مصلحة الموارد البشرية في التخطيط العام لمؤسسة					
3	يتم إعداد خطة سنوية لغير الموارد البشرية داخل المؤسسة					

التوظيف

الملاحق

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في تحديد المؤهلات المطلوبة للتوظيف					
2	تركز المؤسسة على الكفاءة والخبرة عند اختيار الموظفين					
3	يتم اختيار الموظفين بناء على مهاراتهم التقنية و الشخصية .					

التدريب

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تنظم المؤسسة دورات تدريبية عن بعد					
2	يتم تدريب الموارد البشرية باستخدام مختلف وسائل التدريب الالكتروني					
3	تلقى دورات تدريبية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات ولا اتصال					

أداة الموارد البشرية

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أحرص على إحترام أنظمة العمل والقوانين الداخلية للمؤسسة					
2	تحرص المؤسسة دائما على تحقيق الماهية والتعاون مع مختلف المصالح . من أجل انجاز المهام بالدقة والجودة المطلوبة					
3	يساعدني العمل مع الفريق على شعور بالارتياح والرضا					

الحوافز

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتناسب راتبي مع الجهود والمسؤوليات أتحملها في عملي					
2	احصل على زيادات في الراتب بشكل كامل ومنتظم بناء على أداتي					

3	توفر الشركة حوافر ومكافآت تحفز على تحسين أدائي وزيادة إنتاجي.					
---	---	--	--	--	--	--

الصحة والسلامة المهنية

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	هناك نظام فعال خاص بالسلامة والصحة المهنية يتبع داخل المؤسسة					
2	توجد ثقافة ووعي لدى عمال المؤسسة حول السلامة المهنية في العمل					
3	هناك إجراءات ووسائل تعتمد عليها المؤسسة سمة لتقليل من حوادث العمل					

إدارة الحضور والغياب

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	نظام الحضور والغياب سهل الاستخدام					
2	أفضل استخدام نظام الكتروني بدل التسجيل اليدوي					
3	نظام الحضور الحالي يساعد على الالتزام والأنضباط					

إدارة التعويضات

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	نظام التعويضات في المؤسسة يتميز بالشفافية					
2	التعويضات المقدمة تتناسب مع حجم الجهد المبذول في العمل					
3	توجد مساواة بين العاملين في منح التعويضات وفقا للكفاءة و الأداء					

ولا يمكن أن يقل، في أي حال من الأحوال، الوقت الجزئي في العمل عن نصف المدة القانونية للعمل.

المادة 14 : يعتبر عقد العمل المبرم لمدة محدودة خلافا لما تنص عليه أحكام هذا القانون، عقد عمل لمدة غير محدودة، دون الإخلال بالأحكام الأخرى الواردة في القانون.

الفصل الثاني

شروط التوظيف وكيفية

المادة 15 : لا يمكن، في أي حال من الأحوال، أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن ست عشرة (16) سنة إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين، التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

ولا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي. كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تعد في النطاق أو نشر صحت أو نفس بالأخطار.

المادة 16 : يجب على المؤسسات المستخدمة أن تخصص مناصب عمل للأشخاص المعوقين وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 17 : تعد باطلة وعديمة الأثر كل الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية أو عقد العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى تمييز بين العمال، كطبقا كان نوعه في مجال الشغل والأجرة أو ظروف العمل، على أساس السن والجنس أو الوضعية الاجتماعية، أو النسبية، والقرابة العائلية والفئات السياسية والانتماء إلى نقابة أو عدم الانتماء إليها.

المادة 18 : يمكن أن يخضع العامل الجديد لتوظيفه لمدة تدريبية لا تتعدى سنة (06) أشهر. كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى اثني عشر (12) شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي.

تحدد المدة التدريبية لكل فئة من فئات العمال أو لجموع العمال عن طريق التفاوض الجماعي.

المادة 19 : يتمتع العامل خلال المدة التدريبية بنفس

وتقوم هذه العلاقة، على أية حال، بمجرد العمل لحساب مستخدم ما.

وتنشأ عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية وعقد العمل.

المادة 9 : يتم عقد العمل حسب الأشكال التي تتفق عليها الأطراف المتعاقدة.

المادة 10 : يمكن إثبات عقد العمل أو علاقته بأية وسيلة كانت.

المادة 11 : يعتبر العقد مبرما لمدة غير محدودة إلا إذا نص على غير ذلك كتابة.

وفي حالة انعدام عقد عمل مكتوب، يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محدودة.

المادة 12 : يمكن إبرام عقد العمل لمدة محدودة بالتوقيات الكامل أو التوقيات الجزئي في الحالات المنصوص عليها صراحة أدناه :

- عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود أشغال أو خدمات غير متجددة.

- عندما يتعلق الأمر باستغلال عامل مثبت في منصب ثقيل عنه مؤقتا، ويجب على المستخدم أن يحتفظ بمنصب العمل لصاحبه.

- عندما يتطلب الأمر من الهيئة المستخدمة إجراء أشغال دورية ذات طابع متقطع.

- عندما يبرز ذلك تزايد العمل أو أسباب موسمية.

وبين بدقة عقد العمل، في جميع هذه الحالات، مدة علاقة العمل وأسباب المدة المقررة.

المادة 13 : يجوز كذلك إبرام عقد العمل لمدة غير محدودة ولكن بالتوقيات الجزئي أي بحجم ساعات متوسط يقل عن المدة القانونية للعمل ويكون ذلك في الحالتين التاليتين :

ويمكنون الاستفادة أيضا من تسهيلات، حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.

المادة 56 : يمكن المستخدم أن يمنح رخص تغيب خاصة غير مدفوعة الأجر الى العمال الذين لهم حاجة ماسة للتغيب، حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي.

الفصل الخامس

التكوين والترقية خلال العمل

المادة 57 : يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لبدء الرأي، كما يجب عليه، في إطار التشريع المعمول به، أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.

المادة 58 : يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها.

المادة 59 : يمكن المستخدم أن يطالب العمال، الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات، بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين المستوى، التي ينظمها.

المادة 60 : يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهنيين للاستفادة من تكيف وقت عمله أو من عطلة خاصة، مع الاحتفاظ بمنصب عمله، بشرط موافقة المستخدم.

المادة 61 : تتجسد الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب السلمي المهني.

وتكون حسب المناصب المتوفرة وتبعا لأهلية العامل واستحقاقه.

الفصل السادس

تعديل علاقة العمل، تعليقها وانهاؤها

الفرع الأول

تعديل عقد العمل

المادة 62 : يعدل عقد العمل إذا كان القانون أو

المادة 49 : لايجوز تعليق علاقة العمل ولا قطعها اثناء العطلة السنوية.

المادة 50 : يرخص للعامل بتوقيف العطلة السنوية إثر وقوع مرض ليستفيد من العطلة المرضية والحقوق المرتبطة بها.

المادة 51 : يحدد المستخدم برنامج العطل السنوية وتجزئتها، بعد استشارة لجنة المشاركة المحدثة بمقتضى هذا القانون، إن وجدت.

المادة 52 : يساوي تعويض العطلة السنوية الجزء الثاني عشر من الأجر الكامل الذي يتقاضاه العامل خلال السنة المرجعية للعطلة أو في ضوء السنة السابقة للعطلة.

الفرع الثاني

الغيابات

المادة 53 : لايمكن أن يتقاضى العامل أجر فترة لم يعمل فيها مهما تكن وضعيته في الترتيب السلمي، ما عدا في الحالات التي ينص عليها القانون أو التنظيم صراحة، وذلك دون الاخلال بالتدابير التأديبية الواردة في النظام الداخلي.

المادة 54 : زيادة على حالات الغياب للأسباب المنصوص عليها في التشريع المتعلق بالضمان الاجتماعي، يمكن العامل أن يتغيب، دون فقدان الأجر، إذا علم المستخدم بذلك وقدم له تبريرات، مسبقا، للأسباب التالية :
- تادية مهام مرتبطة بتمثيل نقابي أو تمثيل المستخدمين، حسب المدة التي حددتها الأحكام القانونية أو التعاقدية.

- متابعة دورات التكوين المهني أو النقابي التي يسمح بها المستخدم والمشاركة في امتحانات أكاديمية أو مهنية،

- وفي حدث من الاحداث العائلية التالية : زواج العامل وولادة مولود له، زواج أحد فروع العامل، وفاة أحد الأصول أو الفروع أو الحواشي المباشرة للعامل أو لزوجه، وفاة زوج العامل. وعطلة العامل في كل حالة من هذه الحالات ثلاثة ايام كاملة مدفوعة الأجر.

- تادية فريضة الحج الى البقاع المقدسة، مرة واحدة خلال الحياة المهنية للعامل.

قوانين

- ويعتقضى القانون رقم 88 - 04 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، المعدل والنعم للأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975، المتضمن القانون التجاري، والذي يحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

- ويعتقضى القانون رقم 88 - 06 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، المتعلق بنظام البنوك والقرض،

- ويعتقضى القانون رقم 90 - 02 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990، المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية للعمل ونسويتها وممارسة حق الاضراب،

- ويعتقضى القانون رقم 90 - 03 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990، المتعلق بمقتضية العمل،

- ويعتقضى القانون رقم 90 - 04 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990، المتعلق بالنزاعات الفردية للعمل،

- وبناء على ما اقره المجلس الشعبي الوطني،

يصدر القانون التالي نصه :

الباب الأول

الهدف ومجال التطبيق

المادة الأولى : يحكم هذا القانون العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال الاجراء و المستخدمين.

المادة 2 : يعتبر عمالا اجراء في مفهوم هذا القانون، كل الاشخاص الذين يؤدون عملا يدويا او فكريا مقابل مرتب، في اطار التنظيم، ولحساب شخص آخر، طبيعي او معنوي عمومي او خاص، يدعى "المستخدم".

المادة 3 : يخضع المستخدمون المدنيون والعسكريون

لقانون رقم 90 - 11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 ابريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل

أن رئيس الجمهورية

- بناء على الدستور، لاسيما المواد 52 و53 و54 و113 و115 و117 منه،

- ويعتقضى الأمر رقم 66 - 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966، المعدل والمتمم، المتضمن قانون العقوبات،

- ويعتقضى الأمر رقم 71 - 74 المؤرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971، المتعلق بالتنسيق الاشتراكي للمؤسسات،

- ويعتقضى الأمر رقم 75 - 31 المؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1395 الموافق 29 ابريل سنة 1975، المتعلق بالشروط العامة للعمل في القطاع الخاص،

- ويعتقضى القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعمال،

- ويعتقضى القانون رقم 81 - 03 المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1401 الموافق 21 فبراير سنة 1981، الذي يحدد مدة القانونية للعمل،

- ويعتقضى القانون رقم 81 - 08 المؤرخ في 24 شعبان عام 1401 الموافق 27 يونيو سنة 1981، المتعلق بالعمل السنوية،

- ويعتقضى القانون رقم 82 - 06 المؤرخ في 3 جمادى الأولى عام 1402 الموافق 27 فبراير سنة 1982، المتعلق بعلاقات العمل الفردية،

- ويعتقضى القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 22 رجب عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988،

[illegible]

$\frac{d}{dt} \left(\frac{\partial L}{\partial \dot{x}} \right) = \frac{\partial L}{\partial x}$

一

* $\frac{d}{dt} \left(\frac{\partial L}{\partial \dot{x}} \right) = \frac{\partial L}{\partial x}$

[illegible][illegible][illegible]

		$\frac{\partial \ln \rho}{\partial \ln T}$ $\frac{1}{T} \frac{\partial \rho}{\partial T}$		1	2	3	4
		1	2				
10	3	4130	5200	6400	670		
	2	5000	6130	7330	660		
	1	5400	6500	7720	640		
15	3	3660	4610	5810	620		
	2	4320	5370	6570	610		
	1	4770	5820	7120	590		
20	3	3120	4080	5280	580		
	2	3720	4770	6070	570		
	1	4090	5140	6400	550		
25	3	2400	3300	4300	540		
	2	2740	3690	4700	530		
	1	2940	3990	5000	510		
30	3	1610	2260	2960	490		
	2	1880	2630	3370	480		
	1	2030	2880	3630	460		
35	3	1200	1610	2120	450		
	2	1360	1830	2450	440		
	1	1480	1980	2630	430		
40	3	870	1170	1570	410		
	2	1000	1330	1780	400		
	1	1090	1430	1880	390		

المادة ١٠٠ من القانون رقم ١١٩ لسنة ١٩٩٨
الخاص بالنظام الأساسي للمحكمة الدستورية
١٠١
المتضمنة في القانون

المجلد الثاني

[illegible]

[illegible]

SOCIÉTÉ NATIONALE D'ASSURANCE **DIRECTION REGIONALE DE OUARGLA**

FICHE DE NOTATION DU PERSONNEL

P. P. I.

Mois de : _____ Année : _____
Nom & Prénom : _____ Grade : _____ Affectation : _____

*** CADRE SUPERIEUR :**

Critères	Appréciations				
	Très Bon	3	Bon	2	Moyen
Esprit de Commandement					
Sens des Responsabilités	Très Développé	3	Développé	2	Peu Développé
Qualité du Travail	Très Bonne	3	Bonne	2	Moyenne
Rendement	Satisfaisant	3	Moyen	2	Insuffisant
Sens de L'organisation	Très Bon	3	Bon	2	Moyen
Total					

*** PERSONNEL D'ENCADREMENT :**

Critères	Appréciations				
	Très Développé	3	Développé	2	Peu Développé
Sens des Responsabilités					
Rendement	Satisfaisant	3	Moyen	2	Insuffisant
Qualité du Travail	Très Bonne	3	Bonne	2	Moyenne
Sens de L'organisme	Très Bon	3	Bon	2	Moyen
Assiduité	Pas de Retard	3	4h de Retard	2	8h de Retard
Total					

SOCIÉTÉ NATIONALE D'ASSURANCE **DIRECTION REGIONALE DE OUARGLA**

FICHE DE NOTATION DU PERSONNEL

P. P. I.

Mois de : Année :
Nom & Prénom : Grade : Affectation :

*** CADRE SUPERIEUR :**

Critères	Appréciations					
Esprit de Commandement	Très Bon	3	Bon	2	Moyen	1
Sens des Responsabilités	Très Développé	3	Développé	2	Peu Développé	1
Qualité du Travail	Très Bonne	3	Bonne	2	Moyenne	1
Rendement	Satisfaisant	3	Moyen	2	Insuffisant	1
Sens de L'organisation	Très Bon	3	Bon	2	Moyen	1
Total						

*** PERSONNEL D'ENCADREMENT :**

Critères	Appréciations					
Sens des Responsabilités	Très Développé	3	Développé	2	Peu Développé	1
Rendement	Satisfaisant	3	Moyen	2	Insuffisant	1
Qualité du Travail	Très Bonne	3	Bonne	2	Moyenne	1
Sens de L'organisme	Très Bon	3	Bon	2	Moyen	1
Assiduité	Pas de Retard	3	4h de Retard	2	8h de Retard	1
Total						

اتفاقية جماعية وطنية
لعمال إطارات متوسطة وإطارات سامية
للشركة الوطنية للتأمين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	58

الايبعاد	عدد الفقرات	معامل صدق	Alpha de معامل Cronbach
أولاً: البعد التكنولوجي	05	,8000	,8990
ثانياً: البعد التنظيمي	50	,9050	,8700
ثالثاً: البعد البشري	90	,5540	,9020
رابعاً: البعد الاقتصادي	50	,7750	,8830
خامساً: البعد القانوني والامني	05	,6740	,8890
سادساً: البعد الاجتماعي	05	,7710	,8860
الرقمنة	34	1,000	,8590

الابعاد	عدد الفقرات	معامل صدق	Alpha de معامل Cronbach
تخطيط الموارد البشرية	03	,7530	,8750
التوظيف	03	,7390	,8760
التدريب	03	,6480	,8830
أداة الموارد البشرية	03	,5430	,8900
الحوافز	03	,8210	,8690
الصحة والسلامة المهنية	03	,4610	,8940
إدارة الحضور والغياب	03	,7670	,8730
إدارة التعويضات	03	,4680	,9090
وظائف إدارة الموارد البشرية	24	1,000	,8630

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	24	60,0	60,0	60,0
انثى	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من اقل	2	5,0	5,0	5,0
سنة 40 الى 30 من	7	17,5	17,5	22,5
40 من اكثر	31	77,5	77,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العلمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل ثانوي	3	7,5	7,5	7,5
	ليسانس	16	40,0	40,0	47,5
	(ماجستير) ماستر	15	37,5	37,5	85,0
	دكتوراه	4	10,0	10,0	95,0
	اخرى	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفي منصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	قسم رئيس أو مدير	3	7,5	7,5	7,5
	فريق رئيس أو مشرف	25	62,5	62,5	70,0
	عادي موظف	7	17,5	17,5	87,5
	عامل أو فني	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	2	5,0	5,0	5,0
	سنوات 10 الى 5 من	2	5,0	5,0	10,0
	سنوات 10 من اكثر	36	90,0	90,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توفر المؤسسة تجهيزات رقمية حديثة	40	4	4	4,00	,000
تعتمد المؤسسة على الإنترنت في إنجاز الأعمال	40	2	4	3,95	,316
يتم استخدام برامج رقمية لتسيير العمليات	40	4	4	4,00	,000
تساهم التكنولوجيا في تسريع العمل	40	4	4	4,00	,000
توجد صيانة دورية للأنظمة الرقمية.	40	2	4	3,95	,316
تدعم الإدارة التحول الرقمي	40	1	4	3,93	,474
توجد خطط واضحة لتطبيق الرقمنة	40	1	4	3,88	,563
تساعد الرقمنة في تحسين اتخاذ القرار	40	2	4	3,95	,316

يتم تبادل المعلومات إلكترونياً بسهولة	40	4	4	4,00	,000
تساهم الرقمنة في تقليل الإجراءات الروتينية	40	4	4	4,00	,000
يمتلك العاملون مهارات رقمية كافية	40	4	5	4,02	,158
توفر المؤسسة دورات تدريبية رقمية	40	1	5	3,88	,607
يمتلك العاملون القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية	40	2	5	3,98	,357
يشعر العاملون بأهمية الرقمنة في تطوير مستقبل المؤسسة	40	1	5	3,93	,616
تشجع المؤسسة العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية	40	2	5	3,98	,357
يتوفر دعم فني لمساعدة الموظفين عند مواجهة مشاكل تقنية	40	2	5	3,98	,357
يمتلك العاملون القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية	40	4	5	4,02	,158
يقبل الموظفون استخدام التكنولوجيا الحديثة	40	4	5	4,02	,158
يوجد وعي بأهمية التحول الرقمي	40	4	5	4,02	,158
ساهمت الرقمنة في تقليل التكاليف	40	1	5	3,88	,686
تساعد الرقمنة على رفع الإنتاجية	39	1	4	3,82	,644
تحسن الرقمنة جودة الخدمات المقدمة	40	2	4	3,90	,441
تزيد الرقمنة من القدرة التنافسية للمؤسسة	40	2	4	3,95	,316
تساهم الرقمنة في استغلال الموارد بكفاءة	40	2	4	3,90	,441
توفر المؤسسة حماية للبيانات الرقمية	40	1	4	3,93	,474
توجد سياسات واضحة للأمن السيبراني	40	4	4	4,00	,000
يتم احترام خصوصية المعلومات	40	1	5	3,90	,591
تستخدم المؤسسة وسائل حماية إلكترونية فعالة	40	2	4	3,95	,316
توجد توعية بمخاطر الجرائم الإلكترونية	39	4	5	4,03	,160
تسهل الرقمنة التواصل داخل المؤسسة	40	1	4	3,85	,580
تساهم الرقمنة في تحسين الخدمات للمواطنين/الزبائن	40	2	4	3,90	,441
تساعد الرقمنة على توفير الوقت والجهد	40	1	4	3,88	,563
تعزز الرقمنة التعاون بين الأفراد	40	1	4	3,88	,563
تسهم الرقمنة في تحسين جودة الحياة المهنية	40	4	4	4,00	,000
يتطلب تخطيط الموارد البشرية خبراء يتمتعون ببعد النظر و القدرة على تحليل المعلومات وحل المشكلات كما يتطلب مشاركة من المديرين	40	2	5	3,90	,591
يتم اشراك مصلحة الموارد البشرية في التخطيط العام لمؤسسة	40	2	5	3,85	,662

الملاحق

يتم إعداد خطة سنوية لغير الموارد البشرية داخل المؤسسة	40	2	5	3,90	,591
تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في تحديد المؤهلات المطلوبة للتوظيف	40	2	5	3,85	,580
تركز المؤسسة على الكفاءة والخبرة عند اختيار الموظفين	40	2	5	3,90	,591
يتم اختيار الموظفين بناء على مهاراتهم التقنية و الشخصية	40	2	5	3,95	,504
تنظم المؤسسة دورات تدريبية عن بعد	40	1	4	3,15	1,027
يتم تدريب الموارد البشرية باستخدام مختلف وسائل التدريب الالكتروني	40	2	4	3,70	,687
تلقين دورات تدريبية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات ولا اتصال	40	1	4	3,58	,874
أحرص على إحترام أنظمة العمل والقوانين الداخلية للمؤسسة	40	2	5	3,78	,698
تحرص المؤسسة دائما على تحقيق الساسة والتعاون مع مختلف المصالح . من أجل انجاز المهام بالدقة والجودة المطلوبة	40	2	4	3,85	,533
يساعدني العمل مع الفريق على شعور بالارتياح والرضا	40	2	4	3,70	,723
يتناسب راتبي مع الجهود والمسؤوليات التي أتحملها في عملي	40	2	4	3,80	,608
احصل على زيادات في الراتب بشكل كامل ومنظم بناء على أداتي	40	2	4	3,70	,723
توفر الشركة حوافر ومكافآت تحفز على تحسين أدائي وزيادة إنتاجي	40	2	4	3,80	,608
هناك نظام فعال خاص بالسلامة والصحة المهنية يتبع داخل المؤسسة	40	2	5	3,93	,474
توجد ثقافة ووعي لدى عمال المؤسسة حول السلامة المهنية في العمل	40	2	5	3,90	,591
هناك إجراءات ووسائل تعتمدھا المؤس سة لتقليل من حوادث العمل	40	2	5	3,95	,504
نظام الحضور والغياب سهل الاستخدام	40	2	4	3,85	,533
أفضل استخدام نظام الكتروني بدل التسجيل اليدوي	40	2	4	3,80	,608
نظام الحضور الحالي يساعد على الالتزام والأنضباط	40	2	4	3,80	,608
نظام التعويضات في المؤسسة يتميز بالعدالة والشفافية	40	2	4	3,45	,876
التعويضات المقدمة تتناسب مع حجم الجهد المبذول في العمل	40	2	4	3,45	,876

الملاحق

توجد مساواة بين العاملين في منح التعويضات وفقا للكفاءة و الأداء	40	2	4	3,45	,876
أولاً :البعد التكنولوجي	40	3,60	4,00	3,9800	,08829
ثانياً :البعد التنظيمي	40	3,20	4,00	3,9500	,17974
ثالثاً :البعد البشري	40	2,89	4,67	3,9806	,24381
رابعاً :البعد الاقتصادي	40	2,80	4,00	3,8900	,32957
خامساً :البعد القانوني والامني	40	3,20	4,40	3,9600	,19322
سادساً :البعد الاجتماعي	40	2,20	4,00	3,9000	,34493
تخطيط الموارد البشرية	40	2,00	5,00	3,8833	,53669
التوظيف	40	2,00	5,00	3,9000	,51860
التدريب	40	2,00	4,00	3,4750	,73530
أداة الموارد البشرية	40	2,00	4,33	3,7750	,60098
الحوافز	40	2,00	4,00	3,7667	,55573
الصحة والسلامة المهنية	40	2,00	5,00	3,9250	,49779
إدارة الحضور والغياب	40	2,00	4,00	3,8167	,56463
إدارة التعويضات	40	2,00	4,00	3,4500	,87560
المحور الثاني :الرقمنة	40	2,98	4,04	3,9434	,18880
المحور الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية	40	2,17	4,25	3,7490	,44453
N valide (liste)	38				

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,017 ^a	,000	-,026	,45028
a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني :الرقمنة				

b. Variable dépendante : البشرية الموارد إدارة وظائف : الثالث المحور

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,002	1	,002	,010	,919 ^b
	de Student	7,704	38	,203		
	Total	7,707	39			
a. Variable dépendante : a.المحور الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية						
b. Prédicteurs : (Constante), b.المحور الثاني :الرقمنة						

Coefficients ^a									
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisés	T	Sig.	Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partiel le	Partiel le
1	(Constante)	3,903	1,508		2,589	,014			
	المحور الثاني : الرقمنة	-,039	,382	-,017	-,102	,919	-,017	-,017	-,017

a. Variable dépendante : وظائف إدارة الموارد البشرية

Test des échantillons indépendants								
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
	Hypothèse de variances égales	3,664	,063	-,673	38	,505	-,09722	,14449
	Hypothèse de variances inégales			-,779	32,940	,442	-,09722	,12485

ANOVA					
المحور الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,133	2	,067	,326	,724
Intragroupes	7,573	37	,205		
Total	7,707	39			

ANOVA					
المحور الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,447	4	,362	2,023	,113

Intragroupes	6,259	35	,179		
Total	7,707	39			

ANOVA					
المحور الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,534	3	,178	,893	,454
Intra-groupes	7,173	36	,199		
Total	7,707	39			

ANOVA					
المحور الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,153	2	,076	,374	,690
Intra-groupes	7,554	37	,204		
Total	7,707	39			

الصفحة	المحتويات
	قائمة المحتويات
	الأهداء
	الشكر والعرفان
VI	ملخص الدراسة
VII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال والملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقمنة ووظائف إدارة الموارد البشرية
1	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها
2	المطلب الأول:الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
2	الفرع الأول:تعريف إدارة الموارد البشرية
3	الفرع الثاني :أهداف إدارة الموارد البشرية
4	الفرع الثالث :مهام إدارة الموارد البشرية
4	الفرع الرابع :تحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
6	المطلب الثاني :الإطار المفاهيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية
6	الفرع الأول:الإطار المفاهيمي للوظائف الأساسية لإدارة للموارد البشرية
19	الفرع الثاني :الإطار المفاهيمي للوظائف التكميلية لإدارة للموارد البشرية
26	المبحث الثاني:الإطار النظري والمفاهيمي لرقمنة مع عرض الدراسات السابقة
26	المطلب الاول :مدخل المفاهيم حول الرقمنة
26	الفرع الأول:تعريف الرقمنة وخصائصها
27	الفرع الثاني :أهمية وأهداف الرقمنة
30	الفرع الثالث :متطلبات الرقمنة

31	الفرع الرابع: مراحل وأبعاد الرقمنة
36	الفرع الخامس: عوامل نجاح وتحديات التي توجهها الرقمنة
38	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة
38	الفرع الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
41	الفرع الثاني: دراسات سابقة الأجنبية
45	الفرع الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
46	.خلاصة الفصل
	الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتأثير الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الوطنية لتأمين
48	تمهيد
49	المبحث الأول: الطريقة والإدوات المستخدمة
49	المطلب الأول: المجتمع والعينة
61	المطلب الثاني: الأساليب والأدوات
61	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة
61	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
63	الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
66	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
66	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
90	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
91	خلاصة الفصل
93	خاتمة
95	قائمة المصادر والمراجع
101	الملاحق
122	الفهرس