

دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة في المنظمة
- دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت -

The role of strategic management of human resources in the context of the challenges of digitization in the organization - Case study of the National Fund for Social Insurance for Wage Workers the agency of Tissemsilt -

ط.د ربحي فاطمة¹، د. زيني فريدة²

¹ جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة الجزائر، مخبر الصناعة والتطوير التنظيمي للمؤسسات والإبداع، الجزائر، rebhi.fatima@univ-dbkm.dz

² جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة الجزائر، مخبر الصناعة والتطوير التنظيمي للمؤسسات والإبداع، الجزائر، f.Zenini@univ-dbkm.dz

تاريخ النشر: 2022/03/15

تاريخ القبول: 2022/03/13

تاريخ الاستلام: 2021/05/25

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الرقمنة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، وقد شملت العينة وكالة تيسمسيلت، وتم استخدام أدوات المقابلة والملاحظة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أظهرت النتائج أن التسيير الاستراتيجي يعد الركيزة الأساسية لإنجاح عصرة وتطور منظومة الضمان الاجتماعي في تيسمسيلت (CNAS)، حيث يتطلب ذلك توفر يد عاملة كفاءة وذات مهارة في المجال التقني والإداري وتأهيلها من خلال عملية التدريب والتكوين، إذ تؤدي رقمنة الموارد البشرية دورا فعالا في كيفية التعامل مع تنفيذ التحول الرقمي عبر العاملين في المنظمة وتأقلمها مع التغيرات الطارئة لتسهيل إجراءات المعاملات مع المواطن.

كلمات مفتاحية: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الرقمنة، البيئة الرقمية، المشروع الرقمي، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS.

تصنيفات JEL: M12، C8، O33، G22.

Abstract:

This study aims to highlight the effectiveness of Human Resources Digitization (HRD) in the Strategic Management of the National Fund for Social Security in Algeria (CNAS). The sample covered the Tissemsilt Agency Workers, where the interview and observation tools were used to evaluate the performance of the employees under study.

The results show that strategic management is the cornerstone for the modernization and development success of the Social Security System in Tissemsilt (CNAS), in which requires the availability of an efficient and skilled workforce in the technical and administrative fields and their rehabilitation through the training process. Accordingly, the digitization of HR has an effective role in the adaptation of employees with emergency changes and to facilitate the transactions with the citizen.

Keywords: strategic management of human resources, digitization, digital environment, digital project, the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers (CNAS).

Jel Classification Codes: M12, C8, O33, G22.

1. مقدمة:

لقد أصبحت بيئة الأعمال اليوم تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها، وقد فرضت هذه التغيرات والتطورات على المنظمات ضرورة التحول نحو التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية كنظام فرعي للتسيير الاستراتيجي يساهم في نجاح الاستراتيجيات التنافسية، كما تفرض التحولات التنافسية على هذه المنظمات ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها وفق منظور استراتيجي، الذي يمثل أحد الأنظمة المسؤولة عن إدماج الموارد البشرية ودورها ومساهماتها في إنجاز إستراتيجية المنظمة، حيث أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أهم عنصر لنجاح وتفوق وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وذلك لما يجده من كفاءات ومهارات ومعارف وخبرات للعنصر البشري تمكنه للقيام بأحسن الأعمال في مختلف المنظمات.

ونتيجة لزيادة هذه التغيرات والتطورات وتفانم حدتها زاد الاهتمام بموضوع الرقمنة في الآونة الأخيرة وذلك بسبب التقدم التكنولوجي، وتطور تكنولوجيا المعلومات، إذ أصبح نجاح أي منظمة اليوم يقوم على ما تمتلكه من موارد بشرية مؤهلة ومدربة على كيفية استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات وتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات، وأمام الانفجار المعرفي الهائل والاقتحام التقني الكبير الذي يشهده عصرنا الحالي والذي يعرف بالعصر الرقمي، اتجهت المنظمات للبحث عن أساليب واتجاهات حديثة قادرة على إحداث التغيير المنشود ومواكبة العصر، وتعد الرقمنة من الأساليب الحديثة التي انتهجتها المنظمات وذلك لما تتيح من خدمات جديدة تساهم في التحكم الكم الهائل من المعلومات من جهة وتسهيل عمل المنظمات وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

2. إشكالية الدراسة: يبقى موضوع الرقمنة وعلاقته بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من المواضيع غير المطروحة بالقدر الكافي في البحوث والدراسات العلمية، كما أنه من النادر وجود دراسة تناولت الرقمنة وعلاقتها بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بصورة خاصة ونتيجة للتطورات التكنولوجية الحديثة التي أحدثت تغيرات جذرية على مستوى المنظمات ومع ظهور الرقمنة مما أدى في تغيير إستراتيجيتها للموارد باستخدام الكفاءات والمهارات والمعرفة في التعامل مع المعلومات الرقمية لتسهيل عمل المنظمات، أصبح من اللازم عليها مواكبة هذه التطورات حتى تستطيع التأقلم مع المستجدات التي تحدث عبر العالم بأكمله، وعليه تكمن مشكلة البحث فيما يلي:

ما مدى كفاءة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة

تيسمسيلت في ظل تحديات الرقمنة؟

الأسئلة الفرعية: وللإجابة عن هذا السؤال والإلمام بأهم جوانب الموضوع المعالج يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور التسيير الاستراتيجي للموارد في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت؟.
- هل تؤثر الرقمنة بشكل على أداء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت؟
- هل يوجد علاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والرقمنة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت؟

فرضيات الدراسة: لمعالجة الإشكالية تم طرح الفرضيات التالية:

- يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الدعامة الرئيسية للتحويلات والتغيرات الحاصلة في ظل تحديات الرقمنة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسميسيلت.

- تؤثر الرقمنة بشكل إيجابي على أداء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسميسيلت.

- لا يوجد علاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والرقمنة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسميسيلت.

3. الأهمية: تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله، فقد تناولت مدخلين إداريين حديثين ألا وهما التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والرقمنة الذين يساهمان بشكل أساسي في تحقيق نجاح المنظمة وتميزها، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والرقمنة في المنظمات بمختلف أنواعها، بحيث يمكن أن تساهم الدراسة في تلبية حاجات ورغبات مديري المنظمات في التعرف على استراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل تحديات الرقمنة، وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضا في فتح الأفق أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم الرقمنة ومدى تأثيرها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

4. الأهداف: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لمفهوم أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتعرف على الرقمنة كواقع معاصر في المنظمة.
- إبراز أهمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال إدارتهم إدارة إستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لمساهمهم الوظيفي والعمل على الاستثمار فيهم لتنمية وتطوير قدراتهم في ظل تحديات الرقمنة.

- إلقاء الضوء على مدى فعالية أداء الموارد البشرية وملاءمته مع المهارات المطلوبة توفرها في الميدان في ظل البيئة الرقمية في منظومة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء Cnas وكالة تيسميسيلت.

- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في تفعيل استراتيجيات تسيير الموارد البشرية من أجل تطبيق الرقمنة وتطويرها في منظومة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء Cnas وكالة تيسميسيلت.

- إبراز الكيفية التي تتعامل بها منظومة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء Cnas وكالة تيسميسيلت باستخدام آليات وتقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إطار الرقمنة.

5. الدراسات السابقة: في إطار معالجتنا لموضوع دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة في المنظمة ، تمكنا من الاطلاع على بعض الدراسات السابقة والتي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر أو أحد جوانب الموضوع، وأهم هذه الدراسات نوردتها كما يلي:

- دراسة نعم حسين نعمة وآخرون، (2019)، بعنوان "تسخير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030"، وهدفت الدراسة إلى جعل المجتمع رقمي بمعنى متصل وتشاركي ومبتكر يعزز قدرتها على توفير فرص أفضل وحكومة مفتوحة، قريبة حديثة وشفافة، لضمان أن التكنولوجيا هي محرك التنمية والوقوف على أهم التحديات ومقومات الاقتصاد الرقمي، ومدى مساهمة الرقمنة في تحقيق النمو الاقتصادي، وخلصت إلى نتيجة مفادها بأن الرقمنة الاقتصادية لم تقم على القواعد التقليدية، وإنما ولدت من مهد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأمر الذي قاد إلى بروز الفجوة الرقمية واتساعها بين من يمتلك التقنية المعلوماتية ومن يفتقر إليها، وأنه على الرغم من التقدم الذي أحرزته بعض الاقتصاديات في مجال إدخال التقنية المعلوماتية، إلا أن الفجوة الرقمية في اتساع مستمر، كما أن العولمة ساهمت في زيادة أكبر تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة في بعض الدول، ولذلك فإنه من الضروري أن تنشأ تلك الدول

وبالخصوص الناشئة منها في بيئة تمكينية من خلال خططها وسياستها الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كي تعزز من انتشارها ومواكبتها للركب الاقتصادي، وهو ما ينبغي أن يشكل الأساس لإستراتيجية ترمي إلى تحقيق التنمية المستدامة.

- دراسة ياسر عبد الرحمان، (2019)، بعنوان "إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي من خلال التطرق إلى التحديات التي تواجهها والتركيز على دورها الكبير في إنجاح عملية التحول الرقمي في منظمات الأعمال، وخلصت الدراسة إلى أن لإدارة الموارد البشرية دور مهم في نجاح عملية التحول الرقمي من خلال الحرص على إشراك كافة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي، وتعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة دون أن ننسى دور القيادة في مجال التحول الرقمي.

- دراسة بكوش كريمة وآخرون، (2018)، بعنوان "أثر القيمة المضافة للمورد البشري في تعزيز الثقة لدى العميل ضمن البيئة الرقمية"، وهدفت الدراسة إلى تحليل القيمة المضافة للمورد البشري من أجل تعزيز ثقة العميل ضمن البيئة الرقمية، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن نقص المهارات الرئيسية المطلوبة يعد من أهم التهديدات التي تواجهها المنظمات بصفة عامة، فالأمر لا يتعلق بامتلاك المؤهلات المناسبة فقط، بل يتعلق بالسلوكيات السليمة التي تسهم في تعزيز الثقة، فالموظفون مهمون وتكون لأفعالهم آثار مباشرة على سير عمل المنظمات، وعليه من الضروري ترسيخ الثقافة المؤسسية السليمة التي بمقتضاها يقوم الأفراد بعمل الأمور الصائبة بشكل تلقائي.

- دراسة حفطاري سمير وآخرون، (2016)، بعنوان "الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية- تمشين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية والالكترونية"، وهدفت الدراسة إلى مدى مساهمة الرقمنة في تحقيق الفعالية التنظيمية والحفاظ على بقاء المنظمة في ظل المشهد التنافسي من خلال استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة وبكفاءة مع الحفاظ على صحة وراحة القوى البشرية، وخلصت الدراسة إلى أن تفعيل الرقمنة يتطلب تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ الخطط لمشروع الرقمنة وأيضاً متابعة القيادة والموارد البشرية لمشروع الرقمنة سيضمن تطويره.

يلاحظ من خلال استعراض هذه الدراسات أنها تناولت كلها الرقمنة وتأثيرها على المنظمات بصفة عامة دون التركيز على دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل تحديات هذه الرقمنة (موضوع هذه الدراسة)، الذي يعتبر نوع مهم من أنواع الاستراتيجيات والسياسات الحديثة التي بفضلها يتم تطوير وتنمية الموارد البشرية وتدريبها على أساليب وتقنيات الرقمنة في المنظمات.

6. المنهج المتبع في الدراسة: حتى يتسنى لنا بلوغ الهدف من هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتفسير وتحليل البيانات.

الجزء الأول: الإطار النظري للدراسة.

أولاً. الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

1. تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: عرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه: "جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة" (مؤيد، 2014، صفحة 104)، كما عرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه: "التسيير الذي يُعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري". (محمد و سن، 2013، صفحة 183).

2. استراتيجيات تسيير الموارد البشرية: إن الإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها استراتيجيات فرعية متعددة وذات أهمية كبيرة، والتي من أهمها ما يلي:

1.2 إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: هي مجموعة النشاطات والإجراءات المستخدمة من قبل المنظمة لتحديد مصادر العمالة والعمل على جذبها وفق التخصصات المحددة والمطلوبة في خطة الموارد البشرية.

2.2 إستراتيجية تدريب الموارد البشرية: هي العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار التي يقتضها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

3.2 إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية: هي مجموعة من العمليات والممارسات التي تعمل على إثارة دوافع الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وذلك باستخدام مختلف الحوافز المادية والمعنوية.

4.2 إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية: تعرف بأنها عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة، ومحاولة تطويره في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانيات المتاحة لديهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. (لعرايحي و بوغاري، 2020، صفحة 244).

3. أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح المنظمات، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل أو تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية، إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة المؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم، فالموارد البشرية هي التي تحول الموارد المادية إلى منتج نهائي من سلع وخدمات، وتتوقف جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة والمهارات والاتجاهات المتوفرة لدى الموارد البشرية وتكمن أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ما يلي:

- الخروج بمعايير ومؤشرات إحصائية تقيّد في قياس كفاءة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- إيجاد وتحديد وقياس مدى التوازن القائم بين إستراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية.
- يساعد على تعزيز دور الموارد البشرية كمورد استراتيجي غير قابل للنسخ أو التقليد، بتحويل العمال إلى سلاح تنافسي يصعب على المنافسين فهم آلياته وأساره، وكذلك يساعد على قياس أداء ومخرجات العاملين ومقارنته بالإستراتيجية العامة للمنظمة.
- معرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية والربحية النهائية للمنظمة (قاسم، 2015، صفحة 270).

4. أهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: يتمثل الهدف الرئيسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافه، من خلال العمال، ويتفرع هذا الهدف لأهداف فرعية أهمها:

- تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تمكين المنظمة من جذب واختيار، والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عال من القدرة والالتزام والدافعية.
- تعزيز قدرات العمال على الأداء الفاعل بتقديم فرص التعلم والتطور المستمر.
- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات وفرق عمل منسجمة وفاعلة في المنظمة، يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في استمرارها (الملاك، الحكومة، العاملون، الإدارة، الموردون، العملاء، وباقي الأطراف ذات العلاقة)، والتأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الاهتمام والتقييم والتحفيز المناسب.
- إدارة قوة عمل متنوعة (السن، الجنس، الجنسية، العرق...) مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية والجماعية وما تفرزه من اختلاف في توقعات وتطلعات العاملين وفي الحاجات المطلوب إشباعها والحوافز المستخدمة وأنماط الأداء وأساليب القيادة.
- تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية.

- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كفالة لتحسين الصحة العقلية والجسمية للعامل، ضمن مبدأ صيانة العمال (قاسم، 2015، صفحة 271).

5. الاستثمار في الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم ، حيث أصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم، وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي، والأمثلة على تأثير الاستثمار البشري في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي متعددة فنجد دول مثل الصين واليابان وغيرها من دول جنوب شرق آسيا قد حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي واستطاعت أن تتخطى حاجز التخلف وتبوء مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازا على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها ومعارفها، كما أن ما يشهده العالم الآن من تطور علمي كبير خاصة في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستخدامات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات يرجع إلى ما تم تأهيله من قدرات ومهارات عالية المستوى لأفراد من العنصر البشري.

وعلى ذلك تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة لتحقيق أهداف المنظمة، فهم مصدر التخطيط والتطوير، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الفرد إلى العمل والعطاء وأهمها ما يلي:

- أن يسند إلى الإنسان العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته ويسمح له بقدر من السلطة المناسبة مع المسؤولية التي يتحملها حين ممارسة عمله بالإضافة إلى علمه مسبقا الأسس والمعايير التي يتم تقييم أداءه وفقا لها.

- أن يحصل الإنسان على التوجيه والإشراف من رؤسائه وأن يوضع في مجموعة عمل متجانسة (محمد، 2014، صفحة 208).

6. تأهيل الموارد البشرية: يتضمن هذا الجانب عرض مفهوم وأهمية تأهيل الموارد البشرية كالآتي:

1.6 مفهوم تأهيل الموارد البشرية: لقد توسع مفهوم الأمية ليتدرج من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمات والشركات، فأصبح بالإمكان اليوم التحدث عن الأمية المعلوماتية للمنظمات والتي تجعلها عاجزة عن التفاعل مع العالم الحديث والمتطور الذي تستخدم فيه تقنيات المعلومات والاتصالات لإجراء العمليات وتداول المعلومات، وهذا يتطلب تعديلات وتغييرات على مستوى القوانين والأنظمة وعلى مستوى الموارد البشرية لذلك نتساءل عن مفهوم تأهيل الموارد البشرية، وأن المكاسب المتولدة عن تواجد الموارد البشرية المؤهلة أو الصعوبات الناتجة عن النقص فيها لا يمكن تحديده بدقة وأن التطورات التكنولوجية التي شهدتها المنظمات خلال العقدين الأخيرين أصبحت تتطلب أكثر من أي وقت مضى المورد البشري المدرب والمؤهل والقادر على تأدية دوره بأحسن وجه وأن تواجد مثل هذه العمالة الماهرة والمؤهلة بأعداد مهمة تؤثر في كفاءة وفاعلية المنظمة (ناظم، 2015، صفحة 276).

2.6 تعريف تأهيل الموارد البشرية: يعرف التأهيل على أنه " هو تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية الذي يتم بتحديد وتطوير الكفاءات الرئيسة لقوى البشرية بالمعارف والاتجاهات والمهارات من خلال التأهيل مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية ويعرف كذلك على أن التأهيل هو تمكين الأفراد وتطوير مهاراتهم المهنية لتعزيز إسهاماتهم في تطوير العمل في المنظمة (ناظم، 2015، صفحة 276).

3.6 أهمية تأهيل الموارد البشرية: تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية قصوى لم تشهد لها منظمات الأعمال مثيلا كما هي اليوم، فالأهمية الإستراتيجية التي أصبح يكتسبها التأهيل المستمر كعامل لتحسين القدرة التنافسية للمنظمات ولاسيما تلك التي تعتمد أساسا على النشاط الذهني وجعل المنظمة قادرة على التأقلم مع تغيرات محيطها بل واستباق هذه التغيرات، كل هذا زاد من ارتفاع عدد وحجم العمليات التأهيلية التي يتم تنظيمها من قبل المنظمات وكذلك الميزانية التي ترصد التأهيل المستمر بوصف التأهيل استثمارا في المورد

البشري، وكل هذه العوامل مجتمعة جعلت عملية التأهيل مهنة قائمة بحد ذاتها تعتمد أساليب وآليات متطورة، ويعد التأهيل عماد التغيير الحديث في المنشآت والأفراد إذ نستطيع أن نحصل من خلاله على نتائج جيدة تتوافق مع ما استجد من تغييرات لتفي بالاحتياجات الجديدة، وعليه فإن إعداد برامج خاصة وبإشراف مختصين وتقديمها لأفراد من خلال دورات وضعت مناهجها بعناية فائقة لترتقي بقدراتهم العقلية والبدنية واستعداداتهم تطوير قابليتهم لتعلم مهنة ما أو الارتقاء بدرجات المهارة يعد تأهيلاً.

ومما لا شك فيه أن الهدف الأساسي من إخضاع الأفراد في المنظمات إلى البرامج والدورات التدريبية هو تأهيل هؤلاء الأفراد لمواكبة التطورات في العمل والحيلولة دون تخلفهم عن حرجي تكنولوجيا المعلومات (ناظم، 2015، صفحة 277).

7. الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية: إن إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بالتغيرات البيئية، ومن ثم كان لزاماً على المنظمة أن تواجه التحديات الخارجية المؤثرة على الأفراد وتتكيف معها ويتم هذا من خلال إجراء تعديلات على سياساتها وممارستها أو من خلال تبني سياسات وممارسات جديدة، ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكة في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة، وأن تتبنى دوراً مبادراً في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفاعلية (محمد و سن، 2013، صفحة 138).

كما أن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المنظمة، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية، وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة، فمنها ما يتعلق بحلول كاملة لوظائف الموارد البشرية ومنها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب، والاختيار، وتقييم الأداء، والتعويضات والأجور وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تنوع أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإلكترونية، حيث تظهر هذه الأهمية في تحسين جودة وسرعة توفر المعلومات، و تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين، وكذلك تخفيض التكاليف والنفقات (عبدالله، 2016، صفحة 22).

ثانياً. الرقمنة كواقع معاصر في المنظمات:

1. تعريف الرقمنة: لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للرقمنة، ونذكر منها:

- تعرف الرقمنة على أنها "العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور، أو بيانات نصية أو ملف ضوئي، أو أي شكل آخر" (سامح، 2006، صفحة 46).

- وعرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ رقمية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية chaine numérique، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتني لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم (مهري، 2019، صفحة 82).

2. أهمية الرقمنة وأهدافها في المنظمات:

1.2 أهمية الرقمنة: تتمثل أهمية الرقمنة فيما يلي:

- تبرز أهمية الرقمنة من كونها تساعد المنظمات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مميز، فالمنظمة الناجحة تلك التي تستطيع الموازنة ما بين كثرة المعلومات وندرتها، فتكنولوجيا المعلومات تساعد المنظمات في إيجاد فرص جديدة للعمل، وتزداد أهميتها من خلال توفيرها معلومات واسعة ودقيقة مما يساعدهم على السيطرة على تنفيذ قراراتهم من رؤوسهم وهذا ربما يعود بهم إلى المركزية من خلال الرقابة التي ستوفرها لهم الرقمنة أو تكنولوجيا المعلومات.

- إن أهمية الرقمنة تبرز من خلال ما تمنحه للمنظمات من فرص سوقية جديدة لأنها تجعل المنظمات تخرج على النظام التقليدي في ممارسة أعمالها في موقع واحد هي بذلك توفر فرص لإقامة شبكات أعمال بين أطراف متفرقة في شتى أنحاء العالم، وبالتالي فإن أهمية

الرقمنة تبرز من خلال ما توفره من إسهامات للعاملين والمدبرين وذلك باطلاعهم على الرقمنة، إذ أن المنظمات التي تكون في مجال المنافسة العالمية لا بد لها أن تمتلك مقومات الميزة التنافسية المستقبلية والتي تعد الرقمنة جزء هام فيها (صالح، 2019، صفحة 67).

2.2 أهداف الرقمنة: تتمثل أهداف الرقمنة فيما يلي:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات، زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والمنظمات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء، والقضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان (عبد السلام، 2017، صفحة 63).

3. مزايا الرقمنة: تساهم الرقمنة في تحقيق النمو الاقتصادي وتخلق فرص عمل جديدة، فضلا عن ذلك ترتبط الرقمنة ارتباطا وثيقا بالابتكار بل وتشجع أيضا على استخدام الموارد البشرية والطبيعية والاقتصادية بذكاء أكثر، وعلى الرغم من ضعف النمو الاقتصادي العالمي في السنوات الأخيرة إلا أن الرقمنة ساهمت في (5.9 مليون) وظيفة، أي ما يمثل 3.9% من إجمالي التوظيف في الولايات المتحدة (150.3 مليون)، بالمقارنة مع الصناعات الأخرى، إن إمكانية الرقمنة كأداة للتنمية والتطوير هو نتيجة لقدرة الرقمنة على التأثير في كل مجال من مجالات الحياة في دولة ما، مثل التخفيف من حدة الفقر، والارتقاء بجودة التعليم والخدمات الصحية وتقديم أفضل للخدمات الحكومية، وتقديم أفضل الأنشطة الاقتصادية، وتسهيل متطلبات الحياة اليومية للمواطنين، ولذا فمن الضروري وضع إستراتيجية من شأنها أن تجعل التطورات التكنولوجية متاحة للجميع، وقدرة الوصول إلى الشبكات واستخدام وتدريب الموارد البشرية لتطوير المنتجات والخدمات الرقمية، ويتضح مما سبق أن منافع الرقمنة ليست اقتصادية فحسب بل تشمل على مجالات أخرى ومنها الاجتماعية والسياسية أيضا، إلا أن تركيز النظر على مفهوم الرقمنة الاقتصادية جاء نتيجة أن جميع مؤشرات الرقمنة تعود إلى زيادة في معدلات الناتج المحلي الإجمالي وذلك لما لهذا المقياس من أهمية الناتج المحلي الإجمالي (GDP) بوصفه أفضل مرجع لتمثيل قوة اقتصاد الدولة ولعل الغاية من استخدامه هو معرفة وبيان مدى أهمية اقتصاد الدولة النسبي بالمقارنة مع الدول الأخرى، فضلا عن ذلك تؤدي الرقمنة إلى زيادة تراكمية في النمو الاقتصادي فضلا عن أنها تقلل من مستوى البطالة وتحسن من نوعية الحياة وكذلك تدعم وصول المواطنين إلى الخدمات العامة كما تسمح الرقمنة للحكومات بالعمل في إطار الشفافية والكفاءة (نعم، 2019، صفحة 103).

ثالثا. دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة في المنظمة:

1. الموارد البشرية ركيزة أساسية في مواجهة تحديات الرقمنة في منظمات الأعمال: ساهمت التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية السريعة اعتبارا من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو لمنظمات الأعمال، من خلال الاهتمام به والتركيز على تدريبه والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للتكيف معها، إن التحول الرقمي في منظمات الأعمال يؤثر تأثيرا قويا على المهارات البشرية المطلوبة، فأصبحت قدرة المنظمة على التكيف والتلاؤم مع عملية التحول الرقمي هي المحدد الرئيسي في مجال الأعمال، أي أصبح يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية أكبر في تنمية استراتيجيات من شأنها مواجهة تحديات هذا التحول التقني (الرحمان، 2018، صفحة 216)، ومن أهم الممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بصورة إستراتيجية لمواجهة تحديات التحول الرقمي نذكر:

1.1 إستراتيجية التدريب: وذلك لجعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من التأقلم مع الابتكارات والتحولات التقنية وتقديم الأفضل في منتجاتها وخدماتها.

2.1 إستراتيجية التحفيز: بالرغم من أن مشكلة تحفيز الموارد البشرية وتحريك رغباتهم قديمة قدم التنظيمات، إلا أن الاهتمام بها بطريقة معرفية منظمة تطور حديثا في علم الإدارة وخاصة مع سرعة التغيرات التكنولوجية والتحولات التقنية السريعة، والتي أصبحت في بعض الأحيان تفقد لدى بعض الموارد البشرية الرغبة في العمل لعدم قدرة على التكيف معها واستخدامها بشكل جيد.

3.1 إستراتيجية فرق العمل: هناك العديد من التحديات داخل منظمات الأعمال والتي تتطلب الأخذ بمنهجية فرق العمل، ومن أهم هذه التحديات تحول التقنية التي أدت في أغلب الأحيان إلى نقص في الأداء لصعوبة التكيف معها، فنتج عن ذلك انخفاض ملحوظ في الروح المعنوية للموارد البشرية داخل المنظمة فكان على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فرق العمل عبارة عن تجميع عدد من الأفراد وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، فإن هذه العملية وبمرورها بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولا إلى مرحلة التكامل، وترتفع معنويات الأفراد بفضل التعاون وتبادل المهارات والخبرات (الرحمان، 2018، صفحة 217).

2. أثر تطبيقات الإدارة الرقمية على بناء ميزة التميز لمنظمات الأعمال: إن الاعتماد المتزايد على أساليب الإدارة الرقمية كان له الأثر الكبير في المنظمة حيث أحدث تغييرات عميقة في مختلف المستويات، فلقد أسهمت الإدارة الرقمية في تحقيق منطوق نماذج "إدارة التميز والإبداع" من خلال تسييرها لتحويلات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة ونذكر منها ما يلي:

1.2 تطوير جذري في نظم وآليات الاتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية حيث يعمل أفراد متعددون في مشروع واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم وأي Instant.

2.2 إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماما مع متطلبات "إدارة التميز" من أهمها:

- إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.
- إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي تم تعويضها آليا (أوتوماتيكيا)، وإدخال عناصر التكامل والتكبير في الاعتبار.
- التوسع في الاستخدام الآلي أو الأوتوماتيكي يؤدي إلى تخفيض إعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.

3.2 تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل ذاتية الإدارة self-managed teams

وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ مما يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المحيطة بها.

4.2 استثمار فرق العمل الطارئة بدلا من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي حيث يكون الربط آنيا بين الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعا.

5.2 تسمح المعلوماتية، وعلى وجه الخصوص الشبكات، لفتح وتطوير أسواق جديدة واعتماد أساليب متطورة في العمل، يكشف عن

إمكانية استغلال هذه التكنولوجيا لخدمة المنظمة وإيجاد عوامل الإنتاج الجديدة، تمكنها من الحفاظ على نشاطها وقوتها (بودي، 2011، صفحة 47)، ومن أهم آليات العمل المعتمدة التي تعمل على تفعيل مفاهيم الإدارة الرقمية الحديثة لمنظمات الأعمال ما يلي:

- التصميم والهندسة والإنتاج باستخدام الحاسب الآلي، والهندسة المواكبة وتخطيط موارد المشروع.
- الإنتاج المرن والإنتاج لدى الغير، والتنسيق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا، والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.
- الشبكات الداخلية Intranet والخارجية Extranet والشبكة العالمية Internet (بودي، 2011، صفحة 82).

الجزء الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة:

أولاً. حدود الدراسة الميدانية والزمانية: أجريت هذه الدراسة الميدانية في شهر أبريل 2021 الموافقة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء Cnas وكالة تيسمسيلت.

1. نبذة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء Cnas: عرفت منظومة الضمان الاجتماعي بالجزائر منذ نشأتها وحتى اليوم، تطوراً مكثفاً ومتواصلاً، من خلال توسيع نطاقها لتشمل فئات واسعة من السكان مع تبسيط الإجراءات لتحويل الحق في الضمان الاجتماعي، إلى دخولها عصر الرقمنة في عصرنا الحالي وسوف نعرض الدراسة التطبيقية في صندوق الضمان الاجتماعي وكالة تيسمسيلت.

2. تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء Cnas: هو مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة ذات تسيير طبقاً للقانون رقم 83/11 المؤرخ في 1983/07/02، المتضمن القانون التوجيهي لمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، والمرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والذي يتضمن الصفة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي وكذا تنظيم الإداري والمالي.

3. مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء Cnas: يقوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمهام التالية: تسيير آداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية، تسيير المنح العائلية لحساب الدولة، تحصيل الاشتراكات، منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعياً وكذا أصحاب العمل، المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية، إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين، تسيير صندوق المساعدة والنجدة، إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.

4. الإصلاحات الكبرى لصندوق الضمان الاجتماعي إبتداءاً من سنة 2000: من أجل تحسين نجاعة ونوعية الأداءات لمنظومة الضمان الاجتماعي، تم إعداد وتنفيذ برنامجاً هاماً للإصلاح إبتداءاً من سنوات 2000، ويهدف هذا البرنامج إلى ما يلي:

1.4 تحسين نوعية الأداءات من خلال:

- توسيع شبكة الهياكل الجوارية، وتعميم نظام الدفع من قبل الغير (الأدوية والعلاج الطبي).
- تطوير النشاطات الصحية من خلال انجاز المراكز الجهوية للتصوير الطبي والعيادات المتخصصة.
- تدابير تتعلق بتحسين القدرة الشرائية للمتقاعدين.

2.4 العصرية من خلال:

- إعادة هيكلة المنشآت الموجودة، وتعميم الإعلام الآلي، وتأهيل الموارد البشرية.
- إدخال البطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعياً "الشفاء".

3.4 الحفاظ على التوازنات المالية لهيئات الضمان الاجتماعي من خلال:

- إصلاح آليات تحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي، وإصلاح تمويل الضمان الاجتماعي.
- تطبيق السياسة الجديدة لتعويض الأدوية من خلال ترقية الدواء الجينيس والتسعيرة المرجعية وتشجيع الإنتاج الوطني.

5. الانجازات التي تحققت في إطار الهدف الثاني من الإصلاحات والمتعلقة بالعصرية خصوصاً في إطار الرقمنة:

في إطار برنامج عصرية الضمان الاجتماعي، تمت عصرية وسائل العمل بفضل الفرص التي تتيحها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتكوين ورسكلة الموارد البشرية وتمت مرافقة كل هذه الأعمال بعصرية المنشآت.

1.5 **تثمين الموارد البشرية:** عرف عدد مستخدمي هيئات الضمان الاجتماعي تطورا ملحوظا من الاستقلال بحيث انتقل من 2000 عونا في سنة 1963 إلى 27.791 عونا في سنة 2000 و34.864 عونا في سنة 2011 ولا زال العدد مستمرا في التزايد.

2.5 **وضع برنامج تكويني واسع لفائدة المستخدمين:** حيث شملت عملية التكوين ما يقارب الـ 17000 عونا تابعا لمختلف هيئات الضمان الاجتماعي، حيث انصب هذا التكوين على استعمال التكنولوجيات الجديدة، من جهة أخرى استفاد 04 إطارات تابعين لهيئات الضمان الاجتماعي من تكوين ما بعد التدرج في مجال الاكتوارية في جامعة لوزان (سويسرا)، سمح هذا التكوين في انجاز دراسات إشرافية في مجال الضمان الاجتماعي.

3.5 **عصرنة المنشآت:** منذ سنة 2000 تمت إعادة تهيئة وعصرنة ما يقارب 1000 هيكل تابعين لهيئات الضمان الاجتماعي.

4.5 **تعميم استعمال الإعلام الآلي ووضع الشبكة المعلوماتية:**

- قفز عدد مراكز الحساب من 17 مركزا سنة 2000 إلى 89 مركزا سنة 2011، والعدد في تزايد مستمر عبر كل المراكز والفروع بمختلف الولايات في الجزائر، وقفز عدد الهياكل التي تم ربطها بالشبكة المعلوماتية من 300 هيكل سنة 2000 إلى أكثر من 815 سنة 2012، والنسبة مستمرة مع مرور الوقت عبر كامل الوطن، كما تم إدخال العمل بالإعلام الآلي وتزويد مختلف مصالح وهيئات الضمان الاجتماعي ببرمجيات مهنية، مما سمح بتخفيف الإجراءات لفائدة المؤمن لهم اجتماعيا والمتعاقدين وكذا متابعة مثلي لهؤلاء، ولاسيما المصابين منهم بأمراض مزمنة، بالإضافة إلى إدراج نظام البطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعيا (بطاقة الشفاء).

- يعد هذا المشروع من أهم المشاريع في مجال العصرنة (الرقمنة)، ويعتبر فريد من نوعه في إفريقيا والعالم العربي ويهدف إلى ما يلي:

5.5 **عصرنة تسيير التأمين عن المرض:**

- المساهمة في عصرنة تسيير الهياكل مقدمة العلاج وشركاء الضمان الاجتماعي، وتطوير واعتماد قواعد بيانات الضمان الاجتماعي. - السعي نحو التقليل من استعمال الوسائل الورقية ووثائق تعويض مصاريف الصحة والعلاج.

6.5 **تنظيم وعصرنة أرشيف هيئات الضمان الاجتماعي:** إن أرشيف هيئات الضمان الاجتماعي الذي يعد كذاكرة للمؤسسة والذي يسمح بضمان حقوق المؤمن لهم اجتماعيا وتفادي كل أشكال الغش في مجال الأداءات، كان محل برنامج خاص للتنظيم والعصرنة، وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى الانجازات التالية:

- تكوين المستخدمين وفق معايير المركز الوطني للأرشيف، وتطوير برمجيات تسيير الأرشيف وتحسين وعصرنة هياكل الأرشيف التابعة لهيئات الضمان الاجتماعي، وتم افتتاح 03 مراكز جهوية للأرشيف مجهزين بمعدات حديثة تسمح بحفظ أرشيف الصندوق الوطني للتقاعد بولاية عين تموشنت، ولاية وأم البواقي، ولاية غرداية.

7.5 **عصرنة ورقمنة الموارد البشرية من خلال:**

- مواصلة سياسة تثمين الموارد البشرية، وفتح فروع للتكوين العالي في مجالات الضمان الاجتماعي.
- تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية، من خلال مشروع المدرسة العليا للضمان الاجتماعي والتي ترمي إلى الأهداف التالية:
- التكوين المتواصل المؤهل الرامي لاحترافية مستخدمي المؤسسات وهيئات الضمان الاجتماعي.
- تطوير التعاون الجهوي والإقليمي والدولي في التكوين وإجراء دراسات وبحوث حول المسائل المتعلقة بالضمان الاجتماعي.

6. **جهود القطاع نحو مواصلة تطبيق البرنامج المسطر وتعزيز النشاطات التي تم انجازها من قبل:**

1.6 **بخصوص تحسين نوعية الأداءات:** سيتم القيام بـ:

- مواصلة تطوير الهياكل الحوارية لهيئات الضمان الاجتماعي، تعميم نظام الدفع من قبل الغير، وتعميم جهاز التعاقد مع الطبيب المعالج.

- مواصلة تطوير النشاطات الصحية والاجتماعية لقطاع الضمان الاجتماعي.

2.6 بخصوص عصرنة منظومة الضمان الاجتماعي: ستركز النشاطات أساسا حول:

- رقمنة ملفات منازعات أرباب العمل: فقد تم رقمنة ملفات منازعات أرباب العمل 80%.

- تعميم استعمال البطاقة الالكترونية "الشفاء"، وتنصيب المركز الجديد، بن عكنون لشخصنة البطاقة الالكترونية "الشفاء".

- إنشاء مركز ثان لشخصنة بطاقة الشفاء قصد تأمين نظام الشفاء على المدى الطويل، الأغواط، لتخفيف الضغط عن مركز بن عكنون، وافتتاح المدرسة العليا للضمان الاجتماعي.

- تعميم استعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من خلال تطوير عملية الإرسال عن بعد للوثائق الالكترونية للضمان الاجتماعي بواسطة المفتاح الالكتروني (token)، وكذلك مواصلة تكييف تشريع الضمان الاجتماعي.

الشكل 1: يمثل المفتاح الالكتروني token وبطاقة الشفاء



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المقدمة من طرف صندوق الضمان الاجتماعي Cnas وكالة تيسمسيلت.

ثانيا. دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت:

1. تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت: عندما أنشئت ولاية تيسمسيلت بصور القانون 09/84 المؤرخ في 1984/02/04، وتطبيقا لعملية اللامركزية وتمثلت في إنشاء هيئة الضمان الاجتماعي على مستوى كل ولاية، تم إنشاء وكالة ولاية تيسمسيلت للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والذي كان في أواخر سنة 1986 بعدما كانت تابعة للوكالة الأم لولاية تيارت.

2. مجتمع وعينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في 174 موظف موزعين على مصالح مختلفة من مختلف التخصصات ويشغلون مختلف المناصب والقائمين على مشروع الرقمنة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء Cnas وكالة تيسمسيلت.

الجدول 1: يمثل مجتمع عينة الدراسة حسب الجنس والسن والمؤهل الدراسي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي Cnas وكالة تيسمسيلت:

السن	الجنس		المؤهل العلمي	الوظيفة	المصلحة
	مؤنث	ذكر			
59		x	جامعي	مدير	مدير الوكالة
45		x	جامعي	نائب المدير	نيابة مديرية الوسائل العامة والموارد البشرية
38	x		ثانوي	رئيس مصلحة الموارد البشرية	
52		x	ثانوي	رئيس مصلحة الوسائل العامة	
45	x		جامعي	نائب المدير	نيابة المديرية للأداءات
51		x	جامعي	رئيس قطاع	
51/35		x	07 مابين جامعي و ثانوي	رؤساء مركز الدفع	
60/25	x	x	20 مابين جامعي و ثانوي	رؤساء مصالح	
60/25	x	x	20 مابين جامعي و ثانوي	أعوان الحجز	

48		x	جامعي	نائب المدير	نيابة المديرية للإعلام الآلي والمعلوماتية
51		x	جامعي	مسؤول شبكات الإعلام الآلي	
37	x		جامعي	مهندس الدولة للإعلام الآلي درجة 02	
36		x	جامعي	مهندس الدولة للإعلام الآلي درجة 03	
43		x	جامعي	رئيس مصلحة قاعة الآلات	
45		x	جامعي	مسؤول الصيانة	
54		x	ثانوي	نائب المدير	نيابة المديرية لمالية التحصيل
50	x		بكالوريا	مسؤول مصلحة التحصيل	
41	x		جامعي	رئيس مصلحة الميزانية	
52		x	ثانوي	رئيس مصلحة الدفع	
41/37	x	x	6 مابين جامعي و ثانوي	الأعوان	
59		x	جامعي	نائب المدير	
58		x	جامعي	طبيب مختص	نيابة مديرية المراقبة الطبية
45		x	جامعي	طبيب مسؤول	
45/57		x	07 جامعين	أطباء عامون	
50		x	ثانوي	رئيس مصلحة	
57/40	x	x	05 ثانوي	أعوان	
45	x		جامعي	رئيس مصلحة	
37		x	جامعي	مهندس دولة في الإحصاء	خلية الإحصاء والتوثيق
43		x	جامعي	مسؤول المصلحة	
50		x	ثانوي	مسؤول الأمن ورئيس مصلحة	مصلحة الأمن والوقاية
59/38		x	21 مابين ابتدائي و ثانوي	أعوان الأمن	
51		x	جامعي	مسؤول الخلية	
57		x	جامعي	مدقق	خلية الرقابة الداخلية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المقدمة من صندوق الضمان الاجتماعي Cnas وكالة تيسميسيلت.

من خلال الجدول نلاحظ أن منظومة الضمان الاجتماعي وكالة تيسميسيلت تتضمن جميع الفئات العمرية وأن النسبة الأكبر تتراوح بين الأعمار من 36 سنة إلى 45 سنة وهو العمر المناسب للعامل المدرب والمؤهل والقادر على التحمل والتغيير وتأدية دوره بأحسن وجه وأن تواجهه في المنظمة وبعدها كبير مهم يؤثر في كفاءة وفاعلية المنظمة، وكذلك تحتوي على جميع الموظفين من مختلف الأطوار التعليمية وأن النسبة الأكبر تتراوح بين المستوى الثانوي والجامعي والمؤهلين لممارسة عملية الرقمنة.

3. أدوات جمع البيانات: اعتمدنا في جمع بيانات هذه الدراسة على المقابلة والملاحظة في المؤسسة محل الدراسة.

3.1 الملاحظة: اعتمدنا على هذا النوع من وسائل جمع البيانات، للتعرف على عملية مشروع الرقمنة وواقعها بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء Cnas وكالة تيسميسيلت، ومعرفة مختلف مراحلها.

3.2 المقابلة: قمنا بإجراء مقابلة مع القائمين على الرقمنة بمنظومة الضمان الاجتماعي وكالة تيسميسيلت وبالخصوص نيابة مديرية الوسائل العامة والموارد البشرية، ونيابة المديرية للإعلام الآلي والمعلوماتية، والتي تتكون من 06 موظفين وهم كالتالي:

الجدول 2: يمثل عدد الموظفين بالنيابة المديرية للإعلام الآلي والمعلوماتية.

الرقم	الوظيفة	المؤهل العلمي
01	نائب المدير	مستوى جامعي
02	مسؤول شبكات الإعلام الآلي	مستوى جامعي
03	مهندس الدولة للإعلام الآلي درجة 02	مستوى جامعي
04	مهندس الدولة للإعلام الآلي درجة 03	مستوى جامعي
05	رئيس مصلحة قاعة الآلات	مستوى جامعي
06	مسؤول الصيانة والآلات	مستوى جامعي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المقدمة من طرف صندوق الضمان الاجتماعي Cnas وكالة تيسمسيلت.

وتعتبر نيابة المديرية للإعلام الآلي والمعلوماتية الأداة المسيرة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بحيث إنها تراقب جميع عمل المصالح، وتقوم بالتعديلات عليها، وتقوم بتحميل كل المعلومات من المصالح وتخزينها على مستواه، بالإضافة إلى تأكيد المعلومات المسجلة من طرف مصلحة التقييم، كما يقوم بفرز الملفات الخاصة بالضمان الاجتماعي تحت إشراف مهندسين في الإعلام الآلي، وأي خلل يصيب المركز يشل بذلك انسيابية عمل الصندوق ولذلك هو حساس جدا مما جعل المركز سري لا يمكن الدخول إليه إلا من لديهم الصلاحية من مهندسين ومختصين في الإعلام الآلي.

4. عرض تجربة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والرقمنة في منظومة الضمان الاجتماعي وكالة تيسمسيلت:

1.4. دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة تيسمسيلت: حيث تم طرح أسئلة (وهي موجودة في الملحق رقم 01) من خلال المقابلة مع نائب المدير بمديرية الوسائل العامة والموارد البشرية بخصوص التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عن مختلف الاستراتيجيات للتسيير الاستراتيجي والعلاقة بينه وبين الرقمنة والتحديات التي تواجه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية.

1.1.4 إستراتيجية التسيير للموارد البشرية المتبعة من طرف صندوق الضمان الاجتماعي في إطار الرقمنة: يضم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء Cnas وكالة تيسمسيلت حوالي 174 مورد بشري يخضعون للتكوين والتدريب والتوظيف حسب كل حالة للموظف بالمنظمة كالتالي:

- التوظيف: يكون عن طريق الإعلان على الوظائف على مستوى مديرية التشغيل ويتم الانتقاء على مستوى الوكالة المحلية عن طريق إجراء مقابلة على أساس الشهادة أو إجراء اختبارات وبعد ذلك يتم تكوينهم.
- تكوين الموارد البشرية العاملين: تكوين إطارات الموارد البشرية يكون على مستوى المديرية العامة للصندوق الوطني للضمانات الاجتماعية للعمال الأجراء، من خلال دورات تكوينية تتراوح ما بين أسبوع في الشهر إلى 08 أشهر.
- التدريب والتأهيل: يكون للعمال القدامى إضافة إلى الموظفين الجدد عن طريق استحداث دورات تكوينية عند حدوث أي تغيير أو إضافة خاصة من جانب الرقمنة كواقع معاصر الذي نشهده مؤخرا.
- الترقية: يخضع من خلالها الموظف إلى الترقية في المنصب خلال مساره المهني حسب احتياجات العمل وتكون خاصة بخبرة العامل ومهاراته ومؤهلاته.

2.1.4 علاقة التسيير الاستراتيجي مع الرقمنة والتحديات التي يواجهها بالصندوق الضمان الاجتماعي cnas وكالة

تيسمسيلت: إن العلاقة التي تربط التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مع الرقمنة في وكالة تيسمسيلت هي علاقة ترابط وتكامل فكل منهما يكمل الآخر، ويكمن ذلك في تحديات إدارة الموارد البشرية والتي تتمحور في تخطيط القدرات المستقبلية للمورد البشري ومساعدة العاملين على اكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي يتمكنوا من التحكم في هذه التقنيات ومختلف العمليات الالكترونية، إذ أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه ثلاث تحديات رئيسية تتمثل في:

- إعادة هيكلة المنظمة لتمكينها من الاستفادة من تطورات عملية التحول الرقمي؛
- فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية؛
- تمكين وتعزيز مهارات القيادة للموارد البشرية في مجال التحول الرقمي؛

2.4 دور الرقمنة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة تيسمسيلت: تمت المقابلة مع رؤساء المصالح المسؤولة مباشرة عن عملية الرقمنة من خلال طرح أسئلة (وهي بالملحق رقم 01) بمصلحة الإعلام الآلي لصندوق الضمان الاجتماعي cnas وكالة تيسمسيلت، وكانت الإجابة موجزة متمثلة في مراحل عملية الرقمنة من الفكرة وواقعها والمشاكل التي تعترضها بصندوق الضمان الاجتماعي للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas.

1.2.4 فكرة الرقمنة: جاءت فكرة الرقمنة لوضع تطبيقات جديدة في تسيير الموارد البشرية، وتم تبني مشروع الرقمنة منذ عام 2015 على مستوى جميع المصالح بصندوق الضمان الاجتماعي cnas، مع الأخذ بعين الاعتبار أجال تنفيذ مشروع عملية الرقمنة في آجاله المحددة وتطبيق المعايير الخاصة برقمنة الوثائق.

2.2.4 الهدف من عملية الرقمنة: تهدف عملية الرقمنة إلى توثيق المعلومات وتخزينها وحفظها وضبطها، وإحصائها في منظومة الضمان الاجتماعي cnas، وتطوير تسيير الموارد البشرية، من خلال التكوين والتدريب... الخ.

3.2.4 الميزانية التي خصص لها عملية الرقمنة: أعدت ميزانية خاصة من قبل المديرية مع تحديث مركز الإعلام الآلي على مستوى المديرية العامة.

4.2.4 المعدات والموارد المالية المساهمة في الرقمنة: تم تحديث مركز الإعلام الآلي بالإضافة إلى تأهيل الإطارات المكونة حيث تم توفير احتياجات المشروع من الموارد المادية (المساحات الضوئية، وأجهزة الكمبيوتر، البرامج والشبكات والخوادم، والأثاث المحلي والمكيف، والأجهزة)، بما فيها الموارد البشرية المتاحة والمدربة على هذه الأجهزة من خلال المهارات الخاصة بالموظفين، والمعدات التي تم الحصول عليها بالفعل، أماكن العمل المتاحة، والمشاريع الجارية الأخرى داخل صندوق الضمان الاجتماعي، أيضا الصيانة المتكررة وتحديث المعدات والأدوات التي هي في تطور مستمر وفق التطور التكنولوجي، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول 3: يمثل عدد الأجهزة والعتاد المستخدمة في إطار الرقمنة

الرقم	الأجهزة والأدوات	العدد
01	الحاسوب	373
03	الطابعات	361
04	الماسح الضوئي	06
05	الخوادم	10
06	المفتاح الالكتروني token	220

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الإحصائيات المقدمة من طرف صندوق الضمان الاجتماعي cnas وكالة تيسمسيلت.

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة الضمان الاجتماعي Cnas وكالة تيسمسيلت تحتوي على كل العتاد والأجهزة الحديثة والمتطورة المستخدمة في عملية الرقمنة، وهي شبكة رقمية متشعبة تعمل على ربط المستخدمين بفضاء التواصل الرقمي الخاص بالصندوق المسمى بالانترانت والموصول ببعض الأحيان بالانترنت.

5.2.4 الهياكل المتعاقدة مع صندوق الضمان الاجتماعي Cnas وكالة تيسمسيلت في إطار الرقمنة لعام 2021. الجدول 4: يمثل الهياكل المتعاقدة مع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء Cnas

الرقم	الهياكل المتعاقدة مع Cnas في إطار الرقمنة	العدد
01	الصيدالة المتعاقدة	86
02	الخواص	78
03	الأطباء العامون المتعاقدين	22
04	الأطباء الخواص المتعاقدين	02
05	النظاراتيون المتعاقدين	07
06	المؤسسات الخاصة المتعاقدة	01
07	مؤسسات النقل الصحي المتعاقدة	03
08	التعاقد مع الديوان الوطني للأعضاء الاصطناعية (ONAPH)	01
09	المراكز الطبية والاجتماعية	02

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الإحصائيات المقدمة من طرف صندوق الضمان الاجتماعي Cnas وكالة تيسمسيلت.

من خلال الجدول نلاحظ أن كل الهياكل المتعاقدة مع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء يتم التعامل معهم عن طريق الانترنت بواسطة أجهزة (المفتاح الالكتروني "token" وبطاقة الشفاء) التي ستسمح بالتعرف عليهم لدى الصندوق، ويعتبرون مورد بشري غير مباشر يعتمد عليهم الصندوق في إنجاح المشاريع الرقمية.

ثالثا. واقع الرقمنة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة تيسمسيلت خلال عام 2021: في الآونة الأخيرة ركز صندوق الضمان الاجتماعي Cnas على موضوع الرقمنة وهذا لتجاوز التحديات وتسهيل الإجراءات بينها وبين مختلف شرائح المجتمع والتكفل بانشغالات المواطنين حيث قام برقمنة مختلف الوثائق والوسائل الالكترونية من خلال ما يلي:

1. تعميم بطاقة الشفاء: تم تعميم بطاقة الشفاء لدى الصيدالة وكذلك الأطباء الخواص (المتعاقدين) كالتالي:

- 1.1 تعميم بطاقة الشفاء لدى الصيدالة: تم تعميم بطاقة الشفاء على حوالي 96% من المؤمنين الاجتماعيين على مستوى الوكالة.
- 2.1 تعميم بطاقة الشفاء لدى الأطباء الخواص (المتعاقدين): تم تعميم حوالي 58% من بطاقة الطبية الرقمية الالكترونية (الشفاء) ونسبة التغطية بلغت حوالي: 63% من عدد سكان الولاية الذي بلغ حوالي 369158 نسمة.

➤ عدد الملفات المودعة : 114496.

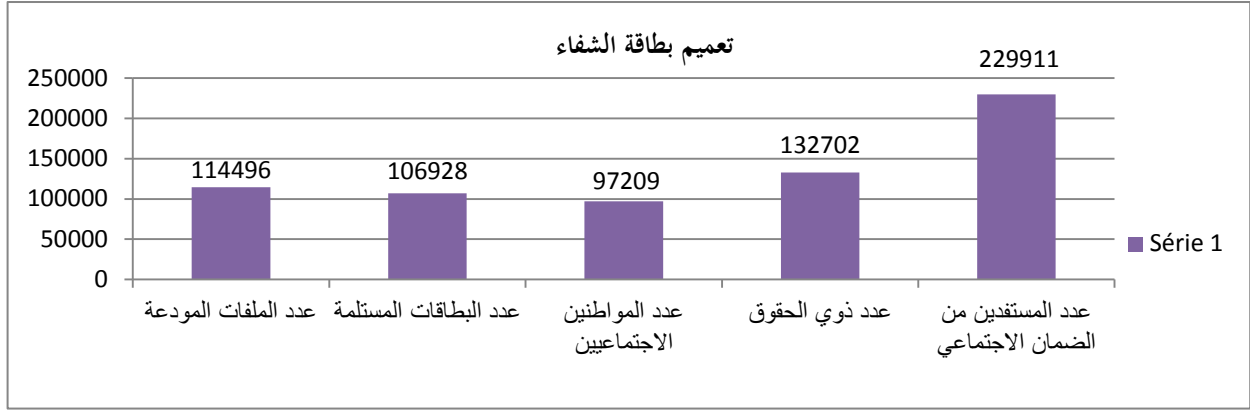
➤ عدد البطاقات المستلمة: 106928.

➤ عدد المواطنين الاجتماعيين: 97209.

➤ عدد ذوي الحقوق: 132702.

➤ عدد المستفيدين من الضمان الاجتماعي: 229911.

الشكل 2: يمثل تعميم بطاقة الشفاء لدى صندوق الضمان الاجتماعي وكالة تيسمسيلت



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الإحصائيات المقدمة من طرف صندوق الضمان الاجتماعي Cnas وكالة تيسمسيلت.

2. رقمنة شهادة الانتساب من خلال الموقع الإلكتروني لعام 2020: يلعب الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي دورا هاما في مجال تسيير الخدمات الهامة الموجهة للمؤمن لهم اجتماعيا وأرباب العمل والهيئات الإدارية، وفي هذا الصدد وفي إطار التحسين المتواصل للخدمة العمومية وتبسيط إجراءات الحصول على مختلف أداوات الضمان الاجتماعي، واعتمادا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومواصلة لبرنامج العصرية الذي سطره الصندوق بعنوان سنة 2020، وذلك في سياق التكفل الأوسع بانشغالات المواطنين، طالي مختلف الوثائق، على غرار شهادة الانتساب إلى الضمان الاجتماعي، أنه بإمكان المؤمن لهم اجتماعيا حاليا تحميلها واستخراجها، عبر فضاء الهناء من خلال الرابط التالي: elhanaa.cnas.dz، من أجل القيام بالاطلاع على ملف المؤمن اجتماعيا، واستخراج شهادة الانتساب، وشهادة الأحقية والأدوات... الخ، فالتسجيل في فضاء الهناء يسمح للمؤمن له اجتماعيا من الاطلاع على ملفه عبر الانترنت دون عناء التنقل لياكل الدفع كما يمكن من استخراج شهادة الانتساب وشهادة الأحقية في الأدوات وغيرها من البيانات المهمة، كما يمكن لأرباب العمل، والإدارة العمومية، والجماعات المحلية، التأكد من مطابقة شهادات الانتساب الصادرة عن الصندوق، بواسطة الانترنت وذلك عبر الرابط التالي: teledeclaration.cnas.dz

3. مشاكل الرقمنة: إن الرقمنة مهما بلغت من التطور في المنظمات إلا أنها لا تخلو من المشاكل والصعوبات والتي نوجزها فيما يلي:

- الأمية الرقمية: تعتبر الأمية الرقمية من بين العقبات التي تواجه الحكومات والأفراد بصفة عامة وفي مؤسسة الضمان الاجتماعي بصفة خاصة، وتساهم بشكل كبير في التأخر في اللحاق بالركب التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي، ومشكلة من أكبر مشاكل الفجوة الرقمية.

- الفجوة الرقمية: الأفراد في الدولة الواحدة على السواء لا يستفيدون من تكنولوجيا الإعلام والاتصال على قدم المساواة، ففي الوقت الذي يتمتع فيه القليل من الموارد البشرية ومختلف المؤسسات بمزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نجد الغالبية العظمى منها تعيش على هامش القرن الواحد والعشرين ومقصاة من مجتمع المعلومات والاتصالات الذي لا يعترف إلا بتقنيات الاتصالات الرقمية، ولا مكان فيه لوسائل الاتصال التقليدية.

- مقاومة التغيير: الأفراد في المؤسسات بصفة عامة لا يتقبلون التغيير بسهولة لذلك نجدهم يقومون برفض كل ما هو جديد أو حديث ويرفضون ويقاومون التغيير في كل شيء حتى ولو كان مفيد بشكل كبير للمنظمة، وهذا راجع إلى تخوف المورد البشري على منصبه أو جهله لاستعمال التقنيات الحديثة وهذا راجع للمستوى التعليمي وبالتالي فقد منصبه.

- تأخر في تطبيقات الرقمنة على مستوى باقي الإدارات، وعدم تجاوب المصالح أو الإدارات الأخرى أو حتى المؤمن لهم مع الرقمنة.

- عدم توفر وسائل الاتصال لدى كل الناس وهذا ما يجعل بعض الخواص (مقاهي الانترنت) يستغلون الوضع لصالحهم بوضع تسعيرات باهضة من أجل فتح ملف رقمي للمؤمن لهم.

4. خاتمة:

بدلت الجزائر مجهودات كبيرة من أجل عصنة منظومة الضمان الاجتماعي، وحققت الجزائر خطوات هامة في مجال العصنة (الرقمنة) والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فلا تتجح منظومة الضمان الاجتماعي دون عصنة ووضع قواعد تنظيمية حيث أنه من خلال هذه الدراسة التحليلية وباستغلال الخبرات الميدانية وبعد الاحتكاك مع موظفي cnas يمكن القول أن المنظومة لها مكانة جيدة وهامة في أوساط موظفيها من خلال أساليب التميز التنظيمي التي تعتمد عليها حاليا والتي أثرت على ولائهم والتزاماتهم اتجاه المنظومة، وعلى أدائهم للعمل فيها.

نتائج الدراسة: من خلال الدراسة التي قمنا بها بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة والاحتكاك بالموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي cnas تحصلنا على عدة نتائج يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- يتطلب توفر موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة في المجال التقني والتسيير الاستراتيجي لإنجاح عصنة وتطور مؤسسات الضمان الاجتماعي، من خلال التوظيف والتدريب والتكوين؛

- نقص التكوين والمهارات والخبرات يعد من أهم التهديدات التي تواجهها الشركات، وإدارات تقنية المعلومات؛

- نقل الإدارة من التسيير التقليدي إلى التسيير الحديث غير مرتبط بالأشخاص والأماكن والزمن؛

- تلعب الرقمنة دور فعال في تأقلم الموارد البشرية في المؤسسة مع التغيرات الطارئة الداخلية والخارجية؛

- تساهم الرقمنة في تواصل المؤسسة بمختلف الشرائح الاجتماعية في المجتمع بسهولة، من خلال الشبكات المتنقلة في تقليص المسافة بين المواطن والإدارة خصوصا مناطق الظل نتيجة عصنة قطاعها.

- ساهمت الرقمنة في تسهيل الإجراءات خصوصا المعاملات مع المواطن بصفة عامة، وفي إعطاء أرقام وإحصائيات دقيقة في زمن وجيز؛

- تواجه المستخدمين للمعلوماتية في المؤسسة محل الدراسة تحديات يجب على مرافق المعلومات أن يأخذها في الحسبان، فهو يعاني في

البيئة الرقمية من ضعف صياغة احتياجاته من المعلومات بطريقة جديدة وفعالة، وكذا ضعف استعماله للحاسوب في البحث عن المعلومات، وتلاحق التطورات التقنية والتكنولوجية والتي يكون بعيدا عنها وهي من أكبر المعوقات التي تحد من القيام بالمهام الموكلة إليهم.

الفرضيات: حيث تم اختبار الفرضيات من خلال الزيارة الميدانية والاحتكاك مع المسؤولين والتحاو معهم، ومن خلال النتائج المتوصل إليها تم من خلالها إثبات ونفي الفرضيات المطروحة سابقا كما يلي:

- **إثبات الفرضية الأولى:** بحيث تم تأكيد الفرضية من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بأن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد

الدعم الرئيسي للتحويلات والتغيرات الحاصلة في ظل تحديات الرقمنة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت فالموارد البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال فخصوصا في العصر الرقمي من خلال الإشراف على

مختلف الاستراتيجيات المتعلقة بالتكوين والتوظيف والترقية والتدريب الذي ساعد على التحكم في مختلف تقنيات الرقمنة.

- **إثبات الفرضية الثانية:** بحيث نجد أن الرقمنة تؤثر بشكل ايجابي على أداء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

وكالة تيسمسيلت، وهذا ما لاحظناه في المؤسسة محل الدراسة عندما قامت برقمنة مختلف الوثائق والوسائل الالكترونية بحيث سهلت

عناء التنقل للمواطنين وتقليص الوقت، إلا أنها لا تخلو من الجانب السلبي للرقمنة على هذه المؤسسة من خلال تعرضها إلى عدة مشاكل المذكورة سابقا.

- **نفي الفرضية الثالثة:** وذلك بأنه يوجد علاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والرقمنة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسميسيلت، بحيث هما عنصران متكاملان ومترابطان فلا يمكن الاستغناء عن أحدهما خاصة في عصرنا الحالي الذي يستوجب توفر كل منهما للضرورة القصوى، كما أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية بين طريقة استغلال الانترنت وتفعيل عملية نجاح الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة.

التوصيات: ومن خلال هذه الدراسة نتوصل لأهم التوصيات التي نوجزها كالتالي:

- وضع سياسة إعلام واتصالات وبمشاركة كل القطاعات بدءا من الصحة ونهاية بمؤسسات المجتمع المدني؛
- يجب على السلطات العمومية تعزيز قاعدة الاتصالات السلكية واللاسلكية باستمرار وفق أحدث التقنيات لتحقيق النجاح في التسيير الحديث وعصرنة مؤسسات الضمان الاجتماعي؛
- يجب أن يكون هناك اهتمام كبير بالتكوين في إطار الرقمنة وإبراز جانب النقص فيه من خلال المهارات والكفاءات للموارد البشرية؛
- يجب التركيز على توعية المواطن بكيفية استخدام تقنيات الرقمنة وإحصار فوائدها من خلال تبين أهميتها في تسهيل الإجراءات للمواطنين والتواصل بالمؤسسة محل الدراسة عن بعد؛
- إعداد دورات تكوينية لمختلف الأطارات من الموارد البشرية في مجال استعمال أجهزة الإعلام الآلي والتحكم في برامج المعلوماتية المستخدمة وكذا تنفيذها بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تدريب المورد البشري على كيفية استخدام مصادر المعلومات المتاحة والتقنيات الحديثة في الوصول إلى المعلومات المطلوبة بكل سهولة؛
- الاستثمار الفاعل للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وإتاحة الفرص أمامهم لانجاز مهامهم الوظيفية وزيادة إدراكهم بقيمة عملهم وإحساسهم بالتقدم والنجاح في المؤسسة محل الدراسة؛

5. قائمة المراجع:

1. سامح زينهم عبد الجواد، المكتبات والأرشيفات الرقمية، التخطيط والبناء والادارة، مصر: شركة ناس للطباعة، (2006).
2. سعيد السالم مؤيد، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان: دار اثناء للنشر والتوزيع، (2014).
3. محمد موسى أحمد، إدارة الافراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، (2014).
4. عبد الله بدر محمد الزيد، أثر ادارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي - دراسة تطبيقية قطاع النفط الطويتي- (رسالة ماجستير). الاردن، قسم إدارة الاعمال، جامعة آل البيت، (2016).
5. إيمان لعرايجي وفريدة بوغاري، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، مجلة مجاميع المعرفة، 06 (01)، (2020).
6. جواد عبد الزيدي ناظم. تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية - دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 32 (68)، (2015).
7. سحر محمد أنور، تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات -دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في ج.م.ع، فودافون، أوننج اتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 01 (04)، (2019).
8. سكينه المهل محمد وإبراهيم أبو سن، تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية واثرها على الاداء في شركات الاتصالات السودانية، مجلة العلوم والثقافة في العلوم الاقتصادية، 14 (01)، (2013).

9. سعيدة قاسم شاوش، دور وأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 06 (11)، (2015).
10. سهيلة مهري، نحو استراتيجية لنجاح مشاريع رقمنة الوثائق التخطيط العلمي بمشروع رقمنة الوثائق لمؤسسة سونطراك، مجلة بيليفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، 01 (04)، (2019).
11. عبد الصمد بودي، الادارة الرقمية في تسيير وتميز منظمات الاعمال مع الاشارة للنموذج للادارة الرقمية في المنظمات العربية، مجلة الحقيقة، 10 (19)، (2011).
12. عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الادارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، 04 (01)، (2017).
13. نغم حسين نعمة وآخرون، تسخير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030- تجربة إمارة دبي-، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، 11 (01)، (2019).
14. ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الاعمال، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، 05 (03)، (2018).

6. الملاحق:

• الملحق 1: أسئلة المقابلة مع المسؤولين بمنظومة الضمان الاجتماعي cnas وكالة تيسمسيلت.

- ما هو دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas وكالة تيسمسيلت؟
- ما هي إستراتيجية المتبعة من طرف الصندوق فيما يخص تكوين وتدريب وتوظيف الموارد البشرية بالصندوق؟
- ما هي العلاقة التي تربط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والرقمنة؟
- منذ متى تم تبني مشروع رقمنة الوثائق؟
- ما هي المعدات والموارد التي تم تخصيصها للقيام بهذا المشروع؟
- هل تم الأخذ بعين الاعتبار أجال تنفيذ المشروع؟
- ما الهدف من عملية الرقمنة؟
- ما الميزانية التي خصص لها عملية الرقمنة؟
- هل تعملون على تطبيق المعايير الخاصة برقمنة الوثائق؟
- ما هو واقع الرقمنة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء؟.
- ما هي المشاكل والعراقيل التي اعترضت مشروع الرقمنة بالصندوق؟

• الملحق 2: المسؤولين الذين تمت مقابلتهم بمنظومة الضمان الاجتماعي cnas وكالة تيسمسيلت:

- بارود حسان، نائب المدير، مصلحة الوسائل العامة والموارد البشرية، 04 أبريل 2021، (09:00 صباحا).
- بن سالم نادية، مسؤولة ورئيسة، مصلحة خلية الإحصاء والتوثيق، 11 أبريل 2021، (10:00 صباحا).
- صفراني خالد، مسؤول قاعة الاستغلال، مصلحة نيابة المديرية للإعلام الآلي والمعلوماتية، 20 أبريل 2021، (14:30 مساء).
- روشو عبد القادر، رئيس قاعة الآلات والشبكات بمصلحة نيابة المديرية للعلام الآلي والمعلوماتية 27 أبريل 2021، (8:30 صباحا).