

جامعة عمار ثليجي بالاغواط
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



الموضوع :

التحديات الأمنية في المنصات الرقمية لإدارة الموارد البشرية
دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون
الفلاحي بالآغواط
2025 /2026(CRMA Laghouat)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

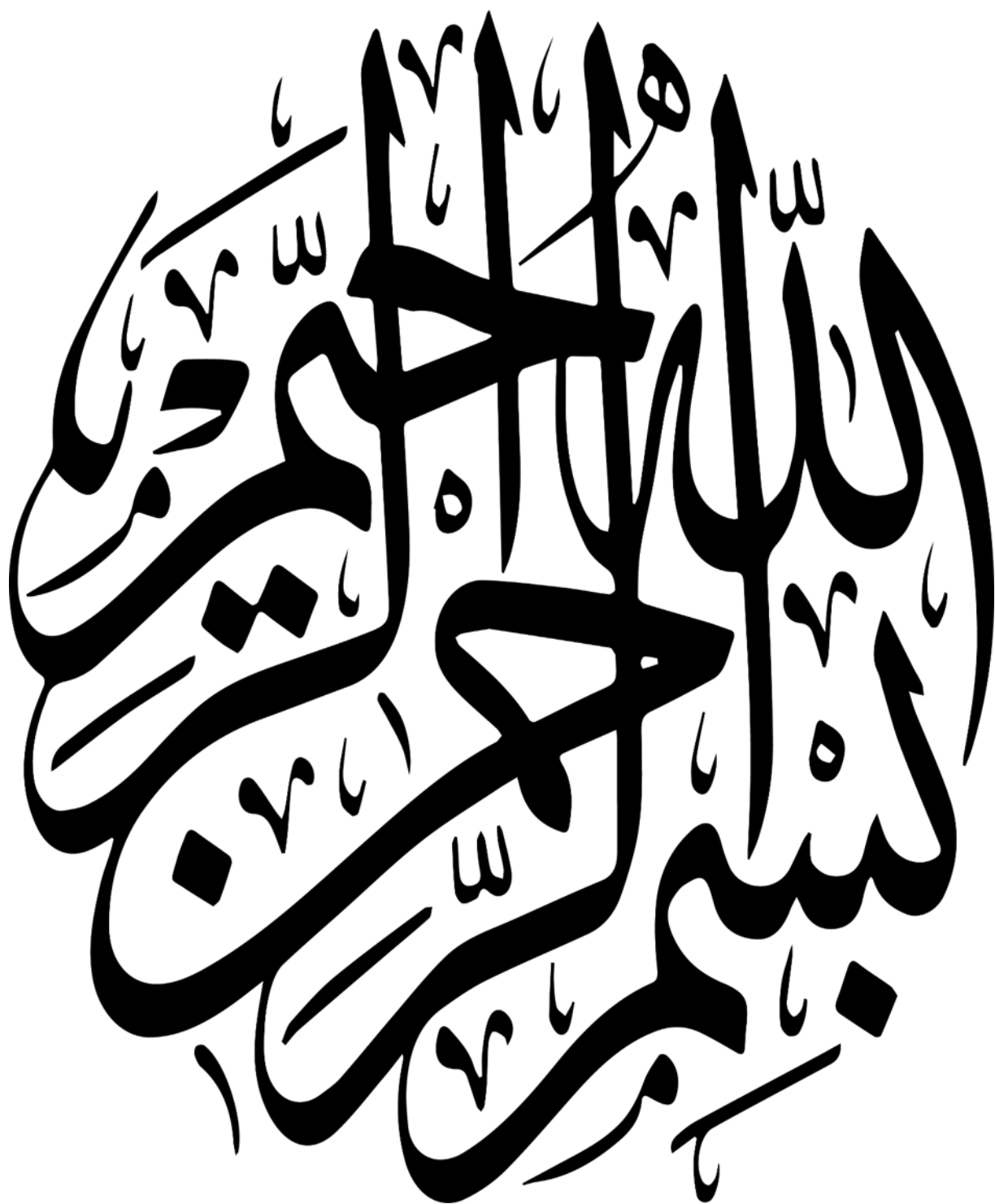
إشراف الدكتور :
شويحة يوسف

إعداد الطالب :
بقاقر بن يحي

اللجنة المناقشة :

الدكتور الاستاذ..... شرماط سالم..... رئيسا
الدكتور..... شويحة يوسف..... مشرفا
الدكتور الاستاذ..... خليفة محمد..... مناقشا

السنة الجامعية :2026/2025



إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من كان لهما الفضل الكبير في مسيرتي،

إلى والديَّ الكريمين، حفظهما الله وأطال في عمرهما، تقديرًا لتضحياتهما ودعمهما المتواصل، واعترافًا بفضلهما الذي لا يُقدَّر بثمن. وإلى إخوتي وأفراد عائلتي الكريمة، الذين كانوا دائمًا مصدر تشجيع وسند لي.

كما أهدي هذا العمل إلى أساتذتي الأفاضل، وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور شويحة يوسف

تقديرًا لما قدمه من توجيه وإرشاد طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة.

وإلى كل صديق وزميل ساهم بكلمة طيبة أو دعم صادق في إنجاز هذا العمل

بقاهرة بن يحي

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، والذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع .
أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ الدكتور شويحة يوسف
المشرف على هذه المذكرة ، لما قدمه لي من توجيهات علمية قيمة ، ونصائح سديدة ، ومتابعة دقيقة
طوال مراحل إنجاز هذا العمل ، فكان خير موجه وخير سند ، فله مني جزيل الشكر وعظيم
الامتنان .

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة ، لقبولهم مناقشة هذه
المذكرة ، ولما سيقدمونه من ملاحظات علمية قيّمة تساهم في إثراء هذا العمل وتقويمه .
ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كافة أساتذتي الأفاضل الذين رافقوني طوال مسيرتي الدراسية ، وإلى
كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل .
كما أخص بعظيم الامتنان عائلتي الكريمة على دعمها المتواصل وتشجيعها الدائم ، سائلاً الله تعالى
أن يجزي الجميع خير الجزاء ويوفقهم لما فيه الخير والنجاح .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
إهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الأشكال و الجداول	
مقدمة	١-د
الفصل الاول: الاطار النظري للتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية	8-37
المبحث الأول: الأسس النظرية والتطور التقليدي لإدارة الموارد البشرية	8
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية و التحول الرقمي	9
المطلب الثاني: خصائص الإدارة التقليدية (ما قبل الرقمنة)	23
المطلب الثالث: الدوافع التي أدت إلى ظهور الحاجة للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية	23
المبحث الثاني: مراحل التحول نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية	24
المطلب الأول: متطلبات التحول نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية	24
المطلب الثاني: مراحل التحول للإدارة الرقمية للموارد البشرية	26

27	المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات الموارد البشرية
66-39	الفصل الثاني : بيئة التحول الرقمي في إدارة المتطلبات، التحديات وسبل الموارد البشرية المواجهة
40	المبحث الأول: متطلبات وأسس التحول الرقمي والأمن السيبراني في منصات الموارد البشرية
40	المطلب الأول: المتطلبات التقنية والتكنولوجية
41	المطلب الثاني: المتطلبات التنظيمية والإدارية والقانونية
46	المطلب الثالث: المتطلبات البشرية، التوعوية والمالية
51	المبحث الثاني: التحديات الأمنية في المنصات الرقمية لإدارة الموارد البشرية
51	المطلب الأول: لتهديدات السيبرانية الخارجية والداخلية وآليات الحماية التقنية)
53	المطلب الثاني: الـ صعوبات التنظيمية والبشرية وآليات إدارة التغيير والتدريب
56	المطلب الثالث: المعوقات المالية والتشريعية وآفاق التعاون والشراكة الأمنية
106-87	الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat)
89	المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة: المؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat)

89	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة ، أهدافها وأهميتها
92	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
95	المطلب الثالث: واقع تطبيق متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي لمواجهة التحديات الامنية داخل مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط(CRMA Laghouat)
96	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
97	المطلب الأول :منهج ومجالات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة
99	المطلب الثاني: أدوات الدراسة واختبارها
101	المطلب الثالث: وصف خصائص العينة
104	الخاتمة
111	قائمة المراجع
116	الملاحق
122	الملخص
122	ملخص الدراسة باللغة العربية
123	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

فهرس الاشكال و
الجداول

فهرس الأشكال و الجداول

الشكل	رقم الصفحة
الشكل 2-1. عملية اختيار الكوادر البشرية المؤهلة	49
الشكل 2-2 . تحديات أمن الحوسبة السحابية	57
الشكل 2-3 . الذكاء الاصطناعي في الأمن السيبراني في ادارة الموارد البشرية	59
الشكل 2-4 . اهم برامج التوعية والتدريب الأمني في منصات الرقمية لإدارة الموارد البشرية	61
الشكل 2-5 . برامج مكافئات اكتشاف الثغرات في ادارة الموارد البشرية	65
الشكل 3-1. المشكلات التنظيمية للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية	73
الشكل 3-2 . قائمة اسعار بعض البرمجيات المتخصصة في ادارة الموارد البشرية	77
الشكل 3-3 . تنمية الموارد البشرية وتطوير مهارات العاملين الرقمية في ادارة الموارد البشرية	82
الشكل 3-4 . استراتيجيات إدارة التغيير والتحول الرقمي	84
الشكل 4-1. الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط	95

الجدول	الصفحة
الجدول 2-1. اهم التهديدات السيبرانية الخارجية التي تواجه المنصات الرقمية في ادارة الموارد البشرية	51

مقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورًا متسارعًا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى بروز التحول الرقمي كأحد أهم سمات العصر الحديث. وقد مَسَّ هذا التحول مختلف مجالات العمل، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على المنصات الرقمية في تسيير بيانات الموظفين، وتحسين الأداء، وتسهيل العمليات الإدارية.

غير أن هذا التحول الرقمي، رغم ما يوفره من مزايا، يطرح في المقابل تحديات أمنية معقدة، خاصة في ظل تزايد الهجمات السيبرانية، وارتفاع مخاطر تسريب البيانات الحساسة، مما يجعل مسألة الأمن المعلوماتي أولوية ملحة داخل المؤسسات.

1- إشكالية الدراسة

في ظل اعتماد المؤسسات على المنصات الرقمية لإدارة الموارد البشرية، تبرز إشكالية رئيسية تتمثل في:

كيف تؤثر التحديات الأمنية في المنصات الرقمية على فعالية إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة

الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat)؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما واقع استخدام المنصات الرقمية في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة؟
- ما أبرز التحديات الأمنية التي تواجه هذه المنصات؟
- ما مدى فعالية الإجراءات المعتمدة لحماية البيانات؟
- ما مستوى وعي الموظفين بالمخاطر الأمنية الرقمية؟

2-فرضيات البحث

- توجد تحديات أمنية تؤثر سلبًا على استخدام المنصات الرقمية في إدارة الموارد البشرية.
- تعتمد المؤسسة على مجموعة من الإجراءات الأمنية، لكنها قد لا تكون كافية لمواجهة التهديدات الحديثة.
- يساهم ضعف وعي الموظفين بالأمن السيبراني في زيادة المخاطر الأمنية.
- تحسين البنية التحتية والتكوين المستمر يعزز من أمن المنصات الرقمية.

3-أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من خلال:

- إبراز أهمية الأمن المعلوماتي في حماية بيانات الموارد البشرية.
- تسليط الضوء على التحديات الأمنية التي تواجه المؤسسات الجزائرية.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز أمن المنصات الرقمية.
- إثراء المكتبة العلمية بدراسة ميدانية في هذا المجال.

4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع استخدام المنصات الرقمية في إدارة الموارد البشرية.
- تحديد أهم التحديات الأمنية التي تواجه المؤسسة.
- تقييم فعالية إجراءات الحماية المعتمدة.

- تقديم مقترحات لتحسين الأمن الرقمي داخل المؤسسة.

الاسباب الذاتية والموضوعية للدراسة :

اولا : اسباب الذاتية :

* الرغبة في تعميق المعرفة العلمية حول العلاقة بين الموارد البشرية و التحول الرقمي .

السعي لتقديم اضافة علمية لمكتبة الجامعة تساهم في تطوير البحث العلمي .

ثانيا: اسباب موضوعية :

تزايد الاعتماد على المنصات الرقمية يفرض مواجهة تحديات امنية معقدة لحماية المؤسسة .

الرغبة في تقديم توصيات فعلية تساعد المؤسسات الاقتصادية على تعزيز امن بياناتها .

5-منهج الدراسة :

6- تعريف المنهج : عرف عامر مصباح المنهج بأنه مجموعة الخطوات العلمية الواضحة و

الدقيقة التي سلكها الباحث في مناقشته او معالجته ظاهرة اجتماعية او سياسية معينة .¹

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** ، الذي يعرف على انه احد اشكال التحليل والتفسير

العلمي المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات

مقننة عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة. الهدف من استخدام هذا المنهج

لوصف واقع استخدام المنصات الرقمية في المؤسسة محل الدراسة وتحليل التحديات الامنية المرتبطة ببيها

¹ مجموعة المؤلفين.2019منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية برلين المانيا المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

والتحليلي كمنهج مساعد مكمل المسمى بالمنهج الوصفي التحليلي استناد عليه كونه الأنسب لدراسة الظواهر وتحليلها¹ .

ادوات جمع بيانات الدراسة ; وجدنا ان الادوات الاكثر ملائمة لتحقيق اهداف هذا البحث تتحدد في ;
المقابلة والاستبيان .

المقابلة: تقنية وسيلة هامة في موضوع الدراسة هي عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من اجل الحصول على بيانات لها علاقة بالبحث . خلال دراستنا تم تطبيق هذه التقنية على عدد محدود من مفردات مجتمع الدراسة لتقصي عدد من جوانب الموضوع منهم على اعتبار انهم عينة مرجعية كما تم استخدام أداة المقابلة لجمع البيانات الميدانية، من خلال إجراء مقابلات مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط، بهدف الحصول على معلومات دقيقة حول واقع الأمن الرقمي والتحديات المرتبطة به².

الاستبيان : يشير الى اداة لجمع البيانات تقنية مفيدة من ادوات البحث العلمي هو اداة مستعملة في نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصل الى الوقائع والتعرف الظروف والاحوال ودراسة المواقف وازاء تضم عدد من اسئلة يطلب من المبحوث الاجابة عنها³.

¹ الرفاعي احمد مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية اقتصادية دار وائل النشر عمان 1998
² سعيد سبعون الدليل المنهجي في اعداد الرسائل والمذكرات الجامعية علم الاجتماع دار القصة 2012
³ عمار بوحوش وآخرون منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية برلين المانيا

7-حدود الدراسة:

- الحدود المكانية :مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بولاية الأغواط.
- الحدود الزمنية :طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية

. 2026 /2025

- الحدود البشرية :عينة من موظفي ومسؤولي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

8-تقسيمات الدراسة :

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب موضوع الدراسة ، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول مترابطة تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وذلك كما يلي:

الفصل الأول: بعنوان "الإطار النظري للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية"، وقد تم التطرق فيه إلى المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، إضافة إلى مراحل الانتقال نحو الإدارة الرقمية، وأهم الاتجاهات الحديثة المرتبطة برقمنة وظائف الموارد البشرية.

الفصل الثاني: "بعنوان متطلبات وتحديات وسبل مواجهة التحديات الأمنية في المنصات الرقمية لإدارة الموارد البشرية"، حيث تناول المتطلبات التقنية والتنظيمية والبشرية للأمن الرقمي، إضافة إلى أهم التهديدات السيبرانية التي تواجه المنصات الرقمية، مع عرض أهم الحلول والاستراتيجيات المعتمدة لتعزيز الأمن الرقمي.

الفصل الثالث: بعنوان "صعوبات ومعوقات التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية"، وتم فيه دراسة أبرز العراقيل التقنية والتنظيمية والبشرية والمالية التي تحد من نجاح التحويل الرقمي، مع اقتراح آليات عملية لمواجهة هذه الصعوبات وتطوير بيئة رقمية فعالة.

الفصل الرابع: خصص للدراسة الميدانية بعنوان "دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat) " ، وتم من خلاله التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وعرض منهجية الدراسة وأدواتها، ثم تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات.

وفي الأخير تم إنهاء الدراسة بخاتمة عامة تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها، إلى جانب مجموعة من التوصيات والاقتراحات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الاول
الاطار النظري للتحول الرقمي
في ادارة الموارد البشرية

تمهيد :

يتناول هذا الفصل التحول الشامل في ادارة الموارد البشرية من الاجراءات اليدوية التقليدية الى الانظمة الرقمية المتكاملة مدفوعا بالتطور التكنولوجي و المنافسة المتزايدة ولا يقتصر هذا التحول على مجرد رقمنة البيانات بل يشمل اعادة تصميم العمليات باستخدام تقنيات متطورة الحوسبة والذكاء الاصطناعي و يهدف الفصل الى تقديم اطار نظري وتاريخي لتتبع مراحل هذا التحول العوامل المؤثرة فيه وفهم دوره في اعادة تشكيل وظائف الموارد المباشرة المعاصرة .

المبحث الأول: الأسس النظرية والتطور التقليدي لإدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية التي شهدت تطورًا ملحوظًا عبر الزمن، حيث انتقلت من مجرد أنشطة إجرائية تقليدية إلى دور استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد ارتبط هذا التطور بشكل وثيق بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي فرضت على المؤسسات إعادة النظر في أساليب تسيير مواردها البشرية، خاصة مع بروز التحول الرقمي كأحد أهم الاتجاهات الحديثة في بيئة الأعمال.

وفي هذا السياق، يبرز التحول الرقمي كعملية شاملة لا تقتصر على إدخال التكنولوجيا فحسب، بل تمتد لتشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية وتطوير أساليب العمل بما يتواءم مع متطلبات العصر الرقمي. غير أن فهم هذا التحول يستدعي العودة إلى الأسس النظرية التي يقوم عليها، بالإضافة إلى دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في مرحلتها التقليدية، وما اتسمت به من خصائص وحدود.

كما أن التحديات التي واجهت النظم التقليدية، سواء من حيث الكفاءة أو السرعة أو القدرة على التكيف مع التغيرات، كانت دافعًا رئيسيًا نحو تبني الحلول الرقمية. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى تقديم تأصيل نظري لمفهوم إدارة الموارد البشرية و التحول الرقمي ، ثم استعراض خصائص الإدارة التقليدية قبل الرقمنة، وصولاً إلى تحليل أبرز التحديات التي أسهمت في ظهور الحاجة الملحة للتحول الرقمي في هذا المجال، وذلك من خلال المطالب الثلاثة التالية.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية و التحول الرقمي

اولا : السياق النظري لإدارة الموارد البشرية

1- مفهوم ادارة الموارد البشرية

تتعدد صياغات تعريفات إدارة الموارد البشرية، ولكنها تتفق بالمضمون.

يشير J.M. Peretti إلى أن إدارة الموارد البشرية تعني " التكفل الدائم والدوري بالموارد البشري في المنظمة وأن مكونات هذه الإدارة تبرز من خلال تسيير الأعمال، برامج التوظيف، مخطط السير الذاتية والتحفيز، تحليل الوظائف، تقييم الموارد البشرية، تسيير المكافآت وشبكة الأجور، المشاركة، التكوين وتأهيل الأعمال".¹

ويرى Armstrong بأن إدارة الموارد البشرية "تعد نهجا استراتيجيا متكاملا ومتناسقا فيما يتعلق بتوظيف وتنمية ورفاه الأفراد العاملين في منظمات الأعمال".

أما Boxall and Purcell فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها " العملية التي تقوم من خلالها الإدارة ببناء القوى العاملة، وتحاول خلق الأداء البشري الذي تحتاجه المنظمة".

و يعرفها علي السلمي بأنها كل الاجراءات و السياسات المتعلقة باختيار ،تعيين و تدريب العاملين في جميع المستويات ،و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة و زيادة ثقتها في عدالة الادارة و خلق روح تعاونية بينها ،و الوصول بالمؤسسة الى اعلى مستويات الانتاجي".

¹ ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الادارية و الاقتصادية، ص 209.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك: عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد.¹

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الافراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة.

من خلال مختلف التعاريف السابقة؛ يمكن القول ان ادارة الموارد البشرية تمثل وظيفة اساسية في منظمات الاعمال ، تعمل على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية التي تعمل فيها ،من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة ،بشكل يتوافق مع استراتيجية المنظمة و يحقق اهدافها بكفاءة و فعالية.

2-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة العديد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الفرد بالمؤسسة .وسنقوم فيما يلي بعرض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية على شكل مراحل أو حقبات زمنية متتالية منذ قيام

¹ بندر عمر الأحمد ، دور التحويل الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي ، الإصدار الثامن و الستون ، 2024، ص 408.

الفصل الأول : الاطار النظري للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية

الثورة الصناعية وحتى مطلع الألفية الثالثة من نهاية القرن العشرين حتى بدايات القرن الواحد والعشرون على اعتبار أن هذه المراحل هي أهم محطات تطور إدارة الموارد البشرية¹.

المرحلة الأولى- ظهور الثورة الصناعية: لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيامها كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة . وعند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى إدارة الموارد البشرية لكن كانت صيحات من حين لآخر في البلدان الصناعية كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الإهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية .

ففي بريطانيا مثلا وبسبب الضغط الحكومي، وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع والاهتمام بالعمال من قبل أصحاب العمل، قبل قلة منهم بتحمل المسؤولية وتحسين ظروف العمال في منظماتهم، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين الأوضاع العاملين في مصانعهم، تماشيا مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل.

وفي عام 1890 ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم " تحقيق الرفاهية الصناعية" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف العمل المادي الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال .

¹ بوالشرش نورالدين و محامدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ،العدد 27 ، (2016)،ص260.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية

المرحلة الثانية- ظهور حركة الإدارة العلمية:من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" في أمريكا الذي أطلق عليه آنذاك تسمية أبو الإدارة العلمية ، و"هنري فايول" في فرنسا. لقد قدم تايلور أفكارا جديدة حول دراسة العمل، وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن بهدف اختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعمله، بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة، وزيادة الأجر الذي يتقاضاه، وبمجرد أن قدم "تايلور" أفكاره، قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها بلهفة شديدة، ووجدوا فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج، وخفض التكاليف، وزيادة أرباحهم و غالوا في تطبيقها، وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة، حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يلتزم بها خلال تأديته لعمله، دون مراعاة لتعبه وحاجاته النفسية، وهذا ما أدى إلى تزايد نقمة العمال على الإدارة، ومعرضة النقابات العمالية لهاته الأفكار، معتبرة ذلك استغلال لجهود العاملين وطمسا لإنسانيتهم عند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذين تمثلهم نقاباتهم من جهة وبين رجال الأعمال وأصحاب الشركات، ولعل أشهر الصراعات التي عرفت آنذاك هي إضراب أحد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي، الأمر الذي دعا الكونغرس الأمريكي آنذاك لتشكيل لجنة تقصي الحقائق عن نظام وأفكار تايلور، وغيره من النظم في مجال الإدارة العلمية في إدارة المصانع، وذلك سنة 1912. وقد أتاحت اللجنة آنذاك لتايلور المدافعة عن أفكاره، حيث افتتح دفاعه بأن أفكاره التي تقدم بها ما هي إلا ثورة فكرية لتوفير التكلفة وتقسيم العمل، ودراسة الهدر المستنفذ في العمل الإنتاجي، وذلك لمصلحة الطرفين العمال وأصحاب المشاريع، من خلال رفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتخفيف حدة الصراع ما بين الطرفين.

وهذه الضغوط أبرزت ما يسمى بإدارة الأفراد التي أصبحت تسمى فيما بعد بإدارة الموارد البشرية والتي استخدمت كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين .

الفصل الاول : الاطار النظري للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية

المرحلة الثالثة- ظهور حركة العلاقات الإنسانية: بعد اندلاع نيران الحرب العالمية الأولى ،وما صاحبها من ندرة في اليد العاملة، مما أدى إلى تزايد الاهتمام في كيفية إعداد العمالة المتوفرة بشكل جيد للأعمال الإنتاجية، ورفع مستوى أدائها، ودراسة أسباب الإجهاد والقلق، واستخدام اختبارات الذكاء والكفاءة في اختيار العمالة، هذا الوضع أدى الوضع أدى إلى تزايد اهتمام إدارة المنشأة بهذا الموضوعات، واستمر هذا الوضع على هذا الحال إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان أبرز روادها "ماري فوليت"، و"التون مايو"، هذه المدرسة نادت بأن الإنسان ليس آلة صماء لأن الأفراد عبارة عن موارد ثمينة لابد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية، وهو ما يمكن تشغيلها حسب ما نشاء، يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل، إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع حاجات العمال غاية لا تدرك، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المنظمة، كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية الموظف وعطائه، فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين. كما لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية فقط. فعطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور عديدة إضافة إلى ما سبق، كطرق تقييم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للعاملين، وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة .

ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ بداية 1970 ولم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزويد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة. ولكن هذه لا يعني أن الإدارة يجب أن تهمل العلاقات الإنسانية في موقع العمل وإنما لابد لها أن تطور الكثير من الأنظمة

الفصل الاول : الاطار النظري للتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية

الخاصة بطرق العمل وأساليب تقييم الأداء وطرق الاختيار والتعيين وتصميم الوظائف إذا كان الهدف هو الوصول إلى التميز في عالم اليوم¹ .

المرحلة الرابعة- نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي² :

ظهور العولمة .

شدة المنافسة العالمية .

الطلب المتزايد على الجودة من قبل العملاء .

تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة .

تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس .

الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار .

ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.....الخ

إن جميع هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل الحصر فيما يلي :

ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برعاية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي

¹ بالشرش نورالدين و محامدية إيمان، مرجع سابق،ص261.

² ، المرجع نفسه ،ص 261-262.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية

والتقاعدي .

أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين

بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي .

زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلاءها اهتمام أكثر من ذي قبل .

التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل .

زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء .

التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية .

إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة مثل ما آل إليه التغير البيئي سواء في إطار الجوانب

الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.....إلخ من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة

بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية.

3-وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية تبعا لاختلاف حجم الأنشطة والأعمال وحجم العاملين

بالمنظمة وبصفة عامة يمكن أن نجمل هذه الوظائف في¹:

تحليل وتوصيف الوظائف Job Description and Analysis وذلك بهدف تحديد الواجبات

والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف

الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة .

¹ بن براهيم عبد القادر و شرمات سالم، الإدارة الرقمية للموارد البشرية -المتطلبات والتحديات-، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، المجلد 09، العدد 02، (2025)، ص 74-75.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك بكافة المجالات بالمنظمة .

الاستقطاب والاختيار Recruitment and Selection حيث يتم استقطاب الموظفين لشغل المناصب سواء من داخل أو خارج المنظمة ويتم ذلك من خلال اختبار قدراتهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة لهم.

تدريب وتنمية الموارد البشرية Training and Development وتعتبر هذه من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والقدامى، حيث يتم إكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء مهامهم بالطرق الصحيحة وكذلك تنمية وتطوير مهارات العمال القدامى .

تقييم أداء العاملين Performance Appraisal وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أعمالهم وقياس مدى صالحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها مع الأخذ بالاعتبار الأداء الحالي لهم وما يتوقع منهم مستقبلا .

الأجور والحوافز Wages and Incentives وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعمال والرفع من روحهم المعنوية وزيادة إنتاجهم .

النقل والترقية Movement and Promotion وهي وظيفة هامة حيث أنها بمثابة العامل الرئيس والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية من وإلى المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على مستوى عال من الكفاءة .

الفصل الاول : الاطار النظري للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية

تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية Human Maintenance والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضال على توفير الأمن والسلامة للعمال.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية

الأهداف التنظيمية : تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه، لذلك فقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة¹.

الأهداف الوظيفية: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على أكمل وجه.

الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية. ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة².

الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وزيادة همهم للعمل والإنتاج. إن إشباع حاجات

¹ بوالشرش نورالدين و محامدية إيمان، مرجع سابق، ص 263.

² بوالشرش نورالدين و محامدية إيمان، مرجع سابق، ص 264.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية

العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

5-أهمية إدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في أي منظمة، حيث تسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والنمو المستدام. وفيما يلي نستعرض بعض النقاط التي توضح أهمية إدارة الموارد البشرية¹:

تحقيق الأداء العالي: تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة وتطوير مهارات الموظفين .

تحسين جودة العمل: تساهم في تحسين جودة العمل من خلال برامج التدريب والتطوير التي تساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة لتحسين أدائهم .

تحسين العلاقات التنظيمية: تعمل على تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، مما يعزز التفاعل الإيجابي والتعاون داخل المؤسسة .

إدارة التغيير التنظيمي: تساهم في إدارة التغيير داخل المنظمة بشكل فعال، مما يساعد على التكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية .

تعزيز الابتكار والإبداع: تعمل على تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة من خلال توفير بيئة مشجعة على التفكير الإبداعي والتطوير المستمر .

التوافق مع القوانين واللوائح: تضمن الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالعمل، مما يحمي المنظمة من المخاطر القانونية.

¹ بندر عمر الأحمد ،المرجع السابق ، ص409.

ثانيا: التحول الرقمي

1- مفهوم التحول الرقمي

وردت في الادبيات المتخصصة عدة تعاريف مختلفة لمفهوم التحول الرقمي، نذكر منها ما يلي :

يعد التحول الرقمي بأنه عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، بهدف تحسين الأداء والابتكار وزيادة التنافسية داخل المؤسسات مما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة التشغيل والإدارة. يكتسب التحول الرقمي أهمية خاصة نظراً للتغيرات السريعة في الأسواق العالمية والحاجة إلى تحسين الكفاءة وتلبية توقعات العملاء.¹

هي مجموعة ادوات و انظمة و اجهزة و موارد الكترونية تعمل بشكل اساسي على انشاء البيانات و تخزينها و معالجتها.²

ويمكن تعريف التحول الرقمي على أنه "العملية التي يتم من خلالها تحويل وتغيير إجراءات العمل والنماذج والعمليات لدى كيان الأعمال لتحقيق الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة بصورة فعالة، والتي من شأنها التأثير على الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل والثقافة السائدة في بيئة العمل والموارد البشرية والمجتمع ككل".³

¹ بندر عمر الأحمد، المرجع السابق ، ص406.

² د. خالد مخلف الجنفراوي ،التحول الرقمي للمؤسسات الوطنية و تحديات الامن السيبراني من وجهة نظر ضباط الشرطة الاكاديميين بالكويت، المجلة العربية للآداب و الدراسات الانسانية ، المؤسسة العربية للتربية و العلوم و الآداب ، المجلد الخامس ، العدد 19، (2021) ، ص 82.

³ خيرة مونية منصوري و وافية تجاني ، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، ابحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، ص4-5.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية

ويعرف كذلك "بعملية دمج التقنيات الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير جذري وكلي في طريقة تقديم القيمة للمستخدم النهائي، كما يعتبر تغيير ثقافي للمنظمات لا بد عليها من التأقلم معه".¹

التحول الرقمي يشير إلى انتقال المؤسسات إلى نظام رقمي أوسع نطاقاً، عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الأعمال بهدف تجديد طريقة إنجاز الأعمال و تطوير المنتجات والخدمات التقليدية ومن خلال توفير البيانات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي، و زيادة الفاعلية والكفاءة في مستوى تقديم المنتجات أو الخدمات.²

التعريف الاجرائي هو عملية قياس وتطبيق تنفذ داخل مؤسسة بهدف دمج التقنيات الرقمية في كل انشطتها .

2-تقنيات التحول الرقمي

من أجل أن يحقق التحول الرقمي مزايا تطبيقه، ينبغي أن يتم استخدام تقنياته بأفضل وسيلة ممكنة ومن بين هذه التقنيات تذكر:

- **الطباعة ثلاثية الأبعاد**: ظهرت منذ حوالي أربعة عقود كتقنية تصنيع متقدمة، حيث يصمم النموذج رقمياً ويُجزأ إلى طبقات ترسل للطابعة. تسمح ببناء نماذج أولية قابلة للتعديل قبل التنفيذ النهائي، مما يقلل التكاليف والجهد، وتستخدم في مجالات متعددة أبرزها التعليم لدعم العملية التعليمية.³
- **البيانات الضخمة**: البيانات الضخمة هي مجموعة من البيانات التي يكون حجمها كبير لدرجة يصعب التعامل معها بالطرق والأدوات التقليدية، سواء من حيث التخزين أو التحليل أو حتى المشاركة في وقت

¹ خيرة مونية منصور و وافية تجاني، مرجع سابق، ص 5.

² طارق عمر فاروق، دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة الحلوان، المجلد 15، العدد 1، السنة 2023، ص 15.

³ قرين ربيع، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 2، العدد 2023، ص 63.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية

مناسب، ومن منظور المؤسسات أو مقدمي الخدمات، البيانات الضخمة تعني كل الأدوات والتقنيات التي يحتاجون إليها للتعامل مع هذه الكمية الكبيرة من المعلومات، بهدف تنظيمها، تحليلها، واستخلاص الفائدة منها¹.

- **إنترنت الأشياء:** يعد إنترنت الأشياء من العوامل التي تساهم بشكل كبير في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات من خلاله إدماج تقنيات مثل الروبوتات أو ابتكار أدوات جديدة تعتمد على التكنولوجيا، بهدف التسويق وجمع المعلومات كالساعات الذكية، الطابعات، وغيرها. كما يمكن دمج هذه التقنيات داخل المنتجات الحالية للمؤسسة².

- **الواقع المعزز:** وهو تقنية تسمح بعرض مشاهد رقمية ثنائية أو ثلاثية الأبعاد داخل البيئة الحقيقية للمستخدم، بحيث تظهر وكأنها جزء من الواقع وهذا الدمج يخلق تجربة بصرية مركبة وتفاعلية. وتستخدم هذه التقنية خاصة في المجال التعليمي، وتتيح محاكاة لعمليات دقيقة ومعقدة، مثل العمليات الجراحية أو تشريح جسم الإنسان³.

- **الذكاء الاصطناعي:** عرفه andreas kaplan و michael haenlei "كقدرة الأنظمة على تحليل بيانات خارجية، واستخلاص قواعد جديدة، وتكييفها لتحقيق مهام مستقبلية . يعرف أيضا كسلوك وخصائص تجعل البرمجيات تحاكي القدرات الذهنية البشرية، كالاستنتاج والتعلم، رغم غياب تعريف موحد للمصطلح .

¹ ملياني ،**البيانات الضخمة:فرص التحديات ،مجالات التطبيق** ،جامعة خميس مليانة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في علوم الاقتصاد،المجلد 01،العدد 02،سنة 2019،ص 65.

² فرقط لعشب، **التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية، جامعة العربي تيسي تيسة**، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 6، العدد 1 ،2023،ص 241.

³ أماني عبد الخالق عبد الحسين ،**أنماط الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في التعليم**، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، العراق ، 2023، ص 256.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية

- الحوسبة السحابية :إحدى أدوات التحول الرقمي، تسهم في تحسين أداء الأعمال عبر تقليل تكاليف البنية التحتية والاعتماد على الموارد البشرية، ما يجعلها خيارا فعالا للمؤسسات .
- الأمن السيبراني :يعد الأمن السيبراني من المجالات الحديثة التي تتطلب توفير حماية متكاملة على مختلف الأصعدة، سواء كانت دولية، محلية، أو قطاعية. ولهذا، فإن تأمين المعلومات وحمايتها من أي اختراق أو استعمال غير قانوني يعد أمرا ضروريا للحفاظ على سرية وسلامة هذه الأصول الرقمية .
- الحوسبة المعرفية :تشير إلى أنظمة أو برمجيات تحاكي وظائف الدماغ البشري، وتهدف إلى دعم الإنسان في تحسين جودة اتخاذ القرار .

3- أهمية التحول الرقمي

- تتمثل اهمية التحول في :
- توفير التكلفة والجهد بشكل كبير .
- خلق فرص لتقديم خدمات جديدة مبتكرة .
- سرعة أداء الإجراءات الرقمية وسهولتها ومرونتها .
- توفير تجربة أفضل من حيث السرعة والمرونة والدقة والتكلفة .
- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء مما يساعد المؤسسات على التوسع والانتشار .
- ربط القطاعات ببعضها مما يتيح إمكانيات التعاون والتنسيق وإتاحة الخدمات في أي وقت وأي مكان .
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها وتحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة .
- تحقيق الرضا للجمهور وتحسين تجربتهم من خلال التوظيف الأمثل بالتكنولوجيا وتطوير الخدمات المقدمة وتخطي العوائق الجغرافية.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة التقليدية (ما قبل الرقمنة)

في سياق إدارة الموارد البشرية التقليدية ، كان التركيز على الجوانب الجسدية والأداء الميكانيكي، حيث كانت الاهتمامات تتجه نحو بناء الهيكل الجسماني وتعزيز القوة العضلية ، دون منح الفرد دورا في التفكير أو اتخاذ القرارات ، حيث كانت الأولوية للقضايا المالية مع التركيز على الأجور والحوافز المالية ، بينما كانت التنمية البشرية تقتصر أساسا على التدريب المهني لاكتساب مهارات ميكانيكية¹.

المطلب الثالث :الدوافع التي أدت إلى ظهور الحاجة للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية

ان التحويل نحو إدارة رقمية للموارد البشرية يعد استجابة للتقدم التكنولوجي الحالي وتزايد المنافسة بين المؤسسات والشركات الكبرى ما يضمن لها العديد من المزايا وهناك عدة دوافع لهذا التحويل² .

التطورات التقنية :وتحديدا في مجال نظم المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات وتقنيات الذكاء الاصطناعي والواقع المعزز والواقع الافتراضي وغيرها من الأدوات والوسائل الحديثة التي تساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

الإجماع على التقنية (الثقافة الإلكترونية) :إن انتشار الثقافة الإلكترونية بين الأجيال الحالية وسهولة استخدامها حيث لم يعد المرء بحاجة لشهادة جامعية ليتعامل مع الحاسب الآلي والتقنيات الرقمية في ظل انتشار وسائل التعلم عن بعد، لذلك فإن المواطنين في الدول النامية زاد لديهم الوعي وأصبحوا أكثر تطلعا لخدمات أفضل وأسرع وأسهل، خصوصا بعد سهولة معرفة ما يدور في العالم .

¹ سيد الناس سفيان جلول و قاسم سعاد ،**التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية: التحديات والتقنيات -دراسة ميدانية ب مديرية الخدمات الجامعية وفروعها مستغانم الجزائر -**،مجلة العلوم الإنسانية، المجلد24 العدد 01، (2020)،ص 437 .

² بن براهيم عبد القادر و شرماط سالم، مرجع سابق،ص76.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية

تتعدد دوافع التحول الرقمي وتتشابك، إذ تفرضه الحاجة إلى تبسيط الإجراءات وخفض التكاليف وتوحيد البيانات وتحسين قياس الأداء، فضلاً عن ضرورة مواكبة التنافسية المتصاعدة وضمان تواصل فعال بين الفرق الموزعة.¹

المبحث الثاني: مراحل التحول نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية

المطلب الأول: متطلبات التحول نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية

الإدارات والمنظمات مهما كان نوعها أو حجمها فإنها تحتاج لوجود استراتيجية للتحول إلى إدارة رقمية وذلك ما يستوجب متطلبات عديدة ومتنوعة نذكر أهمها ²:

المتطلبات الإدارية: الإدارة الرقمية تتطلب وجود بيئة تنظيمية حديثة ومرنة أنيقة وعمودية باتصالاتها وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تحتية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والزيادة في الأداء وانجاز الاعمال بكفاءة عالية . تبقى أهم المتطلبات الإدارية هي الإصلاح الإداري، بالإضافة الى تدريب المورد البشري خاصة في مجال التقنيات الرقمية الحديثة ³ .

المتطلبات التقنية: هذا الأسلوب الحديث يتطلب وجود بنى تحتية ملائمة كالحواسيب الإلكترونية ونظم بيانات متكاملة وشبكات إلكترونية، بالإضافة إلى الهواتف ومختلف الماكينات، حيث تساعد بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة .

¹ بن براهيم عبد القادر و شرماط سالم، مرجع سابق، ص76.

² بشير عبد الحميد، اثر التحول الرقمي على ممارسات ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، اطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ،جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-، 2023، ص 104-105.

³ بشير عبد الحميد ، المرجع نفسه ص 104.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية

المتطلبات البشرية: إن التحول نحو تطبيق الإدارة الرقمية لا يعني الاستغناء عن المورد البشري ولكن يجب توفير العناصر البشرية التي لديها المهارات والقدرات الفنية والإدارية، وتتقبل فكرة الإدارة الرقمية وتعي أبعادها، ومتطلباتها لكي تستطيع الوفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة الرقمية والإلمام بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة وذلك عن طريق العناية بعمليات الاختيار للكفاءات والتدريب المكثف على التقنيات الحديثة¹.

المتطلبات السياسية: تتمثل في وجود إرادة سياسية لدعم الهياكل الإدارية والعمل على إدخال تغييرات جوهرية على أساليب العمل في الإدارة، ودعم الجهود للتحول إلى إدارة إلكترونية من خلال تبني سياسات لإصلاح وتطوير الأنظمة الإدارية².

المتطلبات القانونية والتشريعية:

يستلزم تطبيق الإدارة الرقمية سنّ تشريعات متخصصة تنظم نشر المعلومات وتحمي سريتها والتوقيع الإلكتروني وحقوق الأطراف المعنية، على أن تكون مرنة وقابلة للتطوير، مما يضيفي على العمل الرقمي المشروعية والمصادقية بتضافر جميع السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية³.

المتطلبات المالية: هذا للمتطلب له دور هام في نجاح مشروع الإدارة الرقمية، إذ يجب على الحكومات توفير التمويل المناسب، مما سيسمح بتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في المجال التقني والتكنولوجي على مستوى العالم⁴.

¹ بشير عبد الحميد ، مرجع سابق، ص 104.

² المرجع نفسه ، ص 105.

³ المرجع نفسه ص 105.

⁴ المرجع نفسه، ص 105.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: مراحل التحول للإدارة الرقمية للموارد البشرية

تكون مراحل التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من المراحل الخمس التالية¹:

التأسيس والتحضير: وتكون من خلال :

- تحديد الأهداف والأولويات: وضع أهداف واضحة وأولويات للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية .
- تقييم القدرات الحالية: مراجعة وتقييم القدرات الحالية والموارد المتاحة .
- التعرف على الفرص والتحديات: تحديد الفرص المتاحة والتحديات المحتملة وتصميم خطة عمل شاملة .

تطبيق التقنيات الرقمية: وتتم من خلال :

- تطبيق الأدوات التكنولوجية: باستخدام برامج إدارة الموارد البشرية، تطبيقات التعلم الإلكتروني، التحليل الضخم للبيانات، التطبيقات الذكية، الروبوتات، والذكاء الاصطناعي .
- تكامل الأنظمة: ضمان تكامل التقنيات الجديدة مع الأنظمة الحالية لتحقيق عمليات سلسلة وفعالة .

تحسين الأداء والإنتاجية: تتم عن طريق :

- تحليل الأداء: استخدام التحليلات الضخمة لتقييم الأداء وتحديد العوامل المؤثرة على الإنتاجية .
- تحديد مجالات التحسين: تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطبيق الإجراءات اللازمة لزيادة الأداء والإنتاجية .

التحسين المستمر والتكيف: تتحقق عبر :

- تحسين العمليات: التحسين المستمر للعمليات والإجراءات والتقنيات المستخدمة .
- التكيف مع التغييرات: التكيف مع التغييرات في سوق العمل، التكنولوجيا، واحتياجات الأعمال المستقبلية.

¹ بندر عمر الأحمدى، المرجع السابق ، ص411.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية

تعزيز الثقافة الرقمية :تتم بواسطة :

- تنمية المهارات الرقمية: تعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين وتوفير التدريب اللازم .
- تعزيز الدعم والتوجيه: توفير الدعم والتوجيه للموظفين للاستفادة الكاملة من التقنيات الرقمية المستخدمة .

هذه المراحل تساعد المؤسسات على تحقيق تحول رقمي ناجح في إدارة الموارد البشرية، مما يعزز فعالية العمل ويزيد من الإنتاجية، ويساهم في تحسين تجربة الموظفين.

المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات الموارد البشرية

- يعتبر التحول الرقمي اتجاها حديثا في إدارة الموارد البشرية حيث أصبح تحسين أداء الموارد البشرية يحظى بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي، ولقد ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تحقيق هذا التحول بفاعلية، مما ساعد في تطوير الأدوات و الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية .
- أ- دور التحول الرقمي في زيادة إنتاجية قسم الموارد البشرية من خلال¹ :
- الحفظ المعلوماتي الذي يسهل إمكانية استعمال نفس المعلومات عدة مرات وإمكانية نسخها بتكلفة قليلة جدا .
 - الحفظ المهيكل للمعلومات، الذي يسمح بالوصول إلى كمية كبيرة من البيانات مع ربع الوقت و الجهد .
 - المعالجة السريعة للمعلومات و الملفات و القدرة على إجراء حسابات معقدة، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات .

ب- دور الشبكات الداخلية و الإنترنت في تطوير الاتصال الرقمي²:

¹ بن براهيم عبد القادر و شرماط سالم، مرجع سابق،ص77.

² بن براهيم عبد القادر و شرماط سالم، مرجع سابق،ص78.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية

-التوفير السهل للوثائق المختلفة و المتنوعة لسهولة الوصول لذاكرة المؤسسة و التقليل من استنساخ الوثائق و الأرشفة .

-تحسين الاتصال على مستوى المؤسسة و تحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ للمعلومات .

-التنسيق و الربط بين أجزاء المؤسسة مما يضمن سيرورة العمل .

ج- الإدارة الإلكترونية للوثائق :

في ظل التحول الرقمي أصبحت الوثائق تنقل بواسطة حامل معلوماتي أو من خلال تبادلها عبر الرسائل الإلكترونية التي تشكل حلا اقتصاديا بالإضافة إلى الطاقة التخزينية الضخمة بعد رقمنتها و ترتيبها مما يسهل عملية الاطلاع ببساطة تامة على الوثائق المطلوبة لكل شخص و بسرعة عالية، فالإدارة الإلكترونية للوثائق تشمل على مجموع التقنيات التي تمكن من تسهيل الاطلاع على كميات هامة من المعلومات ذات الطابع الإداري أو التقني و إدارة الأرشفة¹.

المبحث الثالث: التحول الرقمي الشامل والاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول :توظيف التقنيات الحديثة

يعتمد التوظيف الرقمي على ثلاث ركائز مترابطة: الذكاء الاصطناعي الذي يعزز الكفاءة ودقة الاختيار، والمنصات الرقمية وشبكات التواصل التي توسع نطاق الوصول إلى الكفاءات، بالإضافة إلى تحليلات التوظيف التي تدعم القرارات المبنية على البيانات².

1. الأتمتة الذكية في عمليات التوظيف

¹ بن براهيم عبد القادر و شرماط سالم، مرجع سابق، ص78.

² شهباز دريوش ،التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: قراءة في ممارسات التوظيف الحديثة وتقنياتها ،مجلة نماء للاقتصاد والتجارة - ،المجلد 9 ،العدد2، 2025، ص593-597.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية

تعد الأتمتة من أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال التوظيف، إذ تسمح للأنظمة الذكية بأداء المهام المتكررة التي كانت تستهلك وقتنا وجهداً كبيرين في الماضي. وتشمل هذه المهام فرز الطلبات، وجدولة المقابلات وإدارة التواصل مع المرشحين، والرد الآلي على استفساراتهم عبر برامج المحادثة مما يضمن تفاعلاً سريعاً ومتسقاً مع المرشحين ويوفر وقتاً فيما لمسؤولي الموارد البشرية. تسهم هذه الأتمتة في رفع الكفاءة التشغيلية وتسريع دورات التوظيف، كما تحسن تجربة المترشح عبر تقليل فترات الانتظار وتحقيق التواصل المستمر. وبهذا، يتحول الذكاء الاصطناعي إلى أداة استراتيجية لتحسين جودة التفاعل المؤسسي، وتقديم صورة رقمية احترافية للمنظمة¹.

1.1. خوارزميات الفحص والتحليل التنبئي

يمتد دور الذكاء الاصطناعي إلى مراحل الفحص والتقييم، إذ تُستخدم الخوارزميات المتقدمة لتحليل السير الذاتية استناداً إلى معايير محددة مسبقاً، مثل الخبرة والمهارات، ومدى توافق المترشح مع ثقافة المؤسسة وقيمها التنظيمية. تتفوق هذه الأنظمة على الطرق التقليدية التي كانت تعتمد على مطابقة الكلمات المفتاحية فقط، لأنها تحلل السياقات الدلالية وتقدر القيمة النوعية للخبرات. كما توظف التحليلات التنبؤية Predictive Analytics المدعومة بخوارزميات التعلم الآلي في التنبؤ بمدى نجاح المرشحين واستقرارهم بعد التعيين، من خلال تحليل بيانات الأداء السابقة والسمات السلوكية. وعليه، تتيح هذه الخوارزميات لصناع القرار اتخاذ اختيارات مبنية على الأدلة، مما يرفع دقة التوظيف ويقلل معدلات الدوران الوظيفي، ويحول عملية الاختيار من قرار حدسي إلى عملية علمية قائمة على البيانات.

1.2. التحديات الأخلاقية ودور الرقابة البشرية

على الرغم من المزايا التي يقدمها الذكاء الاصطناعي في الكفاءة والموضوعية، إلا أن تطبيقه يثير في التوظيف إشكاليات أخلاقية كالتحيز الخوارزمي وانتهاك الخصوصية وغموض القرارات الآلية، مما

¹ شهيناز دريوش، مرجع سابق، ص 594.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية

يستوجب التوازن بين الأتمتة والحكم البشري، إذ يبقى مختص التوظيف شريكاً لا غنى عنه للإشراف والتقييم النوعي.

2. دور شبكات التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية في استقطاب المواهب

أحدثت المنصات الرقمية وشبكات التواصل الاجتماعي تحولاً جوهرياً في طريقة استقطاب الكفاءات، إذ أصبحت اليوم أداة استراتيجية لتعزيز العلامة المؤسسية وصورة المؤسسة كجهة عمل جاذبة. فقد أتاح الانتشار الواسع لهذه المنصات للمؤسسات الوصول إلى شرائح أوسع وأكثر تنوعاً من المرشحين، بما في ذلك أولئك الذين لا يبحثون بنشاط عن فرص عمل، وذلك من خلال أنشطة التواصل، والمحتوى الموجه لجذب المواهب، وحملات التوظيف المستهدفة.¹

2.1. المنصات الاجتماعية كقنوات لاستقطاب الكفاءات

توظف المؤسسات الحديثة شبكات التواصل الاجتماعي كفيسبوك وتويتر ولينكدإن أداة استراتيجية فعالة في عمليات الاستقطاب والتوظيف، إذ تتيح التفاعل المباشر مع المرشحين وعرض الثقافة التنظيمية وفرص النمو المهني. تُمكن أدوات البحث والاستهداف المتقدمة من تحديد المرشحين الأنسب وفق المؤهلات والخبرة والموقع الجغرافي، مما يرفع دقة التوظيف ويخفض تكاليفه. وتُسهّم هذه المنصات في بناء قواعد بيانات ديناميكية للمواهب وتطوير قنوات استقطاب مستمرة بدلاً عن الحملات المؤقتة. أما على صعيد العلامة المؤسسية، فتبرز منصة لينكدإن فضاءً محورياً لتعزيز صورة المؤسسة كصاحب عمل جذاب، حيث باتت السمعة الرقمية أصلاً غير ملموس بالغ الأثر في تنافسية سوق العمل. وتلجأ المؤسسات الرائدة إلى محتوى موجّه يعكس قيمها وإنجازاتها، فيما تستثمر

¹ شهيناز دريوش، مرجع سابق، ص 595.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية

تقنيات تحليل المشاعر المدعومة بالذكاء الاصطناعي لرصد انطباعات المرشحين واستباق الأزمات وتعزيز استدامة صورتها الإيجابية.

2.2. التحديات الأخلاقية والتنظيمية في التوظيف عبر المنصات الرقمية

رغم الفوائد الجوهرية للمنصات الرقمية في التوظيف، تبرز تحديات جدية تتعلق بخصوصية البيانات وموثوقية المعلومات وعدالة تقييم المرشحين، إذ قد تُقْصِي الاعتمادية المفرطة على الحضور الرقمي كفاءاتٍ حقيقية. لذا، باتت المؤسسات مُلْزَمةً باعتماد سياسات استخدام أخلاقية ومسؤولة تُوازن بين توسيع قاعدة المواهب واحترام الخصوصية، لتظل هذه المنصات ركيزةً فعّالة لا مجرد أداة مساندة¹.

3. تحليلات التوظيف :

منهج قائم على البيانات في استقطاب المواهب تعد تحليلات التوظيف (Recruitment Analytics) من أهم مظاهر نضج التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية، إذ تمكن المؤسسات من تحويل البيانات إلى رؤى استراتيجية تسهم في تحسين فعالية الاستقطاب وجودة التعيين. فبدلاً من الاعتماد على الحدس أو الخبرة الشخصية، أصبحت القرارات التوظيفية الحديثة تستند إلى تحليل كمي ونوعي للبيانات المرتبطة بسلوك المرشحين وأداء الموظفين ونتائج عمليات التوظيف السابقة.²

3.1. التحليل الكمي لمؤشرات الأداء في التوظيف

تُمكن تحليلات التوظيف المؤسسات من قياس مؤشرات الأداء كزمن التوظيف والتكلفة ومعدل الاحتفاظ بالموظفين الجدد ، وتحديد أفضل قنوات الاستقطاب، مما يحوّل التوظيف من نشاط إداري إلى وظيفة استراتيجية قابلة للقياس والتطوير المستمر.

3.2. التحليل النوعي والتنبؤ بالملاءمة الوظيفية

¹ شهيناز دريوش ،مرجع سابق ،ص596.

² شهيناز دريوش ،مرجع سابق ،ص596.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية

تعتمد المؤسسات الحديثة على الذكاء الاصطناعي و تقنيات معالجة اللغة الطبيعية لتقييم المرشحين
تقيماً شاملاً يتخطى المؤهلات التقنية نحو السمات الشخصية، كما تُسهم التحليلات في تعزيز التنوع
وتقليل التحيز، بشرط توافر إشراف بشري يضمن الشفافية والأخلاقية.¹

المطلب الثاني: نتائج تطبيق الادارة الرقمية للموارد البشرية

استخدام التكنولوجيا الرقمية في منظمات الأعمال ينعكس على انتاجية واتجاهات العمل والمديرين
والعاملين، حيث نجد أن المنظمات تقليدية التسيير يكون الهدر في الوقت بنسبة كبيرة كما أشارت عدة
دراسات على النحو التالي² :

➤ 29% من وقت العمل الفعلي للمديرين والعاملين يهدر في التفكير، من جمع المعلومات

وتحليل البيانات والاطلاع على التقارير والملخصات؛

➤ 46% من وقت العمل يخصص لإجراء مقابلات يومية مع مرؤوسين وعملاء، أو زائرين

وأصحاب المصالح؛

➤ 25% من وقت العمل يهدر في أنشطة وأعمال محدودة الإنتاجية كأداء أعمال روتينية

وغيرها. حيث يترتب على تطبيق وتبني التكنولوجيا الرقمية كأحد الأساليب الإدارية

الفاعلة نتائج من أهمها :

- الحد من الإجراءات الروتينية المعقدة وجمود البيروقراطية؛ سرعة إنجاز المعاملات وكثرتها ؛

- قلة عدد المستويات الإدارية التي تحتويها الهياكل التنظيمية؛

- تحقيق الدقة والموضوعية في الأنشطة التي تمارسها كافة إدارات المنظمة ومنها إدارة الموارد البشرية.

¹ شهيناز دريوش ،مرجع سابق ،ص596.

² بشير عبد الحميد ، مرجع سابق، ص 132.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية

✚ إن تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية بالمنظمات يوفر لها لهذه الأخيرة عدة نتائج، تساهم في التوجه نحو تطورها وسرعة تنفيذ أعمالها ومخططاتها، خاصة اذا اعتمدت أسلوب التحسين المستمر لمواكبة مختلف التغيرات التي تطرأ على التكنولوجيا الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات، وفيما يلي نتائج تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة .

✚ نتائج تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمة:

- عند تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية على مستوى المنظمة تتحقق النتائج التالية للمنظمة ¹ :
- الالتزام العالي بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين؛
 - قدرات تنافسية عالية تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك؛
 - توفير التكاليف، عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، وقدرة إدارة الموارد البشرية على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف؛
 - ملائمة عالية، ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المنتفعين كافة.

نتائج تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية الرقمية D-HRM لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية، ولا تعني تركه كما هو، حيث أن تطبيق D-HRM سيسمح بتقليص المهمات الإدارية لإدارة الموارد البشرية، بالتالي تقليص المناصب الإدارية، وزيادة في التركيز على الأهداف الاستراتيجية، مما سيسمح بأن يكون طاقم عمل الإدارة من المبدعين والكفاءات والمواهب، حيث أن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها

¹ بشير عبد الحميد ، مرجع سابق، ص 133.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية

شريك استراتيجي في التخطيط للمنظمة، وذلك لقدرتها على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام الوسائط الرقمية التي توفرها التكنولوجيا الحديثة. يلخص العديد من الباحثين في المجال هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناءً على توجهاتها للمختلفة في النقاط الآتية¹:

- المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام D-HRM سيكون للعاملين ولمدراء التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي الموارد البشرية؛

- المنظمات التي تعتمد التوجه العلاقتي باستخدام D-HRM سيكون طاقم أصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية إذا استخدم العاملون ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل إدارة الموارد البشرية على شبكة الإنترنت؛

- المنظمات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام D-HRM سيكون من الضروري توفر خبراء في إدارة الموارد البشرية، وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

المطلب الثالث : أثر الرقمنة على وظائف إدارة الموارد البشرية

-جذب و استقطاب العاملين :

يؤدي نظام المعلومات دوراً محورياً في عمليات الاستقطاب والتوظيف من خلال تسهيل إدارة بيانات المرشحين وتحديد الأنسب للوظائف. يوفر النظام استرجاعاً سريعاً ودقيقاً للمعلومات، ويوثق جميع إجراءات التوظيف كالمقابلات والاختبارات، ويزود المقيمين بالبيانات اللازمة لإصدار أحكام موضوعية. كما يتيح تحليل فعالية عملية الاستقطاب وتكاليفها، وتحديد أفضل مصادر التوظيف التي تستقطب

¹ بشير عبد الحميد ، مرجع سابق، ص 133-134.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية

الكفاءات العالية. وبذلك يُسهم النظام في وضع معايير تقييم دقيقة تضمن اختيار أفضل المرشحين وأكثرهم كفاءةً وملاءمةً للمنظمة¹.

- التوظيف الإلكتروني :

يُعدّ التوظيف الإلكتروني وسيلة فعّالة تجمع أصحاب العمل بالباحثين عن وظائف عبر أدوات رقمية متطورة، مستعيناً بقوائم وصف الأعمال التي توضح المتطلبات والمهام بدقة. يتم ذلك إما عبر مواقع وسيطة متخصصة أو من خلال بوابات التوظيف الخاصة بالمؤسسات، مما يجعل عملية التوظيف أكثر سرعةً وكفاءة².

- التكوين الإلكتروني :

هو أسلوب تعليمي يهدف إلى إدارة العملية التدريبية و تسهيل التواصل بين المدرب و المتدربين عبر الإنترنت. يتيح هذا الأسلوب تنظيم الدورات التدريبية بكل متزامن، حيث يتم التواصل المباشر بين المدرب و المتدربين باستخدام أدوات مثل: غرف الدردشة الفورية / مؤتمرات الفيديو / الندوات عبر الإنترنت.

-تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية :

يعتمد نظام معلومات الموارد البشرية الآلي على عدة أنظمة فرعية متكاملة، تهدف إلى تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. فيما يلي أبرز هذه الأنظمة³:

أ- النظام الفرعي لتخطيط القوى العاملة : يعد هذا النظام أداة استراتيجية تساعد المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموظفين، كما يتيح التنبؤ بالأجور و تخطيط و تحديد الوظائف و تحليل و تصنيف القوى العاملة .

¹ بن براهيم عبد القادر و شرماط سالم، مرجع سابق، ص78.

² المرجع نفسه ص79.

³ المرجع نفسه ،ص79.

الفصل الاول : الاطار النظري للتحويل الرقمي في ادارة الموارد البشرية

ب- النظام الفرعي للأداء : يوفر هذا النظام معلومات شاملة حول أداء الموظفين، مما يساعد في ربط أنظمة التقييم بمتطلبات كل وظيفة، كما يساعد في تحديد مشاكل الأداء و تقديم حلول فعالة، من خلال برمجيات متخصصة قادرة على تحليل الفروقات في أداء الموظفين و رفع مستوى الإنتاجية، و تحديد الاحتياجات التدريبية و التطويرية .

ج- النظام الفرعي للتدريب : يتيح تتبع وإدارة جميع جوانب العملية التدريبية، بما في ذلك البرامج التدريبية المنفذة و المستقبلية و الموظفين المستفيدين و تواريخ و أماكن التدريب .

د- النظام الفرعي للاستحقاق : يتضمن تقييم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب واستقصاء الأجور إضافة إلى تحديد الحوافز، كما يوفر معلومات حول معدلات الدفع (حدود الرتب و التغيير من فترة لأخرى).¹

¹ بن براهيم عبد القادر و شرماط سالم، مرجع سابق، ص80.

خلاصة الفصل

شهدت إدارة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تحولاً جذرياً نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع، حيث انتقلت من الأساليب التقليدية المعتمدة على الملفات الورقية والإجراءات اليدوية إلى أنظمة رقمية متكاملة تعتمد على الحاسوب والإنترنت والذكاء الاصطناعي. وقد مرّ هذا التحول بعدة مراحل تاريخية، بدأت بمرحلة الأتمتة الإدارية في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، حين استُخدمت الحواسيب لتخزين بيانات الموظفين وإعداد الرواتب، ثم تطورت في التسعينيات مع ظهور أنظمة معلومات الموارد البشرية التي ساهمت في تحسين دقة البيانات وسرعة الوصول إليها.

ومع انتشار الإنترنت في بداية الألفية الجديدة، أصبحت المؤسسات تعتمد على المنصات الإلكترونية في التوظيف والتدريب والتواصل الداخلي، مما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. كما ساهمت تقنيات الحوسبة السحابية والتطبيقات الذكية لاحقاً في تعزيز مرونة العمل وإدارة الأداء عن بُعد، خاصة بعد التحولات التي فرضتها العولمة والأزمات العالمية مثل جائحة كوفيد-19.

وفي المرحلة الحديثة، دخلت تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة ضمن وظائف الموارد البشرية، فأصبحت المؤسسات قادرة على التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، وتحليل سلوك الموظفين، وتحسين عمليات الاختيار والتقييم واتخاذ القرار. وقد أدى هذا التطور إلى تحول دور إدارة الموارد البشرية من وظيفة إدارية تقليدية إلى شريك استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءتها التنافسية. وعليه، فإن التطور التاريخي للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يعكس التفاعل المستمر بين التكنولوجيا والإدارة، ويبرز أهمية تبني الأدوات الرقمية الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة والابتكار في بيئة العمل المعاصرة.

الفصل الثاني

بيئة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: المتطلبات، التحديات
وسبل المواجهة

الفصل الثاني بيئة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: المتطلبات، التحديات وسبل المواجهة

تمهيد

يتناول هذا الفصل الجوانب الأمنية المتعلقة بالمنصات الرقمية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، إذ أصبحت هذه المنصات ركيزة أساسية في تسيير الشؤون الوظيفية للمؤسسات الحديثة. وفي ظل التحول الرقمي المتسارع، باتت حماية هذه المنصات من التهديدات السيبرانية أمراً لا مناص منه.

ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية: يتناول الأول متطلبات الأمن الرقمي في منصات إدارة الموارد البشرية، فيما يستعرض الثاني أبرز التحديات الأمنية التي تواجهها هذه المنصات، أما الثالث فيُعنى بسبل مواجهة هذه التحديات وآليات تعزيز الأمن الرقمي

المبحث الأول :متطلبات وأسس التحول الرقمي والأمن السيبراني في منصات الموارد البشرية

يُعدّ تحديد المتطلبات الأمنية الخطوة الأولى نحو بناء منصة رقمية لإدارة الموارد البشرية قادرة على الصمود أمام التهديدات المتزايدة، وذلك من خلال وضع أطر تقنية وتنظيمية وبشرية واضحة المعالم.

المطلب الأول : المتطلبات التقنية والتكنولوجية

بناء وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة

. تأمين الشبكات والمنصات عبر الأنظمة الدفاعية .

. اعتماد تقنيات الحوسبة السحابية الآمنة لضمان مرونة وجودة الخدمات الرقمية للموارد البشرية . .

·المطلب الثاني :المتطلبات التنظيمية والإدارية والقانونية

اعادة هندسة الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع الإدارة الرقمية وتبني مفهوم "القيادة الرقمية ‘

الفصل الثاني

بيئة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: المتطلبات، التحديات وسبل المواجهة
صياغة سياسات أمنية داخلية واضحة لحماية البيانات وتحديد صلاحيات الوصول

الامتثال للتشريعات والقوانين الأمنية الوطنية (كالتشريعات الجزائية الخاصة بالرقمنة والأمن المعلوماتي)

المطلب الثالث: المتطلبات البشرية، التوعوية والمالي

تأهيل وتدريب الكوادر البشرية سواء موظفي إدارة الموارد البشرية أو المستخدمين للمنصات

نشر ثقافة الأمن الرقمي والوعي السيبراني للحد من الأخطاء البشرية

تخصيص الموازنات والاعتمادات المالية الكافية لشراء البرمجيات، الصيانة، والتحديث المستمر

المبحث الثاني: التحديات والمعوقات الأمنية والتنظيمية للتحول الرقمي واستراتيجيات مواجهتها

المطلب الأول: التهديدات السيبرانية الخارجية والداخلية وآليات الحماية التقنية

تُمثل التهديدات السيبرانية الخارجية المصدر الأبرز للمخاطر الأمنية التي تستهدف منصات إدارة الموارد البشرية، نظراً لما تحتويه من بيانات شخصية ومالية بالغة الحساسية.

الفصل الثاني

بيئة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: المتطلبات، التحديات وسبل المواجهة

التأثير المحتمل على منصة الموارد البشرية	الوصف	التهديد السيبراني الخارجي
الوصول غير المصرح به إلى بيانات الموظفين والرواتب والملفات الشخصية.	رسائل أو مواقع مزيفة تهدف إلى سرقة بيانات الدخول للموظفين أو مسؤولي النظام.	التصيد الاحتيالي (Phishing)
توقف خدمات الموارد البشرية وفقدان الوصول إلى البيانات الحساسة.	تشفير البيانات أو الأنظمة والمطالبة بدفع فدية لاستعادتها.	هجمات برامج الفدية (Ransomware)
السيطرة على حسابات المستخدمين وسرقة المعلومات.	استخدام التخمين أو القوة الغاشمة أو بيانات مسربة لاختراق الحسابات.	اختراق كلمات المرور (Password Attacks)
تسريب البيانات أو تعطيل النظام أو التجسس على المستخدمين.	برامج ضارة تُزرع عبر ملفات أو روابط مشبوهة.	البرمجيات الخبيثة (Malware)
توقف الخدمة وعدم قدرة الموظفين على استخدام المنصة.	إغراق المنصة بطلبات وهمية لتعطيلها.	هجمات حجب الخدمة الموزعة (DDoS)
الوصول إلى قواعد البيانات أو تعديل المعلومات الحساسة.	استهداف نقاط الضعف في التطبيقات أو الخوادم غير المحدثة.	استغلال الثغرات الأمنية (Exploitation of Vulnerabilities)

الفصل الثاني بيئة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: المتطلبات، التحديات وسبل المواجهة المطلب الثاني: التهديدات الداخلية وإشكاليات الوصول

لا تقل التهديدات الداخلية خطورةً عن نظيراتها الخارجية، بل قد تتفوق عليها في بعض الأحيان نظراً لصعوبة رصدها والتنبؤ بها مسبقاً.

أولاً: تهديدات المطلعين (Insider Threats)

يمتلك الموظفون المطلعون صلاحيات وصول مشروعة، مما يجعل تصرفاتهم الضارة أشد خطراً وأعسر اكتشافاً. وتتنوع هذه التهديدات بين سرقة متعمدة للبيانات، وتسريب غير مقصود ناجم عن الإهمال، وسوء استخدام الصلاحيات الممنوحة.

ثانياً: إشكاليات إدارة الهويات والتحقق

تُعَدُّ إدارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف الإدارية تعقيداً وحساسيةً في المنظمات المعاصرة¹، إذ لا تقتصر مهامها على الاستقطاب والتدريب والتعويضات فحسب، بل تمتد لتشمل ضمان دقة وسلامة البيانات المتعلقة بهوية العاملين. وتبرز في هذا الإطار إشكاليات جوهرية تتصل بإدارة الهويات والتحقق منها، وهي إشكاليات تتقاطع مع أبعاد قانونية وتنظيمية وتقنية وأخلاقية في آنٍ واحد². فمن الناحية المفاهيمية، تستلزم إدارة الهوية التحقق من صحة المعلومات الشخصية للموظف ابتداءً من مرحلة التوظيف وصولاً إلى إنهاء الخدمة، وهو ما أشار إليه فايول في سياق الضبط الإداري بوصفه ركيزةً أساسيةً لتحقيق الكفاءة التنظيمية³. غير أن هذه العملية تواجه جملةً من التحديات العملية، أبرزها: التزوير في الوثائق الرسمية كالشهادات والسيرة الذاتية، وتضارب قواعد البيانات بين الجهات المختلفة،

¹ Storey, J. (2007). Human Resource Management: A Critical Text. 3rd ed. London: Thomson Learning, p. 47.

² Al-Amin, M., & Karim, M. (2020). "Identity Verification Challenges in Modern HRM Systems". International Journal of Human Resource Management, 31(4), pp. 512–530.

³ Fayol, H. (1916). Administration Industrielle et Générale. Paris: Dunod. (Translated edition: Storrs, C., 1949. General and Industrial Management. London: Pitman).

الفصل الثاني

بيئة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: المتطلبات، التحديات وسبل المواجهة

فضلاً عن ثغرات أنظمة التوثيق الرقمي التي باتت تُشكّل خطراً متصاعداً في ظل التحول الرقمي المتسارع¹. وعلى صعيد آخر، كثيراً ما تعجز إدارات الموارد البشرية عن التحقق الفوري والموثوق من هويات المتقدمين للعمل، لا سيما في ظل انتشار العمل عن بُعد وتعدد الحدود الجغرافية والتنظيمية، مما يُلقي بظلاله على نزاهة القوى العاملة وفعالية السياسات المؤسسية². ويُضاف إلى ذلك ما يُثيره التعامل مع بيانات الهوية من إشكاليات أخلاقية مرتبطة بالخصوصية وحماية المعطيات الشخصية، وهو ما بات يستدعي من المنظمات بناء سياسات تحقق واضحة ومتوازنة تحترم حقوق الأفراد وتُعزز في الوقت ذاته الشفافية المؤسسية³. وخلاصة القول، تُعزز الإدارة غير السليمة للهويات الرقمية ثغرات أمنية جسيمة، لا سيما عند إغفال إلغاء صلاحيات الموظفين المغادرين، أو الإفراط في منح الصلاحيات، أو عدم توظيف التحقق متعدد العوامل. ويُستغل المهاجمون هذه الثغرات للانتحال والتجسس. لذلك فإن معالجة هذه الإشكاليات تستوجب اعتماد مقاربة متكاملة تجمع بين التوثيق الإلكتروني المتقدم وآليات الرقابة الداخلية والخارجية، وتأهيل كوادر الموارد البشرية على أساليب التحقق الحديثة، بما يُرسخ ثقافة النزاهة ويصون حقوق المنظمة والفرد على حدٍ سواء⁴.

الحلول والاستراتيجيات التقنية : توظيف أنظمة الكشف المبكر والإنذار دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي (Zero Trust) "في رصد التهديدات، واعتماد نموذج الأمن الصارم "انعدام الثقة المطلق

¹ SHRM (Society for Human Resource Management). (2022). **Identity and Verification Risks in Workforce Management**. Alexandria, VA: SHRM Publications.

² Dessler, G. (2020). **Human Resource Management**. 16th ed. Pearson Education, p. 134

³ نجار، فريد راغب. **إدارة الموارد البشرية في ضوء المستجدات المعاصرة**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2018، ص 203 .

⁴ عقيلي، عمر وصفي. (2005) **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي**. عمان: دار وائل للنشر، ص. 89 .

الفصل الثاني بيئة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: المتطلبات، التحديات وسبل المواجهة

المطلب الثاني: الصعوبات التنظيمية والبشرية وآليات إدارة التغيير والتدريب

أولاً: المعوقات التنظيمية والبشرية: غياب التخطيط الاستراتيجي الرقمي، نقص الكفاءات والمهارات

التكنولوجية لدى موظفي الموارد البشرية، ظاهرة "مقاومة التغيير" من قبل العاملين، وضغوط التحول الرقمي على بيئة العمل

ثانياً: الحلول والاستراتيجيات الإدارية: تصميم برامج تدريبية مستدامة لتنمية المهارات الرقمية تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير ونشر الثقافة الرقمية، وإدارة مخاطر التعامل مع الأطراف الثالثة ومزودي الخدمات الرقمية

المطلب الثالث: المعوقات المالية والتشريعية وآفاق التعاون والشراكة الأمنية

أولاً: المعوقات المالية والقانونية: الارتفاع الحاد في تكاليف اقتناء وتحديث أنظمة الأمن الرقمي والبرمجيات وصعوبات الامتثال الدقيق للقوانين المتغيرة الخاصة بحماية البيانات الشخصية

ثانياً: الحلول واستراتيجيات الدعم: تفعيل الشراكات والتعاون مع الهيئات الوطنية الرسمية (كالهيئة الوطنية للأمن المعلوماتي بالجزائر)، الاستفادة من الاتفاقيات والشبكات الأمنية لبناء الثقة الرقمية، والاستثمار في ودعم البحث العلمي والتطوير (Bug Bounty) برامج مكافآت الثغرات

الفصل الثاني بيئة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: المتطلبات، التحديات وسبل المواجهة

خلاصة الفصل

إن نجاح عملية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية والانتقال نحو المنصات الرقمية ليس مجرد خيار تكنولوجي ترفيهي، بل هو ضرورة استراتيجية معقدة تتطلب حزمة متكاملة من المتطلبات التقنية، التنظيمية، البشرية، والمالية لضمان بيئة عمل آمنة ومستدامة. ومع ذلك، فإن هذا المسار الرقمي يصطدم بجملة من التحديات السيبرانية المتسارعة كالهجمات والبرمجيات الخبيثة، تزامناً مع معوقات تنظيمية وبشرية تؤرق كاهل المؤسسات، وفي مقدمتها نقص الكفاءات الرقمية المتخصصة وظاهرة مقاومة التغيير من قبل العاملين. ولتجاوز هذه العقبات وتفادي فشل المنصات الرقمية أضحت من الضروري على المؤسسات تبني آليات مواجهة ديناميكية وشاملة؛ تتنوع بين الحلول التكنولوجية المتقدمة وبين الاستراتيجيات الإدارية القائمة على التدريب (Zero Trust) كأنظمة الإنذار المبكر ونموذج انعدام الثقة المطلق المستمر وإدارة التغيير، فضلاً عن تفعيل الشراكات الأمنية مع الهيئات الوطنية المتخصصة. إن هذه التوليفة النقدية بين تشخيص التحديات وابتكار سبل علاجها هي التي تمنح المؤسسة الحصانة الرقمية اللازمة.



تمهيد

يُعدّ التحوّل الرقمي في الوقت الراهن أحد أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات في مختلف القطاعات، إذ بات يمثل ضرورةً حتمية فرضتها متطلبات الكفاءة التنظيمية والتنافسية، ولم تكن المؤسسات المالية والتعاونية بمعزل عن هذه الموجة التحوّلية. غير أن هذا التحوّل لا يخلو من مخاطر ومتطلبات أمنية بالغة الأهمية، لا سيّما حين يتعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية التي تُعدّ من أكثر الوظائف حساسيةً من حيث طبيعة البيانات التي تتعامل معها.

وفي هذا السياق، يسعى هذا الفصل إلى استجلاء الواقع الميداني لإشكالية التحديات الأمنية المصاحبة لمسيرة التحوّل الرقمي لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat) بوصفه نموذجاً تطبيقياً ميدانياً يعكس تجربة مؤسسة جزائرية في قطاع التعاون الفلاحي، وما تواجهه من رهانات التحديث الرقمي في ظل بيئة تتسم بتنامي التهديدات الإلكترونية.

وتنبثق أهمية هذه الدراسة من كون الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي مؤسسة ذات طابع مالي وتعاوني تتقاطع فيها متطلبات الحوكمة الرقمية مع خصوصية القطاع الفلاحي الحساس، مما يجعل من فضاء الموارد البشرية فيها ساحةً خصبة لرصد التوترات الأمنية الناجمة عن الانتقال من الأنماط التقليدية نحو الأنظمة الرقمية المندمجة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية، اعتمد على المقابلة بوصفها أداة رئيسية للوصول إلى آراء المعنيين وتشخيص الواقع الفعلي على أرض المؤسسة.

وعليه، يُقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية؛ يُخصّص الأول منها للتعريف بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط وإبراز ملامح منظومتها الرقمية الراهنة، فيما يتناول المبحث الثاني عرض منهجية الدراسة الميدانية وخصائص العينة المدروسة، في حين يُفرد المبحث الثالث لتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء الإطار النظري المُرسى في الفصول السابقة، بغية الوصول إلى استنتاجات دقيقة تُسهم في إثراء النقاش العلمي حول أمن المعلومات في مؤسسات القطاع التعاوني الجزائري.

المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة: المؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat)

يُشكّل التعرف على المؤسسة محلّ الدراسة منطلقاً أساسياً لا غنى عنه قبل الخوض في تحليل إشكالياتها البحثية، إذ يُتيح استيعاب السياق المؤسسي الذي تجري فيه عمليات التحوّل الرقمي وما يكتنفها من تحديات أمنية. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث الإطار العام للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat)، بوصفه مؤسسة مالية تعاونية ذات طابع خاص تنشط في قطاع حيوي ومتشعب، وتضطلع بدور محوري في تمويل ودعم الفاعلين الفلاحيين على المستوى الجهوي. وبهدف بناء تصوّر شامل ومتكامل عن هذه المؤسسة، سيتم استعراض نشأتها وتطوّرها التاريخي، ثمّ التعريف بمهامها وأهدافها الاستراتيجية، فضلاً عن الكشف عن هيكلها التنظيمي والموارد البشرية التي تعتمد عليها في تسيير نشاطها اليومي، وصولاً إلى تسليط الضوء على واقع الرقمنة الذي تعيشه حالياً، وذلك تأسيساً لفهم أعمق للتحديات الأمنية الرقمية موضوع دراستنا.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة ، أهدافها وأهميتها

أولاً: نشأة المؤسسة وتعريفها

يُعدّ الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (Caisse Régionale de Mutualité Agricole — CRMA Laghouat) مؤسسة مالية تعاونية ذات طابع خاص، تنتمي إلى المنظومة الوطنية للتعاون الفلاحي في الجزائر، وتعمل تحت إشراف الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA). وقد نشأت هذه الشبكة التعاونية في إطار السياسة الزراعية الوطنية الرامية إلى تنظيم القطاع الفلاحي وتأمين الفاعلين فيه، إذ تأسّس الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بموجب الأمر رقم 95-03

المؤرخ في 25 يناير 1995، الذي أعاد هيكلة منظومة التأمين الفلاحي في الجزائر وأرسى قواعد العمل التعاوني في هذا القطاع الحيوي.

ويتخذ الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط من مدينة الأغواط مقراً رئيسياً له، ويمتد نطاق تدخله الجغرافي ليشمل ولاية الأغواط وما يتبعها من دوائر وبلديات، مما يجعله الجهة المرجعية للفلاحين والمربين وأصحاب الاستثمارات الفلاحية في المنطقة. ويعمل هذا الصندوق وفق نظام التعاضد والتكافل، بعيداً عن منطق الربح التجاري، مما يُضفي عليه طابعاً اجتماعياً واقتصادياً متميزاً يجمع بين مقتضيات التسيير المؤسسي الرشيد وخدمة المجتمع الفلاحي المحلي.

ثانياً: أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية يمكن إجمالها فيما يلي:

1. على صعيد التأمين الفلاحي: تقديم خدمات التأمين الشامل للفلاحين والمربين وأصحاب الاستثمارات الفلاحية، وذلك بتغطية المخاطر المتعلقة بالمحاصيل الزراعية والثروة الحيوانية والمعدات والمنشآت الفلاحية، فضلاً عن تأمين الكوارث الطبيعية التي كثيراً ما تتعرض لها المناطق الجنوبية والسهبية كالجفاف والفيضانات.

2. على صعيد التغطية الاجتماعية: ضمان الحماية الاجتماعية للمنخرطين من خلال برامج التأمين على الحياة والتأمين الصحي والتقاعد، بما يُحقق الاستقرار الاجتماعي للأسر الفلاحية ويُخفف من هشاشة وضعها الاقتصادي.

3. على صعيد التنمية المحلية: المساهمة في دعم التنمية الفلاحية المحلية بمنطقة الأغواط من خلال

توفير منتجات تأمينية ملائمة تُحفّز الاستثمار الفلاحي وتُشجّع على توسيع الرقعة المزروعة وتطوير قطاع تربية المواشي الذي يُمثّل ركيزة اقتصادية أساسية في الولاية.

4. على صعيد التوعية والإرشاد: نشر ثقافة التأمين والتعاقد في الوسط الفلاحي، وتوعية الفلاحين

بأهمية الانخراط في منظومة الحماية التأمينية للحدّ من المخاطر التي قد تُعرّض مشاريعهم للإفلاس أو التوقف.

ثالثاً: أهمية المؤسسة

تكتسب مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط أهمية بالغة تتجلى على عدة مستويات:

على المستوى الاقتصادي، تُسهم المؤسسة في استقرار الاقتصاد الفلاحي الجهوي من خلال توفير شبكة أمان مالية تحمي المنتجين من تداعيات الخسائر المفاجئة، مما يُديم دورة الإنتاج الزراعي ويحول دون انهيار الطاقة الإنتاجية للمنطقة جرّاء الكوارث أو الأزمات.

على المستوى الاجتماعي، تُمثّل المؤسسة رافداً أساسياً للتماسك الاجتماعي بين الفلاحين عبر مبدأ التعاقد الجماعي القائم على توزيع المخاطر، مما يُرسّخ قيم التضامن ويُقلّص من مستويات الهشاشة والفقر في الوسط الريفي.

على المستوى التنموي، وبالنظر إلى الموقع الجغرافي لولاية الأغواط التي تقع في قلب المنطقة السهبية الجزائرية وتُعدّ من أبرز ولايات تربية المواشي والإنتاج الحيواني، فإن دور الصندوق الجهوي يتجاوز البُعد

التأميني البحث ليكتسي طابعاً تنموياً استراتيجياً يُعزّز ديمومة الاستثمار في الفلاحة الصحراوية وشبه الصحراوية.

على مستوى الرقمنة والتحديث، باتت المؤسسة اليوم في قلب مسار التحوّل الرقمي الوطني، إذ تسعى إلى مواكبة التحديث الإداري والمالي من خلال تبني الأنظمة المعلوماتية في تسيير ملفات المنخرطين وعمليات التعويض وإدارة الموارد البشرية، مما يجعل من دراسة تحدياتها الأمنية في هذا الإطار ذات قيمة علمية وعملية رفيعة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يُعَدّ الهيكل التنظيمي الإطار الرسمي الذي يُحدد توزيع المهام والصلاحيات وخطوط السلطة داخل أي مؤسسة، وهو في الوقت ذاته المرآة التي تعكس فلسفة التسيير وأسلوب اتخاذ القرار. وفي مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط، يتجلى الهيكل التنظيمي في شكل بناء هرمي وظيفي يوزّع المهام بين مديريات ومصالح متخصصة، تعمل في تنسيق تام لضمان سير الخدمات التأمينية والإدارية في أفضل ظروف الكفاءة والفاعلية.

أولاً: مستويات الهيكل التنظيمي

يتكوّن الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط من مستويات إدارية متدرّجة يمكن عرضها على النحو الآتي:

1. مجلس الإدارة يُمثّل مجلس الإدارة الهيئة العليا للمؤسسة، ويضطلع بالإشراف الاستراتيجي ورسم السياسات العامة وإقرار الميزانيات والموافقة على الخطط التشغيلية الكبرى. ويتألف من ممثلين عن المنخرطين والجهات الوصية، ويعقد اجتماعاته الدورية للبتّ في المسائل ذات الطابع الاستراتيجي.

2. المدير العام (المدير الجهوي) (يُمثّل المدير الجهوي الرأس التنفيذي للمؤسسة، ويتولى تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والإشراف على جميع الأنشطة اليومية للصندوق، فضلاً عن تمثيله أمام الجهات الخارجية والشركاء المؤسسيين. وتتمركز في يديه صلاحيات واسعة تشمل التوجيه والرقابة والتنسيق بين مختلف الهياكل الداخلية.

ثانياً: المديرية والمصالح الرئيسية

تتفرّع عن المديرية العامة جملة من المصالح والأقسام المتخصصة، يمكن إجمالها فيما يلي:

أ — مصلحة التأمينات الفلاحية وتُعَدّ من أبرز المصالح التشغيلية في الصندوق، إذ تتولى تسيير عقود التأمين المتعلقة بالمحاصيل الزراعية والثروة الحيوانية والمعدات الفلاحية، ومعالجة ملفات التعويض ومتابعة المنازعات، كما تضطلع بمهام الإرشاد والتوجيه للمنخرطين الجدد.

ب — مصلحة التأمينات الاجتماعية والشخصية تختص هذه المصلحة بتسيير برامج التأمين على الحياة والتأمين الصحي ومنتجات التقاعد الموجهة للفلاحين وأفراد أسرهم، وتتابع ملفات المطالبات والتعويضات ذات الطابع الاجتماعي.

ج — مصلحة إدارة الموارد البشرية تضطلع هذه المصلحة بتسيير الكادر الوظيفي للصندوق من حيث التوظيف والتكوين والترقية وتسيير المسار المهني، فضلاً عن إعداد كشوف الرواتب وتتبع الغيابات

والإجازات وإدارة ملفات العمال. وتكتسي هذه المصلحة أهمية بالغة في سياق دراستنا، كونها تتعامل مع بيانات شخصية وحساسة تستوجب أعلى مستويات الحماية والأمن المعلوماتي.

د — مصلحة المالية والمحاسبة تتولى هذه المصلحة تسيير الموارد المالية للصندوق وإعداد الميزانيات والتقارير المالية الدورية، ومتابعة عمليات الدفع والتحصيل وضبط الحسابات وفق المعايير المحاسبية المعمول بها.

هـ — مصلحة الإعلام الآلي والأنظمة المعلوماتية تضطلع هذه المصلحة بالإشراف على البنية التحتية التكنولوجية للصندوق، وتسيير الشبكات والأنظمة المعلوماتية وقواعد البيانات، وضمان استمرارية الخدمات الرقمية. وفي سياق التحول الرقمي، تتصاعد أهمية هذه المصلحة لتصبح شريكاً استراتيجياً في تحديث المؤسسة وصون أمنها المعلوماتي.

و — مصلحة الاستقبال والعلاقات مع الزبائن تتكفل هذه المصلحة بالتواصل المباشر مع المنخرطين والزبائن، واستقبال طلباتهم وشكاياتهم وتوجيههم نحو الخدمات الملائمة، وهي بمثابة الواجهة الأمامية للمؤسسة أمام المجتمع الفلاحي.

ثالثاً: تمثيل الهيكل التنظيمي

يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل الآتي :

الشكل 4-1. الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط
الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط



المصدر : من اعداد الطالب

المطلب الثالث: واقع تطبيق متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي لمواجهة التحديات الأمنية داخل مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat)

يشهد الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat) في السنوات الأخيرة توجهاً متزايداً نحو تبني آليات التحول الرقمي في مختلف وظائفه الإدارية والتقنية، وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات وتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز سرعة معالجة المعلومات والملفات المتعلقة بالمنخرطين. وفي هذا السياق، برزت تنمية الموارد البشرية كأحد المتطلبات الأساسية لضمان نجاح هذا التحول، من خلال العمل على تطوير الكفاءات الرقمية للعاملين وتأهيلهم لاستعمال الأنظمة المعلوماتية الحديثة والتكيف مع بيئة العمل الرقمية. كما تسعى المؤسسة إلى تعزيز برامج التكوين والتدريب المستمر في مجالات تكنولوجيا المعلومات وأمن البيانات، خاصة في ظل تزايد التحديات الأمنية المرتبطة بالاختراقات الإلكترونية وتسرب المعلومات الحساسة. ورغم الجهود المبذولة، لا تزال المؤسسة تواجه بعض الصعوبات المتعلقة بمحدودية المهارات الرقمية لدى بعض الموظفين، وضعف الوعي الأمني المعلوماتي، إضافة إلى الحاجة المستمرة لتحديث البنية التكنولوجية وتعزيز سياسات الحماية الإلكترونية. وعليه، فإن واقع تطبيق متطلبات تنمية الموارد البشرية داخل الصندوق يعكس محاولة جادة لمواكبة متطلبات التحول الرقمي، مع السعي إلى بناء مورد بشري قادر على مواجهة التهديدات الأمنية وضمان استمرارية الأداء بكفاءة وفعالية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يُعدّ الجانب المنهجي من أهم المراحل الأساسية في أي دراسة علمية، كونه يحدد الإطار العلمي والإجرائي الذي تعتمد عليه الدراسة في جمع البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وفي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التحول الرقمي، أصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير مواردها البشرية وتأهيلها لمواكبة التغيرات التكنولوجية والتحديات الأمنية المرتبطة باستخدام الأنظمة الرقمية. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي داخل مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat)، مع التركيز على مدى مساهمة هذه المتطلبات في مواجهة التحديات الأمنية وحماية المعلومات والبيانات الحساسة للمؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المقابلة كأداة بحثية تساعد على تحليل الواقع التنظيمي والتقني للمؤسسة، وفهم مستوى جاهزية المورد البشري للتكيف مع بيئة العمل الرقمية ومتطلبات الأمن المعلوماتي.

المطلب الأول: منهج ومجالات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة

1. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على "المنهج الوصفي التحليلي" باعتباره من أنسب المناهج العلمية لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية وتحليلها بصورة واقعية، حيث يساهم في وصف واقع تطبيق متطلبات تنمية الموارد

البشرية في ظل التحول الرقمي داخل مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat)، مع تحليل مختلف الجوانب المرتبطة بتأهيل المورد البشري ومواجهة التحديات الأمنية الناتجة عن استخدام الأنظمة الرقمية. كما يسمح هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بواقع المؤسسة وتحليلها واستخلاص النتائج المرتبطة بمدى جاهزية العاملين للتكيف مع بيئة العمل الرقمية ومتطلبات الأمن المعلوماتي.

2. مجالات الدراسة

- المجال المكاني

أُجريت هذه الدراسة داخل مؤسسة "الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat)"، باعتبارها مؤسسة تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في تسيير مختلف خدماتها الإدارية والتأمينية.

-المجال الزمني

تم إجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2026/04/08 إلى 2026/04/23 ، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

-المجال البشري

شمل المجال البشري للدراسة مجموعة من موظفي وإطارات مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط، خاصة العاملين بالمصالح المرتبطة بالإدارة الموارد البشرية، باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بموضوع التحول الرقمي والتحديات الأمنية.

3. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين والموظفين داخل مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat)، بقسم الموارد البشرية، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام الأنظمة الرقمية وتطبيقات التحول الرقمي داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة واختبارها

تُعدّ أدوات الدراسة من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بموضوع البحث، إذ تساهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تعكس واقع الظاهرة المدروسة. ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة المتعلق بواقع تطبيق متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي لمواجهة التحديات الأمنية داخل مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat)، فقد تم الاعتماد على "المقابلة" كأداة رئيسية لجمع البيانات، باعتبارها من أكثر الأدوات ملائمة للدراسات الوصفية والتحليلية التي تتطلب فهماً معمقاً لآراء وتجارب المبحوثين.

أولاً: أداة الدراسة (المقابلة)

اعتمدت الدراسة على المقابلة المباشرة مع العاملين في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط، وذلك بهدف جمع معلومات دقيقة حول واقع تنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، ومدى جاهزية العاملين للتعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة، إضافة إلى التعرف على أبرز التحديات الأمنية التي تواجه المؤسسة في هذا المجال.

وقد تم استخدام المقابلة شبه الموجهة، حيث تم إعداد مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمحاور الدراسة، مع ترك المجال للمبحوثين للتعبير عن آرائهم وتقديم توضيحات إضافية مرتبطة بواقع العمل داخل المؤسسة.

كما ساهمت هذه الأداة في الحصول على بيانات نوعية تعكس التجارب الفعلية للعاملين، وتساعد على فهم مختلف الجوانب التنظيمية والتقنية المرتبطة بموضوع الدراسة.

ثانياً: إجراءات تطبيق المقابلة

تم إجراء المقابلات داخل مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط في ظروف مناسبة سمحت للمبحوثين بالإجابة بحرية وموضوعية، مع الالتزام بالسرية العلمية للمعلومات المقدمة. كما تم تدوين مختلف الإجابات والملاحظات المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم تصنيفها وتحليلها بما يخدم أهداف البحث ويساهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

المطلب الثالث: وصف خصائص العينة

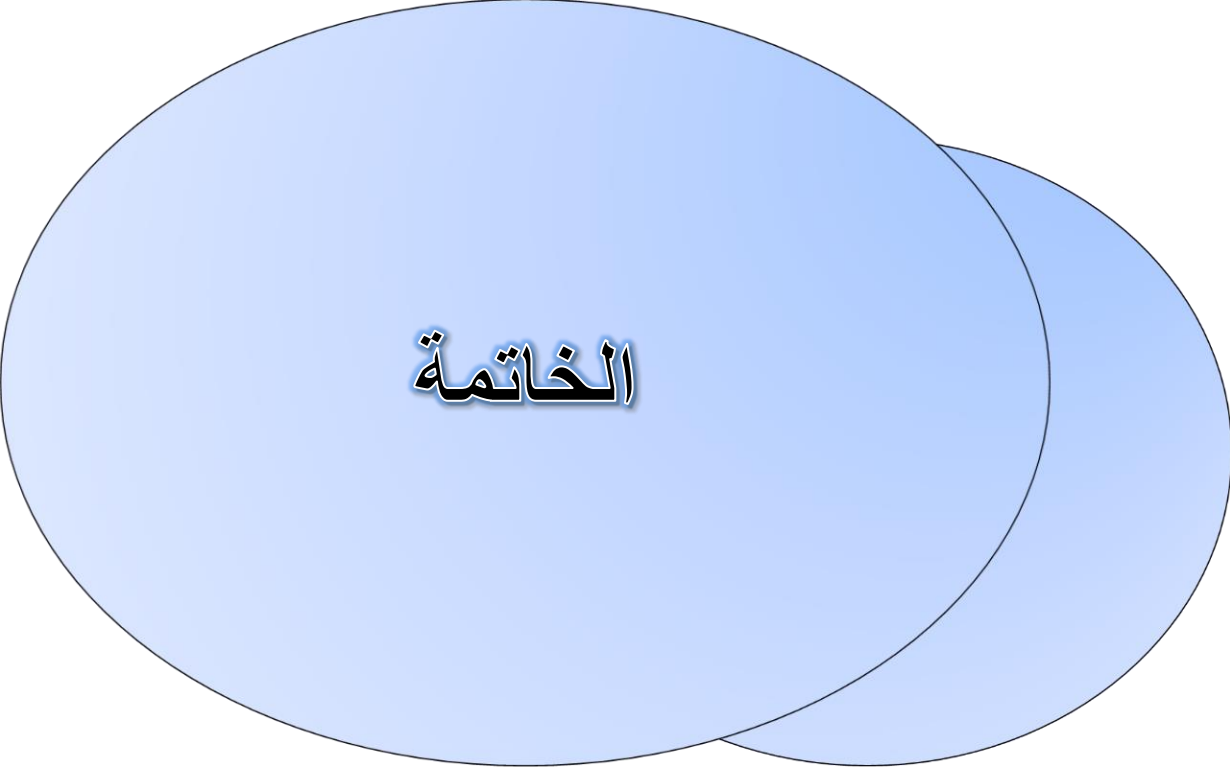
تتكوّن عينة الدراسة من مجموعة من العاملين بإدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat) ، والذين تم اختيارهم باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة والمتعلقة بتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي والتحديات الأمنية. وقد ضمت العينة موظفين يشغلون مناصب ووظائف مختلفة داخل الإدارة، بما في ذلك الإطارات الإدارية والأعوان المكلفين بتسيير الملفات الإدارية والرقمية الخاصة بالموظفين.

وتتميّز عينة الدراسة بتنوع خبراتها المهنية ومستوياتها الوظيفية، الأمر الذي ساهم في توفير معلومات وآراء متعددة حول واقع تطبيق متطلبات تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة. كما أن أغلب أفراد العينة لديهم احتكاك مباشر بالأنظمة المعلوماتية والبرامج الرقمية المستعملة في تسيير الموارد البشرية، مثل إدارة ملفات العمال، إعداد الرواتب، متابعة التكوين، وتسيير قواعد البيانات، وهو ما يجعلهم أكثر قدرة على تشخيص واقع التحول الرقمي والتحديات الأمنية المرتبطة به.

وقد تم الاعتماد على هذه الفئة نظراً لما تمتلكه من معرفة عملية بطبيعة الإجراءات الإدارية والتقنية المعتمدة داخل المؤسسة، إضافة إلى دورها المحوري في تنفيذ سياسات التكوين والتأهيل الرقمي، مما ساعد على جمع بيانات دقيقة وواقعية تخدم أهداف الدراسة وتساهم في تحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالأمن المعلوماتي وتنمية الموارد البشرية في بيئة العمل الرقمية.

خلاصة الفصل

تُظهر الدراسة الميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat) توجهاً متزايداً نحو رقمنة وظائف إدارة الموارد البشرية، مما أسهم في تسريع الأداء وتسهيل التنظيم والأرشفة؛ غير أن هذا التحول الرقمي صاحبه ظهور تحديات ومخاطر أمنية ملموسة كالهجمات الإلكترونية وضعف الوعي الرقمي لدى بعض الموظفين. ولمواجهة ذلك، اعتمدت المؤسسة حزمة من الإجراءات الوقائية كالتثقيف والتوعية السيبرانية ساهمت في الحد من هذه المخاطر، ليبقى نجاح واستمرارية هذا التحول الرقمي بكفاءة مرهوناً بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين تبني التكنولوجيا الحديثة وتوفير الحماية الأمنية الصارمة لبياناتها.



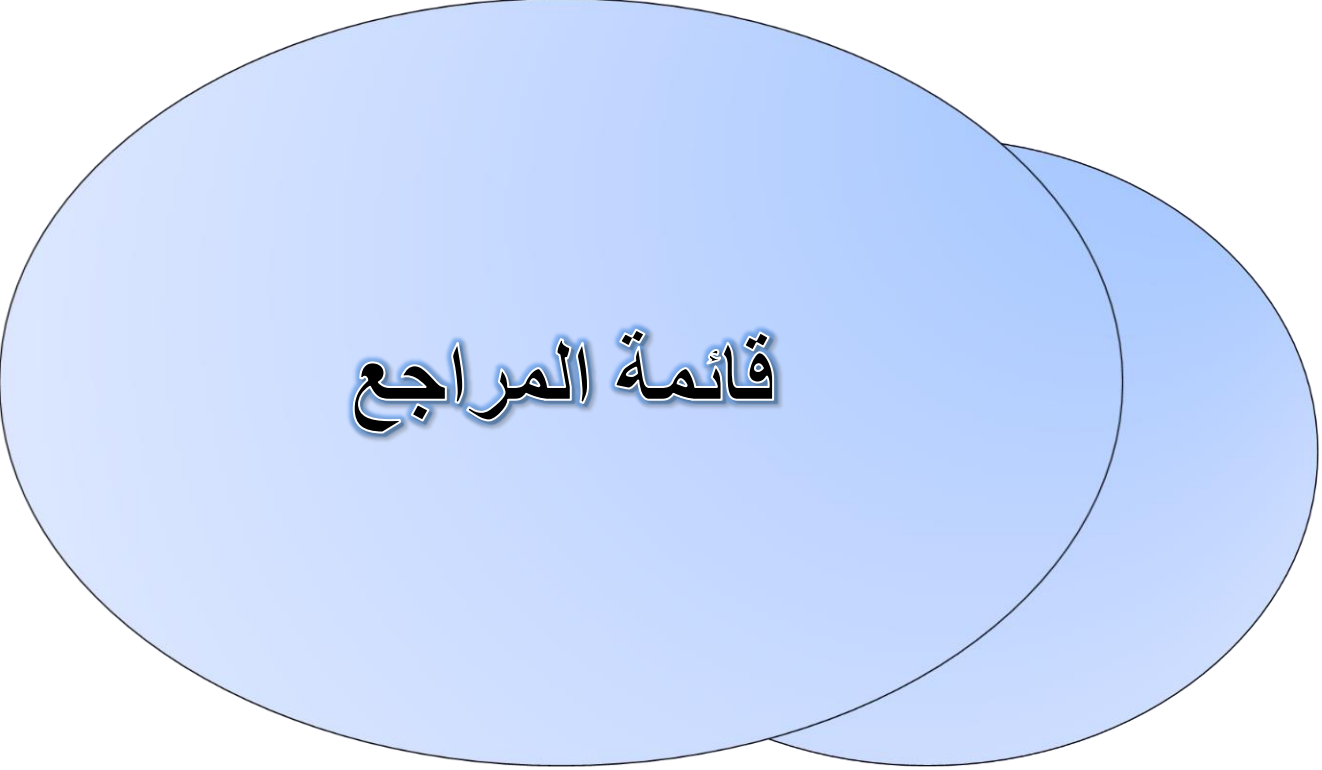
الخاتمة

الخاتمة

بناءً على نتائج دراستك الميدانية حول "التحديات الأمنية في المنصات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat)"، صممت لك هذه الخاتمة المصاغة في قالب سردي إنشائي متكامل ومتسلسل دون أي عناصر أو نقاط، لتناسب المتطلبات الأكاديمية بدقة:

لقد شكلت هذه الدراسة محاولة علمية جادة وميدانية لتسليط الضوء على الإشكالية المعاصرة المتمثلة في التحديات الأمنية التي تواجه المنصات الرقمية لإدارة الموارد البشرية، وذلك باتخاذ الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط نموذجاً حياً للدراسة والتحليل. ومن خلال المعالجة النظرية والتحليل السردى لبيانات المقابلات المستقاة من مسؤولي وعمال المؤسسة، تكللت الدراسة بالتوصل إلى جملة من الاستنتاجات الجوهرية التي أجابت على تساؤلات البحث وفصلت في فرضياته. حيث أظهرت النتائج الميدانية بوضوح أن المؤسسة تعتمد بشكل مكثف وشبه كلي على المنصات الرقمية والأنظمة الإلكترونية في تسير مختلف عملياتها الإدارية، مثل إدارة الملفات المهنية وأرشفة البيانات وتسيير التأمينات، مما يعكس نجاحاً ملموساً في الانخراط ضمن مسعى التحول الرقمي. إلا أن هذا الاعتماد التكنولوجي المتزايد واكبه بروز تهديدات سيبرانية وتحديات أمنية حقيقية هددت أمن المنصات، لاسيما مخاطر الاختراقات، ومحاولات التصيد الاحتيالي، وضعف كلمات المرور، ووجود ثغرات أمنية سابقة، مما أكد صحة الفرضيات القائلة بأن البيئة الرقمية للمؤسسة تظل عرضة للتهديد وتؤثر على مرونة العمل الإداري وسريته.

وفي المقابل، كشفت الدراسة الميدانية أن المؤسسة لم تقف موقفاً سلبياً، بل بذلت جهوداً معتبرة للحد من هذه المخاطر وحماية البيانات الحساسة عبر تفعيل آليات دفاعية تقنية وتنظيمية متكاملة، تمثلت في أنظمة التشفير، والمصادقة الثنائية، والنسخ الاحتياطي الدوري للمعلومات، إلى جانب تحديد صلاحيات الوصول وتنظيم دورات تكوينية وتحسيسية للموظفين، وهو ما أسهم بفعالية في تعزيز مستويات الأمان وتحسين الأنظمة. ومع ذلك، فقد تبين أن تشديد هذه الإجراءات الوقائية يتسبب أحياناً في إبطاء العمليات الإدارية وزيادة الضغط المهني على العمال، فضلاً عن وجود ثغرات في الوعي الأمني لدى بعض الموظفين مما يرفع احتمالية الأخطاء غير المقصودة. وبناءً على هذه المعطيات، فإن التوصيات المستقبلية للمؤسسة تقتضي ضرورة تكثيف التكوين المستمر لنشر الثقافة السيبرانية بين العمال، مع العمل على التحديث التقني المستمر لخوارزميات الحماية وسد الثغرات البرمجية فور ظهورها. كما يتوجب على المؤسسة السعي نحو إيجاد توازن ذكي يضمن صون سرية البيانات الشخصية والمهنية دون الإخلال بمرونة العمل الإداري أو إثقال كاهل الموظف بإجراءات معقدة تؤخر الأداء. لتخلص الدراسة في النهاية إلى أن الرقمنة في قطاع الموارد البشرية ليست مجرد خيار تكنولوجي، بل هي سيرورة تتطلب يقظة أمنية دائمة قادرة على حماية رأس المال المعلوماتي والبشري للمؤسسة وضمان استمرارياتها.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم منير. الإدارة الرقمية واستراتيجيات التغيير، دار المسيرة، عمان، 2021.
2. لطائي سالم. السلوك التنظيمي والتحول الرقمي، دار الحامد، عمان، 2021.
3. عبد الفتاح أحمد. إدارة الموارد البشرية الرقمية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2022.
4. عبد الكريم ناصر. القيادة الرقمية وإدارة الابتكار، دار الفكر، دمشق، 2022.
5. عبد الله مروان. الثقافة الرقمية وإدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2023.
6. عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
7. نجار، فريد راغب. إدارة الموارد البشرية في ضوء المستجدات المعاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2018 .
8. الهادي، محمد. الأمن السيبراني والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. دار الفكر الجامعي، 2023.

ثانياً : الرسائل الجامعية

1. أحمد إبراهيم محمد الدباس ، أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني، رسالة اعدت كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية، 2022 .
2. بشير عبد الحميد ، أثر التحول الرقمي على ممارسات ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- ،2023.
3. وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية دراسة حالة: شركة الفتح ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

الطور الثالث في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر بسكرة،
2024.

ثالثا : الملتقيات و المؤتمرات

1. خيرة مونية منصوري و وافية تجاني. التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ،ابحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع.

رابعا : المجالات

1. ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الادارية و الاقتصادية.

2. هيثم عبد العال عبد الجواد، اثر التحول الرقمي على حقوق المواطنين في مواجهة الادارة العامة،مجلة البحوث الفقهية و القانونية ،العدد 50 ،جامعة بني سويف مصر، 2025 .

3. أماني عبد الخالق عبد الحسين ،أنماط الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في التعليم، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، العراق، 2023.

4. بن براهيم عبد القادر و شرماط سالم، الإدارة الرقمية للموارد البشرية -المتطلبات والتحديات-، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار ،المجلد 09، العدد 02 ، 2025.

5. بندر عمر الأحمد ،دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي ، الإصدار الثامن و الستون ،2024 .

6. بوالشرش نورالدين و محامدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ،العدد 27 ، (2016).

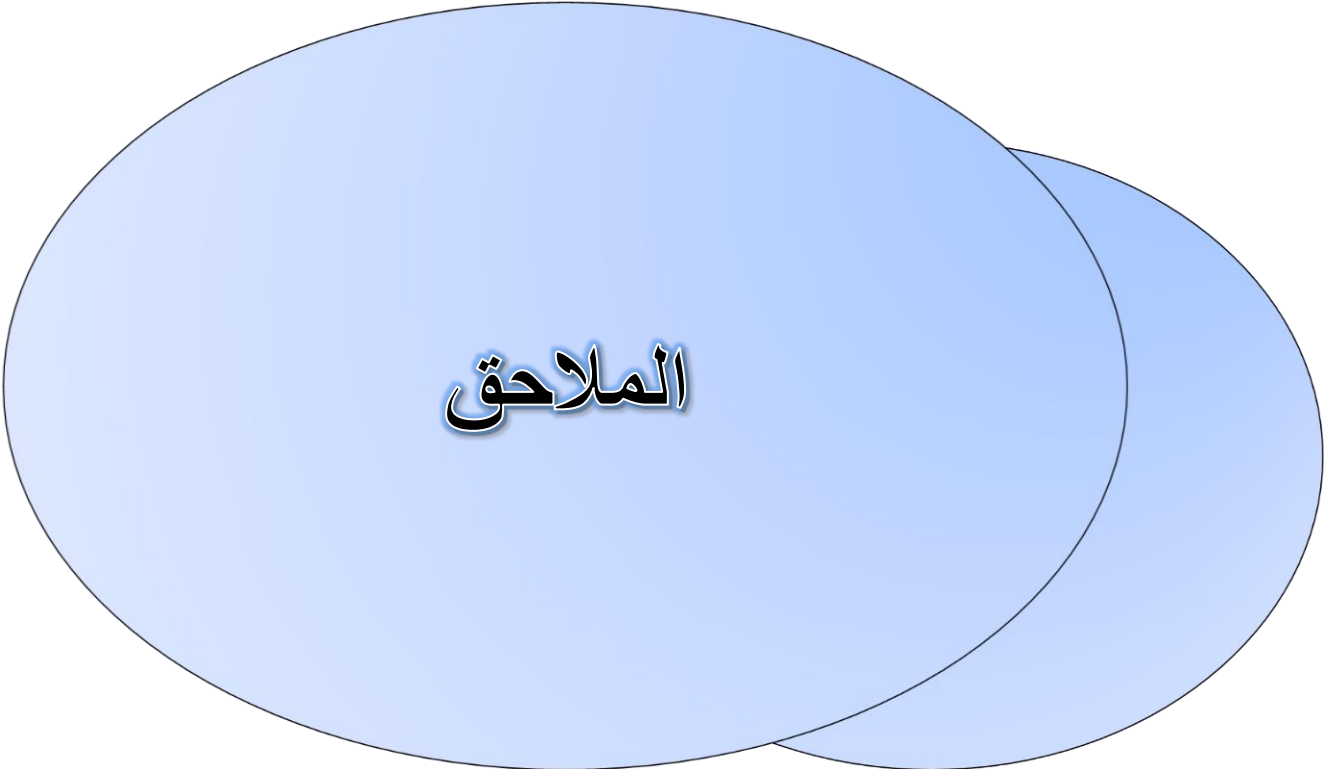
7. د. خالد مخلف الجنفاوي ،التحول الرقمي للمؤسسات الوطنية و تحديات الامن السيبراني من وجهة نظر ضباط الشرطة الاكاديميين بالكويت، المجلة العربية للآداب و الدراسات الانسانية ، المؤسسة العربية للتربية و العلوم و الآداب ، المجلد الخامس ،العدد 19، 2021.

8. سعيد أوغان ،الأمن السيبراني ورهانات التحول الرقمي في المغرب -التأصيل المفاهيمي والإستراتيجية التشريعية- ،مجلة المعرفة، العدد 11 ،جامعة محمد الخامس الرباط ، 2023.
9. سيد الناس سفيان جلول و قاسم سعاد ،التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية: التحديات والتقنيات -دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية وفروعها مستغانم الجزائر- ،مجلة العلوم الإنسانية، المجلد24 ،العدد 01، 2020.
10. شهيناز دريوش ،التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: قراءة في ممارسات التوظيف الحديثة وتقنياتها ،مجلة نماء للاقتصاد والتجارة - ،المجلد 9 ،العدد2، 2025.
11. طارق عمر فاروق ،دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة الحلوان، المجلد15،العدد1، السنة 2023.
12. عبد الغني حسونة ،المتطلبات القانونية للتحولات الرقمية ،مجلة المفكر ،المجلد 19، العدد02، 2024 .
13. فرط لعشب، التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية، جامعة العربي تبسي تبسة، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد6، العدد 1 ،2023.
14. قرين ربيع، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد2، العدد2023،2.
15. ملياني ،البيانات الضخمة :فرص التحديات ،مجالات التطبيق ،جامعة خميس مليانة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في علوم الاقتصادية،المجلد01،العدد02،سنة 2019.

خامسا :المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Al-Amin, M., & Karim, M. (2020). **"Identity Verification Challenges in Modern HRM Systems"**. International Journal of Human Resource Management, 31(4), pp. 512–530.
- 2- Dessler, G. (2020). **Human Resource Management**. 16th ed. Pearson Education, p. 13
- 3- Fayol, H. (1916). **Administration Industrielle et Générale**. Paris: Dunod. (Translated edition: Storrs, C., 1949. General and Industrial Management. London: Pitman).

- 4- SHRM (Society for Human Resource Management). (2022). **Identity and Verification Risks in Workforce Management**. Alexandria, VA: SHRM Publications.
- 5- Storey, J. (2007). **Human Resource Management: A Critical Text**. 3rd ed. London: Thomson Learning, p. 47.



الملاحق

جامعة عمار ثلجي بالأغواط
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

بطاقة مقابلة

في اطار اعداد مذكرة الماستر حول موضوع "التحديات الأمنية في المنصات الرقمية لإدارة الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط -" فإننا نرجو منكم التكرم بالإجابة على محتويات هذه البطاقة و مدنا بالمعلومات التي تعود بالنفع على اتمام هذه الدراسة .
و الهدف من المقابلة معرفة التحديات الامنية للمنصات الرقمية التي تواجه العاملين في ادارة الموارد البشرية بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي .
المؤسسة : مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط
تاريخ المقابلة : 2026/04/08 الى 2026/04/23
مكان المقابلة : قسم الموارد البشرية

معلومات عامة:

- الاسم اختياري:
- المنصب:
- سنوات الخبرة:
- القسم/المصلحة:
- تاريخ المقابلة:

1. ما مدى اعتماد المؤسسة على المنصات الرقمية في إدارة الموارد البشرية؟

.....

2. ما أهم الأنظمة أو البرمجيات المستخدمة؟

.....

3. ما نوع البيانات التي يتم التعامل معها عبر هذه المنصات؟

.....

المحور الثاني: التحديات الأمنية

4. ما أبرز التحديات الأمنية التي تواجهكم في استخدام المنصات الرقمية؟

.....

5. هل سبق وأن واجهتم محاولات اختراق أو تسريب بيانات؟

.....

6. ما أكثر التهديدات شيوعًا (تصيد إلكتروني، فيروسات، اختراق؟)...

.....

7. ما مدى وعي الموظفين بالمخاطر الأمنية الرقمية؟

.....

المحور الثالث: إجراءات الحماية المعتمدة

8. ما هي الإجراءات المتبعة لحماية بيانات الموظفين؟

.....

9. هل تعتمدون على تقنيات مثل التشفير أو المصادقة الثنائية؟

.....

10. كيف يتم تحديد صلاحيات الوصول إلى المعلومات؟

.....

11. هل يتم إجراء نسخ احتياطي للبيانات بشكل دوري؟

.....

المحور الرابع: التكوين والتوعية

12. هل يتم تنظيم دورات تكوينية في مجال الأمن السيبراني؟

.....

13. كيف تقيمون مستوى وعي الموظفين بأهمية حماية البيانات؟

.....

14. كيف يتم التعامل مع الأخطاء البشرية التي قد تهدد الأمن المعلوماتي؟

.....

المحور الخامس: التحديات التقنية والتنظيمية

15. ما أبرز الصعوبات التقنية في تأمين المنصات الرقمية؟

.....

16. هل يوجد نقص في الكفاءات المتخصصة في الأمن المعلوماتي؟

.....

17. ما مدى كفاية البنية التحتية التكنولوجية الحالية؟

.....

المحور السادس: تقييم وآفاق مستقبلية

18. كيف تقيمون مستوى الأمن الرقمي في المؤسسة حاليًا؟

.....

19. ما أهم النقائص التي يجب معالجتها؟

.....

20. ما الإجراءات المستقبلية المقترحة لتعزيز الأمن؟

.....

سؤال مفتوح:

21. ما اقتراحاتكم لتحسين أمن المنصات الرقمية لإدارة الموارد البشرية؟

.....

المخلص

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات الأمنية المرتبطة باستخدام المنصات الرقمية في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط (CRMA Laghouat) ، مع إبراز واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة ومدى فعالية الإجراءات المعتمدة لحماية البيانات والمعلومات. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لدراسة الظاهرة وتحليل مختلف أبعادها، كما استُخدمت المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المنصات الرقمية والأنظمة المعلوماتية في تسير الموارد البشرية والملفات الإدارية، حيث يتم استخدام برامج متخصصة مثل منصة HR وبرنامج Lojitip في معالجة البيانات والأرشيف الإلكتروني وتسيير المسار المهني للعمال. كما بينت الدراسة أن المؤسسة تتعامل مع بيانات حساسة تتعلق بالموظفين، الأمر الذي يجعل أمن المعلومات ضرورة أساسية لضمان استمرارية العمل الإداري.

كما كشفت الدراسة عن وجود مجموعة من التحديات الأمنية التي تواجه المنصات الرقمية داخل المؤسسة، من أبرزها الهجمات الإلكترونية، ومحاولات اختراق الحسابات، والتصيد الإلكتروني، وضعف الوعي الأمني لدى بعض المستخدمين. وفي المقابل، تعتمد المؤسسة عدة إجراءات وقائية لحماية بياناتها، من بينها التشفير، والمصادقة الثنائية، وبرامج مكافحة الفيروسات، وتحديد صلاحيات الوصول، إضافة إلى النسخ الاحتياطي الدوري للبيانات وتنظيم دورات تكوينية وتحسيسية في مجال الأمن السيبراني.

وخلصت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تعزيز أمن المنصات الرقمية وتطوير مهارات العاملين في مجال الأمن المعلوماتي، بما يضمن حماية البيانات وتحسين فعالية الأداء الإداري داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، الأمن السيبراني، المنصات الرقمية، التحديات الأمنية، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالأغواط.

Study Abstract

This study aimed to identify the security challenges associated with the use of digital platforms in Human Resource Management at the Regional Fund for Agricultural Cooperation in Laghouat (CRMA Laghouat), while highlighting the reality of digital transformation within the cooperation and evaluating the effectiveness of the measures adopted to protect data and information. The study relied on the descriptive-analytical approach as the most appropriate method for examining and analyzing the different dimensions of the phenomenon. Interviews were also used as the main tool for collecting data from employees working in the Human Resources Department of the institution.

The findings revealed that the institution relies heavily on digital platforms and information systems in managing human resources and administrative files. Specialized programs such as the HR platform and the Lojitip program are used for data processing, electronic archiving, and managing employees' professional careers. The study also showed that the institution handles sensitive employee data, making information security an essential requirement to ensure the continuity and efficiency of administrative operations.

Furthermore, the study identified several security challenges facing the digital platforms within the institution, including cyberattacks, account hacking attempts, phishing, and insufficient cybersecurity awareness among some users. In response to these threats, the institution has implemented various preventive measures, such as encryption, two-factor authentication, antivirus software, access control policies, regular data backups, and periodic training and awareness programs in cybersecurity.

The study concluded that the success of digital transformation in Human Resource Management depends largely on the institution's ability to strengthen the security of digital platforms and enhance employees' skills in information security, in order to ensure data protection and improve the effectiveness of administrative performance within the institution.

Keywords:

Digital Transformation, Human Resource Management, Cybersecurity, Digital Platforms, .(Security Challenges, Regional Fund for Agricultural Cooperation in Laghouat (CRMA Laghouat