



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي

جامعة جيلالي بونعامة - خميس مليانة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر -

- تخصص تسيير الموارد البشرية -

تحت عنوان:

تنمية مؤهلات الموارد البشرية كأداة للتفاعل مع التحديات
الاقتصادية الجديدة.

- دراسة ميدانية لواقع و آليات تنمية الموارد البشرية ملبنة عريب ولاية عين الدفلى -

إشراف الأستاذة :

- نبيلة دحمان زناتي

إعداد الطالبين :

- أوزقزو زكرياء

- بن زارة طاهر فيصل

لجنة المناقشة:

رئيسا - أستاذة محاضرة ب-
مشرفا - أستاذة محاضرة ب-
ممتحنا - أستاذ محاضر ب-

د. إيمان شقاليل
د. نبيلة دحمان زناتي
د. نبيل قبلي

السنة الجامعية: 2021/2022



اللهم لك الحمد، واليك المَشْتَكِي، وأنت
المستعان، ، وأفضل الصلاة، والسلام
على عبدك، ونبيك سيدنا محمد، وعلى آله،
وصحبه أجمعين، ونسألك اللهم أن تخرجنا من
ظلمات الوهم، وتكرمنا بنور الفهم، وأن تفتح
علينا بمعرفة العلم، وأن تلممنا شكر نعمك،
وتجعل عملنا خالصا لوجهك الكريم إنك يا مولانا
سميع مجيب الدعوات

شكر و تقدير

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا ومباركا على كل هذه النعمة الطيبة

والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

يشرفنا أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الخاص إلى كل

من مد لنا يد المساعدة وساهم معنا في عملنا هذا من قريب أو من بعيد

ونخص بالذكر الأستاذة الكريمة التي لم تبخل علينا

بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة.

الإهداء:

إلى أمي و أبي حبا و احتراما

إلى إخوتي و أخواتي

إلى كل الأصدقاء

إلى وطني الجزائر تقديرا و اعتزازا

إلى شهدائنا الأبرار رحمهم الله

إلى الأستاذة المشرفة على المذكرة

إلى الدكاترة و أساتذة و طلبة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم

التسيير وإلى كل من يسعى في طلب العلم.

المفرد

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| | شكر |
| | إهداء |
| أ.ب.ت | مقدمة |
| | * الفصل الأول: أساسيات حول تنمية الموارد البشرية و تحديات في الاقتصادية ظل التوجه نحو الرقمنة |
| 06 | - تمهيد |
| | - المبحث الأول: عموميات حول تنمية الموارد البشرية |
| 07 | المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية و أهميتها |
| 10 | المطلب الثاني: آليات تنمية الموارد البشرية |
| | - المبحث الثاني: تحديات تنمية الموارد البشرية في ظل توجه نحو الرقمنة |
| 15 | المطلب الأول: تحديات ومبادئ الرقمنة في تنمية الموارد البشرية |
| 17 | المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة |
| | - المبحث الثالث: دراسات سابقة مرتبطة بموضوع الدراسة |
| 19 | المطلب الأول: دراسات سابقة ذات علاقة بالموضوع |
| 25 | المطلب الثاني: تعقيب على الدراسات السابقة |
| 28 | - خلاصة الفصل |
| | * الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لواقع وآليات تنمية الموارد البشرية في مؤسسة ملبنة عريب |
| 30 | - تمهيد |
| | - المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ملبنة عريب |
| 31 | المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة ملبنة عريب |
| 33 | المطلب الثاني: المهام و الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة عريب |
| | المبحث الثاني: آليات و واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة ملبنة عريب |
| 38 | المطلب الأول: آليات تنمية الموارد البشرية في مؤسسة ملبنة عريب |
| 44 | المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة في مؤسسة ملبنة عريب |

| | |
|----|-----------------|
| 52 | - خلاصة الفصل |
| 53 | - خاتمة |
| 55 | - قائمة المراجع |

قائمة الجداول و الأشكال:

| رقم | العنوان | الصفحة |
|-----|--|--------|
| 01 | جدول يوضح أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة محل البحث | 27-25 |
| 02 | الجدول يمثل الوحدات الإنتاجية لمبنة عريب | 32 |
| 01 | الشكل يمثل الهيكل التنظيمي لمبنة عريب | 34 |

مقدمة

توطئة:

في ظل التطورات الحديثة ،أدرك الممارسون والباحثون الأهمية المتزايدة للأفراد، ومدى تأثير سلوكياتهم و استعداداتهم على أداء المؤسسة ،لذلك أكدت العديد من الدراسات على ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية وتنميتها ، وتطويرها وتأهيلها أكثر تماشياً مع التحولات والتحديات التي صاحبها ،تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن تنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية ،وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة. إن تنمية الموارد البشرية تعني باختصار التوجيه و التحسين الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتَوَقَّع. على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها فقد أصبح التنافس في ظل عالمية السوق الذي يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير من جهة ،بما يمكنها من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة للتفاعل مع التحديات المعرفية والتقنية والتحديات التنظيمية و التشريعية الجديدة والمستمرة من جهة أخرى.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية لمواجهة تحديات الاقتصادية الجديدة؟. وفيما تتمثل هذه التحديات الاقتصادية في ظل توجه نحو اقتصاد الرقمي ؟ وعليه فإن دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية:

- ما مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟
- فيما تكمن آليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟
- فيما تتمثل التحديات الاقتصادية الجديدة في ظل التوجه نحو اقتصاد الرقمنة ؟
- ما واقع تطوير وتنمية المورد البشري في المؤسسة في ظل الرقمنة ؟

فرضيات الدراسة:

- تنمية الموارد البشرية الطريقة التي تساعد بها المنظمة موظفيها على تطوير مهاراتهم الشخصية، والتنظيمية، وتطوير المعرفة، والقدرات لديهم.
- تكمن آليات تنمية الموارد البشرية في تطوير أنظمة التعليم وتطوير آليات التكوين.
- تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في كونها هي المحرك الاساسي لباقي موارد المنظمة.
- تتمثل التحديات الاقتصادية الجديدة في تحديات المعرفة والتقنية وتحديات التنظيمية و التشريعية
- يكمن واقع تطوير وتنمية الموارد البشرية والرقمنة في رقمه كل ما يتعلق بالموارد البشري.

أهمية الدراسة:

- معرفة سبل و أهمية تنمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية نحو مواكبة التحديات الاقتصادية الجديدة.
- معرفة آليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية .
- معرفة مختلف التحديات الاقتصادية الجديدة التي توجه إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.
- معرفة علاقة التي تجمع بين تنمية الموارد البشرية و الرقمنة.

أهداف البحث:

تكمن أهداف البحث فيما يلي:

- دراسة و توضيح واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- تسليط الضوء على مختلف التحديات الاقتصادية الجديدة التي تواجه المؤسسة الاقتصادية في ظل التوجه نحو الرقمنة.
- الوقوف على كيفية تعامل الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية مع التحديات الاقتصادية الجديدة التي تواجه المؤسسة.

دوافع اختيار الموضوع:

- محاولة توضيح أهمية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية.
- الوقوف على بعض التحديات الاقتصادية الجديدة التي تواجه المؤسسة.
- قلة الأبحاث و الدراسات حول تنمية الموارد البشرية للتفاعل مع مختلف التحديات الاقتصادية الجديدة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على واقع تنمية الموارد البشرية من أجل التفاعل مع التحديات الاقتصادية داخل مؤسسة ملبنة عريب في مصلحة المستخدمين.

منهج البحث:

اتبعنا في البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تطرقنا في الفصل الأول وهو الاطار النظري أساسيات حول تنمية الموارد البشرية في مواجهة تحديات الاقتصادية الجديدة. حيث تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث تناولنا في المبحث الأول مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها. وتطرقنا كذلك ف المبحث الثاني إلى التحديات الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الاقتصاد الرقمي وذلك من خلال تحديد أولاً مبادئ التي تقوم عليها الرقمنة ثم تحديد مختلف التحديات في ظل التوجه نحو إقتصاد الرقمي. كما حاولنا كذلك تطرق الى العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والرقمنة.

الفصل الأول:

أساسيات حول تنمية الموارد
البشرية و تحديات الإقتصادية
في ظل التوجه نحو الرقمنة

تمهيد:

تعيش المؤسسات اضطرابات نتجت عن ظروف و تحديات صعبة مما أثر على فعالية الأداء في مواردها البشرية التي أصبح يطلق عليها رأس المال البشري الذي يعتبر مصدر كل نجاح و تفوق خاصة مع ظهور الاقتصاد المعرفي العالمي الذي يعتمد على الرقمنة مما وضع تحديات جديدة أمام المؤسسات التي باتت من الضروري أن تجد طرقا في كيفية تحديد كفاءاتها للاستفادة منها بالشكل المرغوب و بالتالي فإن تنمية هذه الموارد تعتبر مطلبا أساسيا للبقاء و الاستمرار ،حيث سنتطرق في هذا الفصل الى كل ما يتعلق بتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تقديم مفهوم لها و توضيح أهميتها وآليات تطوير وتنمية الموارد البشرية. وسنتطرق كذلك الى تحديات الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الاقتصاد الرقمي وذلك من خلال تحديد أولا المبادئ التي تقوم عليها الرقمنة ثم تحديد مختلف التحديات المعرفية و التقنية والتنظيمية والإدارية والتشريعية والقانونية...إلخ. وسنحاول كذلك تطرق الى واقع تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة وذلك من خلال العلاقة التي تربط بينهما.

المبحث الأول: عموميات حول تنمية الموارد البشرية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول والذي شمل مفهوم تنمية الموارد البشرية حيث تناولنا فيه السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية ثم مفهوم تنمية الموارد البشرية و أهميتها على مستوى العاملين و على مستوى جماعة العمل و على مستوى المنظمة، ثم المطلب الثاني الذي شمل آليات تنمية الموارد البشرية وتطرقنا فيه إلى تطوير آليات التعلم المتعدد وتطوير آليات الاختيار والتعيين وتطوير آليات الأجور والحوافز وتطور آليات التخطيط للقوة العاملة و تطوير آليات التكوين.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها.

صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال، حيث حظي اهتمام العديد من المختصين المفكرين والباحثين و كذا معاهد التدريب والتنمية، و متخذي القرارات في المؤسسات على اختلاف أنواعها لذلك سنتطرق إلى أولا سياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية.

السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

في أواخر القرن التاسع عشر على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، إلا أن الاهتمام المنظرين الاقتصاديين و الإداريين بدأ يتجه إليه كحقل علمي في سنة <1958> حيث أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية أكثر تداولاً في كتاباتهم، ويشير أدب التسيير و الإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق و يصبح مصطلحا واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر

بعد عشر سنوات من التاريخ السابق في البداية قام نادلر بتسوية بين مفهوم تنمية الموارد البشرية و أية نشاطات مخصصة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم عدل نادلر فكرته في مرحلة لاحقة عندما صرح بأن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة، والتي تنفذ في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغيير في الأداء.

وفي وقت لاحق، قدم نادلر مفهوم تنمية الموارد البشرية، كأحد فروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية و هي: تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، تحسين بيئة الموارد البشرية. وعموما مرت تنمية الموارد البشرية تاريخيا بأربع مراحل:

- منذ أوائل القرن العشرين حتى السبعينيات، خلقت الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية و السيكلوجية

التنظيمية تركيبية مركبة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل؛

- الحقبة الموالية بدأت من الثمانينات و شهدت تأثير المنافسة الدولية و ما تلا ذلك من اهتمام بالمناهج ذات الطابع الاستراتيجي الأكبر و ظهور علوم كثيرة منها إدارة الموارد البشرية؛

- مرحلة التسعينات عرفت مساعدة التعلم التنظيمي و مفاهيم إدارة المعرفة و البحث عن الابتكار و الجودة والتحول و بلورة أهمية الموارد البشرية أو رأس المال البشري؛

- الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد و المؤسسة رشيدة التكاليف و الأمان الوظيفي، وكذا

الحاجة إلى سياسات متكاملة و فروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة و المحققة.

وعليه فمنذ أوائل القرن العشرين و تقنيات الإدارة و أساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية، و تمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد و جذب بين الاحتياجات الفردية و التنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغير.

من خلال عرض السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية ما يمكن استخلاصه أن تنمية الموارد البشرية أول ما ظهرت في الدول الصناعية، و ما يعني أنه مصطلح اقتصادي بامتياز لأنه ظهر في المنظمات الاقتصادية، التي كانت تسعى للربح، فكان المورد البشري هو أهم الموارد الاستراتيجية التي يمكن الربح والاستثمار فيها على المدى البعيد بعدما كان الاهتمام منصبا على المورد المالي و الموارد الأولية ، لان المورد البشري هو الأهم في هذه الموارد لذلك بدأ الاهتمام به و توفير شتى الوسائل لتنميته وتطويره.¹

مفهوم التنمية الموارد البشرية.

تعرف تنمية الموارد البشرية: لتنمية الموارد البشرية عدة تعاريف نجد منها:

هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته.

عرفها الدكتور علي السلمي بأنها نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتنقيف المستمر للمنظم.

¹ بوكراع صليحة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية جامعة المسيلة، مذكرة ماستر في تخصص إدارة وحكومة محلية، ص15/14.

كما عرفها أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج.

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة. إذا فالتنمية الموارد البشرية هو الإطار المساعد للموظفين في تطوير مهارات الشخصية والتنظيمية ولتطوير المعرفة والقدرات من خلال تنمية إمكانياتهم الشخصية والمهنية والنفسية بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن.²

أهمية تنمية الموارد البشرية:³

إن أهمية من علمية تطوير وتنمية الموارد البشرية هو زيادة ثقافة الفرد، وتطور مبادئه وقيمه، من أجل زيادة القدرة على التكيف مع البيئة التي تُحيط به، مما يساهم في زيادة فعاليته الكلية، وتنقسم أهمية تنمية الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام هي:

أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى العاملين

إن العمل في مفهوم تنمية الموارد البشرية، يساعد على تحقيق العديد من المنافع للأفراد منها ما يلي:

توفير المناخ المناسب من أجل زيادة إنتاج الفرد. العمل على إخراج القوى التي تدفع الأفراد من أجل تحقيق ذاتهم. المساعدة على إشباع احتياجات الأفراد الأساسية، مما يجعلهم يرغبون في إيجاد الأعمال التي تتحدى قدراتهم. معرفة الفروق الفردية لدى الأفراد، مما يساعد على الاستفادة من ذلك الأمر في إتمام المهام، من خلال التكاليفات التي تتناسب مع تلك الفروق. تنمية الأفراد، مما يساعد على زيادة قدرتهم ورغبتهم في تحمل المسؤوليات.

² بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 7 ص 275-277.

³ د محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى) ، المملكة الأردنية الهاشمية دار الجنان للنشر والتوزيع، صفحة 41-44.

أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل

تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى الجماعة بنقطتين، هما: تساعد على بث روح التعاون لدى جماعات العمل، وذلك حتى يتمكنوا من تحسين كفاءة الإنتاج، والاستفادة من الموارد. تساعد على رفع قدرة الجماعة في تحليل المشاكل، ثم وضع الحلول الملائمة لها.

أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة

تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة بنقطتين، هما تساعد نجاح تنمية الموارد البشرية في أحد أجزاء المنظمة على تطبيقها على ما تبقى من الأجزاء الأخرى من المنظمة. تساعد تنمية الموارد البشرية على زيادة فاعلية المنظمة وقدرتها على مواجهة المنافسات التي حولها.

المطلب الثاني: آليات تنمية الموارد البشرية

هناك العديد من الآليات التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة نذكر منها⁴:

أولاً: أنظمة التعليم المتعدد < التعليم التنظيمي > .

يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته ، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية من تقويم وتنمية الأفراد ، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات واستراتيجيات التعليم أن تتضمن الأنظمة التعليمية ما يلي التالية :

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية؛
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع؛
- تعزيز برامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات؛
- استخدام التكنولوجيا التعليمية؛
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.

⁴ سافة نور الدين .منصور عبد النور. دور التكوين في تنمية الموارد البشرية. مذكرة ماستر في علوم التسيير. تخصص إدارة أعمال .جامعة آكلي موحد أولحاج البويرة.2019.ص27 ص.31

ويمكن تعريف التعليم التنظيمي: هو الطريقة الوحيدة التي يتم فيها انتقال المعرفة و المهارة و الخبرة بين العاملين في بيئة العمل وهو لا يأتي بالتلقين بل بالملازمة. ويتم من خلالها استثمار خبرات العاملين و تجارب المنظمة و رصدها في ذاكرة المنظمة ليسار لمراجعتها و الاستفادة منها في حل المشكلات.

مستويات التعلم التنظيمي:

- مستوى التعلم الفردي؛

- مستوى التعلم الجماعي.

أنماط التعلم التنظيمي:

• التصنيف الأول.

1. **التعلم الاعتيادي** : هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي و يدعم هذا الاستقرار .

2. **التعلم الاستثنائي و العالي**: الذي يظهر في فترات التغيير و التحول التنظيمي و الابتكارات الجذرية في الشركة حيث يتوافق مع كل هذا إدخال المفاهيم و المبادئ و القواعد الجديدة التي تحرك الاستقرار و تهز بعنق المفاهيم و المبادئ القديمة السابقة تدخل الفوضى في صلب هذه المفاهيم لهذا يتسارع التعلم الاستثنائي الذي يكون بمثابة إنشاء النظام الجديد في قلب الفوضى و الإضراب الذي جاء به التغيير الجذري في المنظمة. و لعل التعلم العالي هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بسرعة من تجاربهم الخاصة.

• التصنيف الثاني.

1. **التعلم المعرفي**: هو الذي يترجم من خلال تغيرات إدراكية و نماذج التفكير التي تطبق بالطريقة التي تنظرها المنظمة للمحيط.

2. **التعلم السلوكي**: يعتمد على تغيير الإجراءات و الروتينيات التنظيمية في تطبيق طرق العمل و نشاط المنظمة. يعتبر التعلم المعرفي كمرحلة أولية للتعلم للسلوكي فأثناء عملية تغيير المفاهيم يشترط تغيير السلوك، يكون كل من الجوانب المعرفية و السلوكية للتعلم مترابطة أكثر منها متسلسلة. ففي المنظمة المسير يتخذ قرارات من خلال ادراكاته و تجاربه إذن يوجد تداخل ما بين الجانب المعرفي و الجانب السلوكي للتعلم.

• التصنيف الثالث.

1. **التعلم التكيفي**: يحدث هذا التعلم عند مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع محيطها هذا ما يفرض عليها التأقلم للأحداث. وهذا النوع من التعليم يدور حول التقليد أو الاستتساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل.

2. **التعلم التوليدي:** هو القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة، أي يقوم على الإبداع و المفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية و تحقيق النجاح للمنظمة وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكيف قدرة المنظمة في حين نحو الفرص المتاحة في البيئة.

ثانيا: تطوير آليات تخطيط قوة العمل:

لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة ، وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي :

- العناية بالإنسان؛

- تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي؛

- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي.

فتخطيط قوة العمل يتطلب استراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة ، وكذلك ككيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تكوينية معتمدة وذات كفاءة وفعالية تساعد على الحصول على قوة فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة. كما تتطوي عملية التخطيط أساسا أعلى عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك من ظل الظروف التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة ، وكذلك في رغبة المؤسسة استخدام فعال وناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو هدف محدد.

ثالثا: تطوير آليات الاختيار والتعيين:

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم. يعرف الاختيار على أنه " تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار الذي تطبقه المنظمة .."

فالفروق الفردية بين الأفراد ليس فقط في الصفقات الظاهرة كالتطول والوزن والقوة ، بل هي أيضا في القدرات العقلية والخصائص النفسية ، هذا ما يفسر فشل الأفراد في بعض المهام والمهن ونجاحهم في أخرى مما يؤكد أهمية اختيار العمال وحسن توجيههم إلى المهن والمهام التي تناسب ميولهم وقدراتهم الجسمية والعقلية لذلك يجب أن تستند عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على :

- مبدأ الاستعداد والصلاحية ؛

- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات؛

- مبدأ الجدارة والكفاءة .

فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة و أول خطوة للحصول على عمال جديرين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار ، إلا أن الخطأ في التقييم والفشل في اختيار أنسب العمال يؤدي إلى انعكاسات خطيرة ومكلفة إذ أن العامل الجديد يحتاج إلى تدريب وتكييف خلال فترة من التجريب وهي عوامل مكلفة للمؤسسة إضافة إلى ذلك عوض كون العامل الجديد عوناً مساعداً على رفع الإنتاج وتحسين الجودة ، أصبح عالية يزيد من مشاكل المؤسسة وصعوباتها ونفقاتها لهذا يجب اعتماد المؤسسات عند التوظيف على طرق علمية أثبتت ناجعتها كما يجب أن توكل مهمة الاختيار إلى أخصائيين في الميدان حتى تضمن المؤسسة الحصول على أياد عاملة كفؤة تساهم في رفع ناجعتها وفعاليتها .

وبالتالي يعتبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب حسب مهاراتهم وخبراتهم واستعداداتهم وتحقيق الملائمة بين قدرات وميول ومؤهلات الأفراد من ناحية وبين المتطلبات الوظيفية من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى الحصول على أعلى إنتاجية ورفع معنويات الأفراد.

رابعاً: تطوير آليات التكوين :

حيث يلعب التكوين دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية وتؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف ويقوم بذلك الأفراد العاملون ممن يجب أن يكونوا على مستوى عالي من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي ، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين ، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم ، وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يمتلكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع ، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تحديد وزيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة متنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص وزيادة الإنتاجية ، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى التكوين، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تكوينهم بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التكويني وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده ، كما يجب التركيز على عملية اختيار المكون والذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية.

خامساً: تطوير آليات الأجور والحوافز:

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل لذا يجب على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها إلى الخارج يمكننا اعتبار الأجر مفهوما أكثر شمولية فهناك أجر مباشر وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الأجر المبذول ، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظرا لأدائه الجيد في العمل ، وتحث سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين العنصر البشري والمنظمة ، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددها المنظمة .

ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ العدالة والمساواة.

وبناء على ذلك يجب على كل منظمة - من خلال إدارة الموارد البشرية - أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها النجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل ويجب أن تتوفر في هذا الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية :

- الوضوح والبساطة؛

- ضمان حد أدنى من الأجور؛

- مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة؛

- التوازن بين قيمة الأجر و الأداء؛

- تحقيق فائدة لأكبر عدد من الأفراد؛

- أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموسا .

إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة بل لابد من اتباع أنظمة حوافز جيدة لتحريك الأفراد

ودفعهم للعمل وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بما أن تتبع الخطوات التالية :

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز؛

- إعداد دراسات شاملة لحوافرها .

وتختلف النظرة إلى الأجور والحوافز حسب السياسة العامة لأي دولة، فينظر إلى العمل في المجتمعات

الرأسمالية كسلعة مثلها مثل أي سلعة أخرى يتحدد مقدارها في سوق العمل بناء على عوامل العرض والطلب

وبناء على ذلك يعرف الأجر على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهود الذي يبذله " وفي

النظم الاشتراكية ينظر إلى العمل على أنه مجهود مشترك وعلاقة إنتاجية محددة تهدف إلى رفع مستوى الإنتاج للمجتمع وبالتالي يعرف الأجر على أنه نصيب العمال من الإنتاج.

ومهما اختلفت النظرة إلى الأجر يجب اعتبار العامل البشري الكفاء كمورد نادر على المؤسسات الاجتهاد استقطابه وتوفير الشروط المناسبة لتكوينه والمساعدة على بلورة شخصية وإبراز قدراته والحفاظ عليه وتحفيزه للعمل والإنتاج، فزيادة الاهتمام بالأفراد يعود على المؤسسة والمجتمع بالربح من حيث زيادة ومواجهة التحديات والمنافسة.

المبحث الثاني: تحديات تنمية الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الرقمنة

حاولنا في هذا المبحث التطرق الى تحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الرقمنة وذلك من خلال المطلب الاول الذي شمل عرض للمبادئ الرقمنة ثم التطرق إلى مختلف التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة، ثم تطرقنا في المطلب الثاني إلى علاقة تنمية الموارد البشرية بالرقمنة.

المطلب الأول: مبادئ و تحديات الرقمنة في تنمية الموارد البشرية.

قبل التطرق إلى التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الاقتصاد الرقمي يجب علنا التطرق إلى مبادئ الرقمنة والتي تتمثل في ما يلي:

مبادئ الرقمنة⁵

1- تقديم أحسن الخدمات: وهذا الاهتمام يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة تم تشخيصها، وضرورة انقضاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2- التركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام الرقمنة على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، أن تحقق فوائد للجمهور في تخفيف العبء من حيث الجهد، والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الرقمنة للجميع في أماكن العمل

⁵ سمير عماري، ركي أحسن، الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث لمؤسسات التعليم العالي في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الملتقى العلمي الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، يومي 12/13/نوفمبر 2017 ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص5.

والمؤسسات والمكتبات ... الخ، لكي يتمكن الكل من التواصل.

4- تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين يؤدي إلى تقديم الخدمات بأسعار منخفضة.

5- التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الرقمنة، بحكم أنها تسعى لتحسين وإثراء ما هو موجود إضافة إلى رفع مستوى الأداء سواء الكلي أو الجزئي داخل المنظمات.

2/التحديات تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي.

الرقمنة هي من جهة بمثابة أداة لتوفير الوقت اللازم للأنشطة ذات قيمة مضافة للموارد البشرية ومن جهة أخرى استجابة لتوقعات العاملين وتحسين صورة وسمعة الإدارة، وبالتالي فإن التحدي الذي يواجه الموارد البشرية هو التحول من أجل تقديم خدمات قوية ذات القيمة المضافة وبتكلفة أقل، وهي من بين التحديات الحديثة للإدارة. حيث تمكن من تزويد المشاركين بالمعارف والمهارات والاتجاهات العلمية والعملية اللازمة لتأهيل الموارد البشرية للعمل في ظل الظروف غير الاعتيادية بما يساهم في تحقيق الاستمرارية والفعالية في الأداء المؤسسي، وهذا ما فرضته الأوبئة العالمية كجائحة كورونا الحالية بأن الرقمنة هي الحل والمحرك الرئيسي للتنمية، محاولة تخفيض التكلفة العالية للبرمجيات و الأجهزة الإلكترونية، تقديم حوافز و تدريبات متخصصة في المجال الرقمي.

- **التحديات التقنية والتكنولوجية:** المتمثلة في ضعف الإنفاق على البحوث والتطوير وعدم

توفير متطلبات الرقمنة الإدارية عند كل مستقبلي الخدمة نتيجة ضعف الوعي الإلكتروني أو نتيجة ارتفاع تكلفة الحصول بالإضافة إلى عدم كفاية خطوط الاتصال وبطء شبكة الإنترنت.

- **التحديات التنظيمية والإدارية:** ضعف المعرفة والمهارة لدى الكوادر البشرية بالمؤسسات، فيما يتعلق

بأنظمة التعامل وتبادل المعلومات الإلكترونية، وضعف الخبرات في حل المشاكل أنيا وسيطرة الفكر البيروقراطي مما يؤدي إلى مقاومة عملية التغيير خوفا من زوال امتيازات سابقة والمساس بصلاحياتهم والتعرض للمساءلة أو حتى فقدان عملهم، نظرا لما تتميز به الإدارة الإلكترونية من شفافية في نظام العمل.

- **التحديات التشريعية والقانونية:** تتمثل في صعوبة الملاحقة القانونية لمخترقي المعلومات ومزوريها وطول إجراءات إثبات تورطهم، بالإضافة لغياب التشريعات الخاصة بأنظمة العمل الإلكتروني.

- **تحديات التكلفة:** إن الاستثمار في مجال تقنيات المعلومات مكلف جدا ويتطلب صيانة متواصلة وهذا يعني أن معظم الدول النامية تعجز في تخصيص ميزانيات بهذا الحجم.

- **التحديات الأمنية والاجتماعية:** تتطلب الإدارة الإلكترونية فسخ المجال لتبادل المعلومات والحصول عليها فور طلبها، إلا أن خطر القرصنة والاختراقات أو حتى الفضوليين يشكل تهديدا لخصوصية الأفراد إذا لم تكن الحكومات قادرة على حماية هذه المعلومات، بالإضافة للتخوف من إلغاء بعض الوظائف، إضافة للأمية الإلكترونية وصعوبة تجسيد التواصل عبر التقنية الحديثة.⁶

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة.

نتناول في هذا المطلب علاقة تنمية الموارد البشرية بالرقمنة، محاولين في ذلك إبراز وتوضيح أبعاد التي تربط تنمية الموارد البشرية بالرقمنة.

أولاً: علاقة التوظيف بالرقمنة

التوظيف هو الإعلان عن الوظائف الشاغرة بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة، ويعتبر التوظيف جوهر وظائف إدارة الموارد البشرية وحتى يتمكن قسم الموارد البشرية من توظيف الأشخاص المناسبين، فلا بد أن تتماشى خطة التوظيف مع استراتيجية المؤسسة بخصوص ما تريد تحقيقه، بجذب واختيار وتوظيف المترشحين المناسبين للوظائف، وإن زيادة الوظائف وتعقدتها من حيث مكوناتها ومهاراتها، والتحول الجذري العالمي الحاصل في طرق التوظيف تحتم على المؤسسات بمختلف أنواعها إدخال الرقمنة في عملية التوظيف، حيث تساعدنا الرقمنة من خلال أنظمتها المعلوماتية على تحسين إدارة عملية التوظيف، بتحويله من الحالة التقليدية إلى الحالة الإلكترونية واستخدام أحسن التقنيات الرقمية، ويمثل عنصر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام الرقمنة.

يقصد بالتوظيف الإلكتروني " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها الانترنت في إجراء توفير الموارد البشرية اللازمة" فهو يمكننا من جذب أكبر عدد من الموارد البشرية ويوسع من عملية الاختيار والانتقاء والمفاضلة بينهم لشغل الوظيفة الشاغرة والمناسبة.

إن التوظيف الناجح لا يتم إلا من خلال إدخال الرقمنة للقضاء على الحواجز البيروقراطية والجغرافية، إذ تنتقل السيرة الذاتية الإلكترونية للمترشح بسهولة وفي كل مواقع عبر محركات البحث الشبكات الإنترنت، كما تساهم الرقمنة في إرساء معالم الشفافية، وتحسين صورة المؤسسة، من خلال استخدام برامج تشغيلية محوسبة وتسرع في الإجراءات ويسع نطاق التحقيق المتعلق بالعاملين المرتقبين، والعمل عن بعد.. الخ.

⁶ أحمد بوشنافة، فاطنة بوداوي ، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي ،مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، لجامعة الجزائر، المجلد 07 ، العدد 01، 2018، ص 191.

عموما لعملية التوظيف، والتوظيف الإلكتروني بصفة خاصة مساهمة بشكل كبير وفعال في تنمية الموارد البشرية، وله علاقة طردية بالرقمة، إذ يمكن أن يكون وسيلة وأداة لتحقيق الرقمنة والتغلب على معوقات تطبيقها.

ثانيا: علاقة التدريب بالرقمة.

الإنسان هو من يقوم بعملية التنمية الشاملة، بما يعني أنه يمكن أن يكون أداة بناء وإصلاح، وإن تدريبه وإعادة تأهيله وترقيته مهنيا واجتماعيا لاحقا، بالقدر الذي يرفع كفاءته الأدائية باستمرار، ويجعله قادرا على التفاعل مع التكنولوجيات الجديدة، ومن ثم التأقلم مع المتغيرات العالمية يلقي التدريب اهتماما متزايدا في ظل المنظمات الحديثة والاقتصاد المعرفي، فمفهوم التدريب لا يقتصر على البرامج التدريبية التقليدية داخل القاعات ومنح شهادات المشاركة أو الاجتياز للبرنامج، بل أصبح خيارا استراتيجيا في مجال استثمار وتنمية الموارد البشرية، إذ يعتبر التدريب مؤشرا هاما يستدل به في تنمية الموارد البشرية

التدريب آلية من الآليات التي من خلالها يتم التحكم في الرقمنة والتكيف مع الأساليب التكنولوجية وأنظمة العمل الجديدة، مما يترتب ضرورة تأهيل وتدعيم القابلية الشخصية والنفسية للعاملين وخاصة الذين يلتحقون بوظائفهم للمرة الأولى، مما يعني حاجتهم الماسة إليه، مع التركيز على استخدام الفئة الصحيحة من العاملين في الوظائف المناسبة.

عموما لعملية التدريب، والتدريب الإلكتروني للعاملين بصفة خاصة مساهمة بشكل كبير وفعال في تنمية الموارد البشرية، وله علاقة طردية بالرقمة، إذ يمكن أن يكون وسيلة وأداة لتحقيق الرقمنة والتغلب على معوقات تطبيقها.

ثالثا: علاقة التعلم بالرقمة.

يعتبر التعلم جوهرى للوجود الإنساني وهو التغيير التلقائي غير المقصود في السلوك وتعديل ثابت نسبي في السلوك الناتج عن الممارسة والخبرة. ويعد التعلم العملية التي من خلالها يتم اكتساب الفرد المعارف والمهارات والقدرات الجديدة لإحداث التغيير في الفهم والسلوك، ويعتبر التدريب واحدة من العلاجات والإجراءات المتعددة التي يمكن أن تتخذها المؤسسة لتشجيع التعلم وتحقيق نتائج جديدة، ونظرا لمختلف التغيرات التكنولوجية الحديثة التي تشهدها بيئة تنمية الموارد البشرية كمهارات التشفير والبرمجة وعلوم الحاسوب أصبح مفروضا عليها مواكبتها بإدخال هذه التقنيات التكنولوجية، وضرورة تعلم العاملين عليها بسرعة وبتكاليف أقل، حيث يوفر التعلم الإلكتروني 70% من الوقت والمال مقارنة بالتقليدي، من خلال التعلم الذاتي أو عبر شبكات الموظفين، قد أدت جائحة فيروس كورونا في واقعا الحالي والتحول السريع في الاقتصاد والمجتمعات الحاجة إلى تعلم أدوات وأساليب الرقمنة وإعادة تشكيل جذرية لماهية وكيفية التعلم على جميع المستويات في كل المجالات. عموما لعملية التعلم والتعلم الإلكتروني للعاملين بصفة خاصة

مساهمة بشكل كبير وفعال في تنمية الموارد البشرية، وله علاقة طردية بالرقمة، إذ يمكن أن يكون وسيلة وأداة لتحقيق الرقمنة والتغلب على معوقات تطبيقها.

رابعاً: علاقة التحفيز بالرقمة.

تعتبر الحوافز أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين معاً، ويبرز دور الحوافز في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة وتصنف استراتيجيات التحفيز إلى التحفيز على أساس المهارة، التحفيز على أساس الأداء في حين أنه لا يجب النظر إلى الحوافز أنها جزء مكملاً للأجور والمرتبات، بل هي المقابل للأداء المتميزة. تساهم الرقمنة في وضع وتصميم وتطوير آليات نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع روح المعنوية لديهم وزيادة إنتاجيتهم، فأجر الفرد يعكس توازناً بين ما يساهم به العامل من جهد وبين ما يحصل عليه في شكل أجر ومكافآت، واختلال هذا التوازن سيعكس حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم العدالة وبالتالي انخفاض مستوى أداء الفرد. عموماً تساهم عملية تحفيز العاملين بشكل كبير وفعال في تنمية الموارد البشرية، ولها علاقة طردية بالرقمة، إذ يمكن اعتبارها وسيلة وأداة لتحقيق الرقمنة.⁷

المبحث الثالث: الدراسات السابقة لموضوع البحث.

تطرقنا في هذا المبحث إلى مختلف الدراسات السابقة التي شملت موضوع البحث حيث تناولنا مجموعة الدراسات التي كان لها علاقة جزئية أو كاملة بموضوع البحث ثم قمنا في المطلب الثاني بالتعليق على الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المرتبطة.

إن مثل هذه البحوث تكتسي أهمية بالغة ولها دور كبير في المجال الاقتصادي الحديث ورغم ذلك فهي مهمشة إن لم نقل منعدمة ما عدا بعض الدراسات في هذا الميدان مثلاً:

⁷ حسين خرياشي و محمد رافع. تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي.. مذكرة ماستر. قسم علوم تسيير. جامعة محمد بوضياف-المسيلة-الجزائر. 2021/2020. ص 33 الى 37.

* الدراسة الأولى: الحسن الخرباشي ومحمد رافع. مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان: < تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة > للسنة الجامعية 2021/2020. بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

- هدفت الدراسة انطلاقاً من الإشكالية وأهمية هذه الدراسة، ارتأينا أن نضع مجموعة من الأهداف التي نأمل في تحقيقها والتمثلة في:

- 1- التعرف على المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والرقمنة، وتوصيف علاقات الارتباط بينهما؛
 - 2- إبراز أهمية ودور الرقمنة في تسيير وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي؛
 - 3- توضيح أهم تحديات رقمنة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي؛
 - 4- إعطاء صورة عن واقع استخدام الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي؛
 - 5- نأمل من خلال بحثنا أن نتوصل إلى نتائج تضاف إلى مجموع البحوث المتعلقة بهذا الموضوع.
- نتائج الدراسة:

أولاً: الاستنتاجات النظرية

- 1- الرقمنة ركيزة أساسية مهمة في تنمية الموارد البشرية والتي يجب على الجامعة الاهتمام بها؛
- 2- فلسفة نجاح تنمية الموارد البشرية وتطورها مرتبط بمستوى الرقمنة المطبق؛
- 3- يؤدي تنفيذ أبعاد تنمية الموارد البشرية إلى التمكن من الرقمنة الإدارية؛
- 4- تؤدي عملية رقمنة الموارد البشرية إلى التحلي عن ممارسات الإدارة الكلاسيكية من بيروقراطية ومحسوبية، احتكار المعلومة، هدر الوقت والجهد والمال ... الخ.

ثانياً: الاستنتاجات التطبيقية.

- 1- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة أن رقمنة الموارد البشرية إيجابيات على مختلف المستويات؛
- 2- نتج عن تحليل آراء اتجاهات أفراد العينة لمختلف أبعاد محور تنمية الموارد البشرية (بعد التوظيف، بعد التدريب، بعد التعلم، بعد التحفيز)، بالمؤسسة محل الدراسة، مساهمة هذه الأبعاد بشكل فعال وإيجابي في تنمية مواردها البشرية وزيادة مستوي رقمنة إدارتها، وكانت اجاباتهم بدرجة عالية من القبول والموافقة على هذا المحور؛

3- نتج عن تحليل آراء اتجاهات أفراد العينة لمحور الرقمنة بالمؤسسة محل الدراسة، لأفراد العينة توجه إيجابي عالي لواقع الرقمنة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وكانت اجاباتهم بدرجة عالية من القبول والموافقة على هذا المحور.

* **الدراسة الثانية:** ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة في الأبعاد السوسيو- تقنية، دراسة حالة مديرية الأمن الولاية بسكرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الحصول على درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2015/2016.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الرقمنة لإدارة الموارد البشرية لمديرية الأمن الولاية بسكرة كدراسة حالة.

فهم الواقع المعيش لتحديد رؤية شاملة للمستقبل، حيث أن ملاحظة الظواهر المختلفة الراهنة وتسليط الضوء عليها سيساعد في نهاية المطاف إلى إيجاد حلول أكثر فاعلية وأكثر نجاعة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات والمعلومات عن طريق الملاحظة البسيطة، المقابلة، بالإضافة إلى توزيع استمارة الاستبيان.

- خلصت الدراسة إلى أن مستوي الرقمنة المستخدمة في إدارة الموارد البشرية لمديرية الأمن بولاية بسكرة هي درجة استخدام عالية، كما توصلت الدراسة لوجود القليل من الصعوبات والتحديات التي تواجه هذه الإدارة.

* **الدراسة الثالثة:** مكلاطي فاطمة الزهراء. التحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل التغيرات العالمية الراهنة. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية - العدد الرابع. ديسمبر 2017. جامعة العربي التبسي- تيسة- الجزائر.

هدفت الدراسة الى ذكر مفهوم الموارد البشرية و الاقتصاد الحر. والتحديات التي تواجه الموارد البشرية اليوم ووظيفة القادة اتجاه الموارد البشرية في ظل التغيرات العالمية الراهنة.

نتائج الدراسة: استنتجت الدراسة أن المورد البشري أصبح يحظى باهتمام وتقدير خاص داخل المنظمة باعتباره موردا استراتيجي هام يصعب إيجاده بطريقة سهلة. وأن مهمة تسيير الموارد البشرية أصبحت مهمة معقدة ومنتشعبة وذلك في ظل التحولات والتغيرات والتحديات الراهنة.

* **الدراسة الرابعة:** خوصة مصطفى. بن عبو جيلالي. تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. < دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم >. مارس 2021. جامعة معسكر < الجزائر >. هدفت الدراسة إلى إظهار واقع رقمنة إدارة الموارد البشرية و تحديد الأسباب التي تمنع تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية. حيث اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي و الأسلوب التحليلي لدراسة إشكالية استغلال

التكنولوجيا الرقمية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية حيث شملت الدراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم. و استنتج عن الدراسة نقاط التالية:

- التركيز على استقطاب الكفاءات ذات المهارات الرقمية في عمليات التوظيف و تبني أسلوب فرق العمل داخل المؤسسات من اجل تبادل المهارات بين مختلف الموظفين؛

- التركيز على عمليات التدريب المستمر بهدف الاستغلال الأمثل لمزايا التكنولوجيا الحديثة و تطوير كفاءة الموظفين خاصة القدامى منهم ممن يفتقرون للمهارات الرقمية؛

- إتباع أساليب التحفيز من اجل خلق الرضا الوظيفي و حث الموظفين من الاندماج في البرامج التدريبية.

* **الدراسة الخامسة:** أبو القاسم الحمدي . آليات تنمية الكفاءات القيادية للمورد البشري وانعكاسها على

تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصادية الجديدة. جوان 2012. جامعة عمار تليجي

- الاغواط - الجزائر . تهدف الدراسة الى محاولة إزالة بعض الغموض عن ماهية الكفاءات القيادية و كيفية تنميتها من جهة ومدى الاثر الذي تحدثه عملية التنمية على مهارة التفكير الاستراتيجي من جهة أخرى. والاهمية التي تنعكس بعد ذلك على المنظمة في موقع أفضل على اقتصاد المبني على المعرفة. كما استنتجت الدراسة ما يلي:

- تمثل الخصائص غير الظاهرة في الكفاءات والمتمثلة في القيم والدوافع والمفهوم الذاتي والأدوار الاجتماعية جزءا لا يتجزأ من كفاءات الأفراد عموما والقادة خصوصا، نظرا للاتصال المباشر مع الأتباع واتصال أدوارهم القيادة كلية بهم؛

- حتى وإن كان القادة في الكثير من الأحيان هم الفئة الأكثر تأثيرا واتخاذا للقرارات الحاسمة في المنظمة على غرار القرارات المتعلقة بالتدريب والتمكين وإدارة المعرفة إلا أن ذلك لا يكون بمعزل عن إدارة الموارد البشرية فهي الجهة الكفيلة بتحديد ومعرفة مدى كفاءة كل قائد وكل فرد في المنظمة بامتلاكها لقاعدة بيانات لكافة الكفاءات والأفراد والمناصب وكل ما يتعلق بالجانب الإنساني للوظائف، وبالتالي تملك الكثير من الصلاحيات فيما يتعلق إدارة هذا المورد الهام وذلك طبعا ليس بمعزل عن باقي الأنظمة الموجودة في المنظمة؛

- بما أن التفكير الاستراتيجي يعتبر وسيلة لا غاية فإن تركيز أنشطة التنمية الكفاءات القادة يصب في نفس الهدف، ومن الخطأ أن نتصور بأن هدف تنمية الكفاءات القيادية يصب في تمتع القائد بميزة التفكير الاستراتيجي بل يعتبر هذا الأخير جزءا من تلك الكفاءات خاصة وأنه يميل إلى التمرکز ضمن المهارات التصورية؛

- بالرغم من أن التفكير الاستراتيجي يصنف كمهارة من المهارات إلا أنه يتبادل الأدوار مع الكفاءات القيادية

وفق أدوار تكميلية، فتنمية هذه الكفاءات تؤثر على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي لدى القادة إلا أن ذلك يبقى مبتورا دون تنمية لباقي مكونات الكفاءات القيادية الأخرى من معرفة وقيم ودوافع.

* **الدراسة السادسة:** د. بركان أسماء. التسيير الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية- . 2019. المركز الجامعي مرسلني عبد الله تيبازة الجزائر. هدفت الدراسة الى معرفة أهمية و دور التسيير الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة ملبنة عريب عين الدفلى . حيث أصبحت تسعى جاهدة لتحقيق المزايا التنافسية ، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة ، كما أنها مصدر كل نجاح إذا تم تسييرها بشكل جيد لذلك لم يعد التسيير التقليدي للموارد البشرية مقبولا أو كافيا لتحقيق الميزة التنافسية في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات التي تواجه المؤسسة، بل أصبح لزاما على المؤسسة الاقتصادية أن تسيير مواردها البشرية، التي أصبحت موردا استراتيجيا ، وفق منظور استراتيجي، ويمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة ، ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى استراتيجية فعالة للموارد البشرية بالمؤسسة ، حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام ، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وفق استراتيجية محكمة. كما استنتجت الدراسة ما يلي:

- توفير العلاقات مع الهيئات المكلفة بالبحث و التنمية الاقتصادية؛

كبر الوعاء الذي يضم المواهب و المهارات المتاحة عكس حالة عند قصر الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط؛

- تحسين المستوى التكويني للموارد البشرية؛

- تشجيع روح الإبداع الاختراع التكنولوجي؛

- خلق شبكة التأهيل والتكوين والاستثمارات الخاصة؛

- اختيار الأفراد المناسبين نقطة أساسية في استغلال طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛

- بالإضافة إلى هذه التوصيات نركز على نقطة مهمة وهي التنمية البشرية التي نقصد بها التطوير المستمر بهدف إشباع حاجات الموارد البشرية في الدولة من خلال توفير الغذاء المتكامل و العلاج الشامل وغيرها من النقاط المفيدة لإشباع حاجات الإنسان بما يحقق الولاء والانتماء التقدم الإنتاجي والاقتصادي.

* **الدراسة السابعة:** بطاهر بختة. توجهات الاقتصاد الرقمي في البلدان العربية في ظل رغبتها في تطبيقه- فلسطين، إمارات، سعودية، الجزائر - . 2019. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية جامعة مستغانم- .

- تهدف هذه الدراسة إلى إظهار توجهات الاقتصاد الرقمي في البلدان العربية. فالاقتصاد الرقمي يعتبر من بين الاقتصاديات الجديدة التي ارتبطت ارتباطا وثيقة بمدى تطور التكنولوجيا في العالم. فهو يعبر عن رؤية مستقبلية لعام تكون فيه المعلومات الركيزة الأساسية للاقتصاد والعلاقات البشرية، إذ هو مبني كليا على بنية تحتية رقمية عالية الجودة، كفيلة بتحقيق كثير من الأهداف التي تسعى إليها الدول التي تطبقه المحيطة بها. ولا سيما الدول العربية التي تعاني من قلة الوسائل وإمكانيات لتطبيقه، والتي تكمن في وتعتمد عليه في ظل صعوبة الظروف

هذا البحث إلى أن الاقتصاد الرقمي له بؤادر كثيرة في الدول المعرفة وكيفية توظيفها توظيفا صحيحا لتعود بالفائدة المرجوة منه. وقد خلص العربية بدأت بالظهور في بعض منها ويجب الاهتمام بما اهتماما كبيرا ومن أهم النتائج المتواصل إليها:

- دمج مؤهلات وكفاءات الشركات التي تعمل على تطوير المهارات الرقمية؛
- ضعف شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دائما في بعض البلدان العربية؛
- قلة رؤوس الأموال المستثمرة في الجزائر في سبيل تطوير برمجيات الحواسب؛
- تعيين وتوفير برامج تدريبية لتنمية القدرة المعلوماتية للباحثين المهتمين والمشرفين على تطوير الاقتصاد الرقمي؛
- قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بالاقتصاد الرقمي لبلورة حيثياته الجديدة في البلدان العربية .
- ومن أهم التوصيات:
- العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية خاصة في ما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- يجب توسيع شبكات الانترنت في البلدان العربية الجزائر وفلسطين وتسهيل استخدام خدماتها؛
- العمل على تكيف البرامج التعليمية والتدريبية في شتى المؤسسات التعليمية؛
- جمع وتوفير خدمات الدفع الالكتروني ووضعها في متناول الجميع؛
- العمل على تضييق الفجوة الرقمية بين البلدان العربية والبلدان المتقدمة .

المطلب الثاني: تعليق على الدراسة السابقة.

بعد أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي كان لها علاقة بموضوع الدراسة ومتغيراته سواء كانت متعلقة بتنمية الموارد البشرية أو التحديات التي تواجه تنمية في ظل الرقمنة. حيث نجد أن هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في الشكل النظري وذلك بالنسبة لبعض الأبعاد المتبناة في دراستنا ومتمثلة في تنمية الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها في ظل الرقمنة .

- تتضمن الدراسة الحالية متعلقة بتنمية مؤهلات الموارد البشرية في مواجهة التحديات الرقمنة وتختلف عن الدراسات السابقة من حيث تبني المتغيرين مستقلين ومتمثلين في آليات تنمية الموارد البشرية و تحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة.

- وكما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة سواء من ناحية الإطار الزمني والمكاني. وكذلك قطاع النشاط بالنسبة للمؤسسة التي هي محل الدراسة.

- فقد حاولنا من هذه الدراسة التطرق إلى مجموعة من الآليات تطوير وتأهيل الموارد البشرية وكذلك الإلمام بالتحديات الاقتصادية الجديدة التي تواجه تنمية مورد بشري وذلك في ظل الرقمنة ومدى علاقة تنمية الموارد البشرية بالرقمة.

جدول رقم 01 يوضح أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة محل البحث.

| العنصر | أوجه التشابه | أوجه الاختلاف |
|-------------------------|---|---|
| الدراسة السابقة الأولى | تمثلت أوجه التشابه في : الهدف :هدفت الدراسة محل البحث و كذلك الدراسة السابقة الى التعرف بالمفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وكذلك الرقمنة وإبراز العلاقة بينهما. الطريقة : اعتمدت كلتا الدراستين على دراسة حالة . المنهج :اعتمدت الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي . | تمثلت أوجه الاختلاف في : اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناول الموضوع حيث ركزت الدراسة الحالية على تنمية الموارد البشري في ظل الرقمنة مع ذكر مبادئ الرقمنة وواقع تطبيق الرقمنة في ملبنة عريب الأدوات: اعتمدت الدراسة السابقة على المقابلات و البحث الأكاديمي. الشخصية أما الدراسة محل البحث على الوثائق من المصلحة المستخدمين و الاعلام الآلي. |
| الدراسة السابقة الثانية | تمثلت أوجه التشابه في : الطريقة : اعتمدت كلتا الدراستين على دراسة حالة . المنهج : استخدام كلتا الدراستين المنهج الوصفي التحليلي . هدفت كلتا الدراستين الى التوجه نحو تطبيق الرقمنة في المؤسسات الاقتصادية وأكثر المشاكل التي تواجهها | تمثلت أوجه الاختلاف في : مجتمع الدراسة : حيث كانت الدراسة السابقة في مؤسسة خدمانية وهي مؤسسة الامن في بسكرة حيث ان تطبيق الرقمنة فيها يكون بدرجة استخدام عالية. الهدف :هدفت الدراسة محل البحث الى التركيز على تطبيق الرقمنة في المؤسسات الانتاجية ملبنة |

| | | |
|---|---|----------------------------|
| عريب. | وأهم الحلول الفعالة من أجل تعميم الرقمنة على مستويات الادارية للمؤسسات. | |
| تمثلت أوجه الاختلاف في : اختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة محل الموضوع حيث ركزت الدراسة السابقة على مهام المورد البشري واعتبرتها مهمة معقدة وصعبة وذلك في ظل التحولات والتغيرات الراهنة وركزت على أهمية المورد البشري في مؤسسة الاقتصادية. | تمثلت أوجه التشابه في : مجتمع الدراسة : استهدفت الدراسة محل البحث و الدراسة السابقة ذكر مفهوم وتعريف الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر ومكانة المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية | الدراسة السابقة الثالثة |
| تمثلت أوجه الاختلاف في : اعتمدت الدراسة محل البحث على أهمية تطبيق الرقمنة وواقع تنمية الموارد البشري في ظل الرقمنة وأهم الآليات التي يتم تطويرها. | تمثلت أوجه التشابه في : الطريقة : اعتمدت كلتا الدراستين على دراسة حالة . وهدفت كلتا الدراستين على إظهار واقع رقمنة المؤسسات التي كانت بها الدراسة التطبيقية وتحديد الاسباب والمشاكل التي تمنع من تطوير و تنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسات المنهج : اعتمدت كلتا الدراستين على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي . | الدراسة السابقة الرابعة |
| كما اختلفت الدراستين في أن الدراسة السابقة ركزت على تطوير الكفاءات القيادية في المؤسسة وأثرها على التفكير الاستراتيجي و الاهمية التي تنعكس على المنظمة أما الدراسة محل البحث فقد ركزنا على أهمية تأهيل الموارد البشرية بصفة عامة في المؤسسة. | تمثلت أوجه التشابه في : هدفت كلتا الدراستين الى شرح آليات تنمية الموارد البشرية و كيفية تطوير هذه الآليات ومدى تأثيرها على التوجه نحو الاقتصاد الرقمي. المنهج : استخدمت كل من الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي . | الدراسة السابقة الخامسة |
| تمثلت أوجه الاختلاف في : واختلفت الدراسة سابقة عن الدراسة محل البحث أنها ركزت على كيفية التسيير الاستراتيجي لمورد البشري في مؤسسة ملبنة عريب وكيفية تحقيق الميزة التنافسية في ظل التغيرات والتحديات الراهنة . | تمثلت أوجه التشابه في : الطريقة : اعتمدت كل من الدراستين على دراسة حالة . حيث هدفت الدراسة السابقة و الدراسة محل البحث في ملبنة عريب الى دراسة الاستراتيجية المتبعة لتنمية الموارد البشرية و دراسة أهمية المورد البشري في الملينة. المنهج : اعتمدت الدراستين على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي . | الدراسة السابقة السادسة |
| تمثلت أوجه الاختلاف في : اختلفت الدراستان من حيث تناول موضوع البحث الرقمنة حيث ركزت الدراسة السابقة على موضوع الرقمنة وكيفية بناء اقتصاد رقمي وتركيز على البنية التحتية للرقمنة وواقع تطبيقه على المستوى الوطني. | تمثلت أوجه التشابه في : هدفت كلتا الدراستين الى ابراز مدى وواقع تطبيق الرقمنة في مؤسسات ومدى مساهمة المورد البشري في بناء الاقتصاد الرقمي المنهج : استخدمت كل من الدراستين على المنهج | الدراسة السابقة السابعة |

| | |
|------------------|--|
| الوصفي التحليلي. | اما الدراسة محل البحث فقد شملت دراسة سطحية للرقمنة من ذكر للمبادئ والعلاقة بين الرقمنة وتنمية المورد البشري. |
|------------------|--|

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف تنمية الموارد البشرية من خلال تناول السياق التاريخي ومختلف مفاهيم الموارد البشرية وأهميتها بالنسبة على مستوى العاملين و على مستوى جماعة العمل وعلى مستوى المنظمة وكما أبرزنا أهم الآليات تطوير التي تسعى إليها المؤسسة من أجل تنمية الموارد البشرية. وكما تطرقنا إلى أهم التحديات التواجه تنمية الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الرقمنة من خلال عرض مختلف المبادئ التي تسعى إليها الرقمنة و مختلف التحديات التواجه تنمية الموارد البشرية و التي تشمل التحديات التقنية والتكنولوجية و التحديات التنظيمية والإدارية والتحديات التشريعية والقانونية و تحديات التكلفة و التحديات الأمنية والاجتماعية. كما قمنا بالتطرق إلى واقع تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة من خلال إدراج العلاقة التجمع بين الرقمنة والتوظيف والتدريب والتعلم والتحفيز.

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

لواقع وآليات تنمية

الموارد البشرية في مؤسسة ملبنة عريب

تمهيد:

في ظل المقاربة الحديثة لإدارة البشرية الموارد زاد الاهتمام بالأفراد أكثر باعتبارهم مصدرا للميزة التنافسية سيما في ظل التوجه الاستراتيجي لها فظهرت العديد من الممارسات و الأساليب التسييرية والتنموية التي تهتم بالأفراد أكثر والعمل على تطوير مواردها البشرية بما يتماشى مع التغيرات و التحولات و التحديات التي تواجهها خاصتا في ظل التوجه نحو الرقمنة أين زاد الاهتمام بتنمية المهارات وقدرات الفكرية للمورد البشري في المؤسسة. لذلك سنتطرق في هذا الفصل لمبحثين وسنتناول في المبحث الاول تقديم عام لمؤسسة ملبنة عريب من حيث التعريف للمؤسسة وهيكلها التنظيمي والمهام التي تقوم بها. ثم سنتطرق في المبحث الثاني الى واقع وآليات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة في مؤسسة ملبنة عريب. حيث سنتناول فيه آليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة و واقع التنمية في ظل الرقمنة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة ملبنة عريب.

تعتبر مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته (UPL 05) بمنطقة عريب من أهم الوحدات الاقتصادية التي تؤدي دورا استراتيجيا في تلبية رغبات المستهلكين بمنتجاتها، كما تقوم بدور رئيسي في تشغيل عدد كبير من العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

المطلب الأول: التطور التاريخي لملبنة عريب

سننطلق في هذا المطلب الى عرض التطور التاريخي لملبنة عريب وذلك من خلال التعريف بالملبنة عريب ومختلف المنتوجات التي تقوم الملبنة بإنتاجها.

أولا: التعريف بوحدة إنتاج الحليب ومشتقاته بمنطقة عريب (UPL05)⁸

كان يضم الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالوسط (ORLAC) بعد تأسيسه عام 1981 ثلاث وحدات هي:

– وحدة بئر خادم (UPL01)؛

– وحدة بودواو (UPL 02)؛

– وحدة ذراع بن خدة (03UPL) حيث قامت المؤسسة الأم في بداية سنة 1987 بإنشاء وحدة عريب (5UPL) حيث تم إنجاز المصنع وبدأ إنتاجه خلال شهر ماي 1989 بعدما تم تأسيسه من طرف المجموعة القانونية « INTERCOOP » وتم إبرام الصفقة في 24 ديسمبر 1985 وقدرت رخصة البرنامج الأولي ب 155.000.000 دج.

كان يبلغ عدد عمال الوحدة آنذاك 300 عام، وقد تم اختيار الوحدة بالمنطقة نظرا للمساحة الشاسعة التي تكتسيها حيث تتربع على 14 هكتارا منها 07 هكتارات مغطاة، إضافة إلى ذلك وجود عدد كبير من مربي أبقار الحليب حيث تعتبر المنطقة فلاحية، كما أن بلدية عريب تقع على الطريق الوطني رقم 04 وتبعد عن ولاية عين الدفلى ب 11 كلم وعن المقر الرئيسي بحوالي 140 كم التي تقع في الجزائر العاصمة.

كما قامت مؤسسة (ORLAC) بتشكيل الوحدة الرابعة (4UPL) بولاية البليدة ومقرها "بني تامو" عام 1990 ثم تم إنشاء وحدة بجاية مقرها " أميزور " (06UPL) عام 1996 وهي لا تنتج إلا الحليب، تبلغ الطاقة الإنتاجية الإجمالية لكل الوحدات لسنة 1997 ب 2.182.000 لتر/ اليوم موزعة على الوحدات كالتالي:

⁸ وثائق من مؤسسة ملبنة عريب.

الجدول رقم (02) الوحدات الإنتاجية لملمبة عريب

| رقم الوحدة | المقر | الطاقة الإنتاجية اليومية/ لتر |
|-------------|------------------------|-------------------------------|
| وحدة(UPL01) | بئر خادم - الجزائر | 600.000 |
| وحدة(UPL02) | بودواو - بومرداس | 387.000 |
| وحدة(UPL03) | ذارع بن خدة - تيزي وزو | 390.000 |
| وحدة(UPL04) | بني تامو - البلدية | 340.000 |
| وحدة(UPL05) | عريب - عين الدفلى | 340.000 |
| وحدة(UPL06) | أميزور - بجاية | 125.000 |
| المجموع | | 2.182.000 |

المصدر : بطاقة إنتاج كل وحدة تصدرها المديرية العامة (الجزائر العاصمة) لسنة 1981 .

نلاحظ من خلال الجدول أن الطاقة الإنتاجية اليومية لوحدة عريب تقدر ب 340.000 لتر /اليوم ،حسب القدرة الإنتاجية اليومية كالتالي:

الإنتاج اليومي :

الحليب :

- حليب مستر :200.000 لتر؛

- لبن : 40.000 لتر .

منتجات الأجبان الطرية:

- يا هورت جامد : 160.000 وعاء سعتها 12.5 لتر؛

- يا هورت معطر : 240.000 وعاء سعتها 11.5 لتر؛

- جبن طري: 55.000 صفيحة سعتها 180 غ.

تحلية لبنية:

- فلان : فانيلا ، شوكولاتة ، كاراميل.

المطلب الثاني: المهام و الهيكل التنظيمي لملمبة عريب

أولاً: الهيكل التنظيمي لمدينة عريب⁹

ويتعلق بالجانب الوظيفي للتنظيم المعتمد من قبل المؤسسة، وتصميم هذا الهيكل مرتبط بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما يحدد العالقة بين مختلف المديريات الفرعية ومراكز اتخاذ القرار ومراكز تنفيذها طبقاً لشكل مسار الاتصالات المعتمدة.

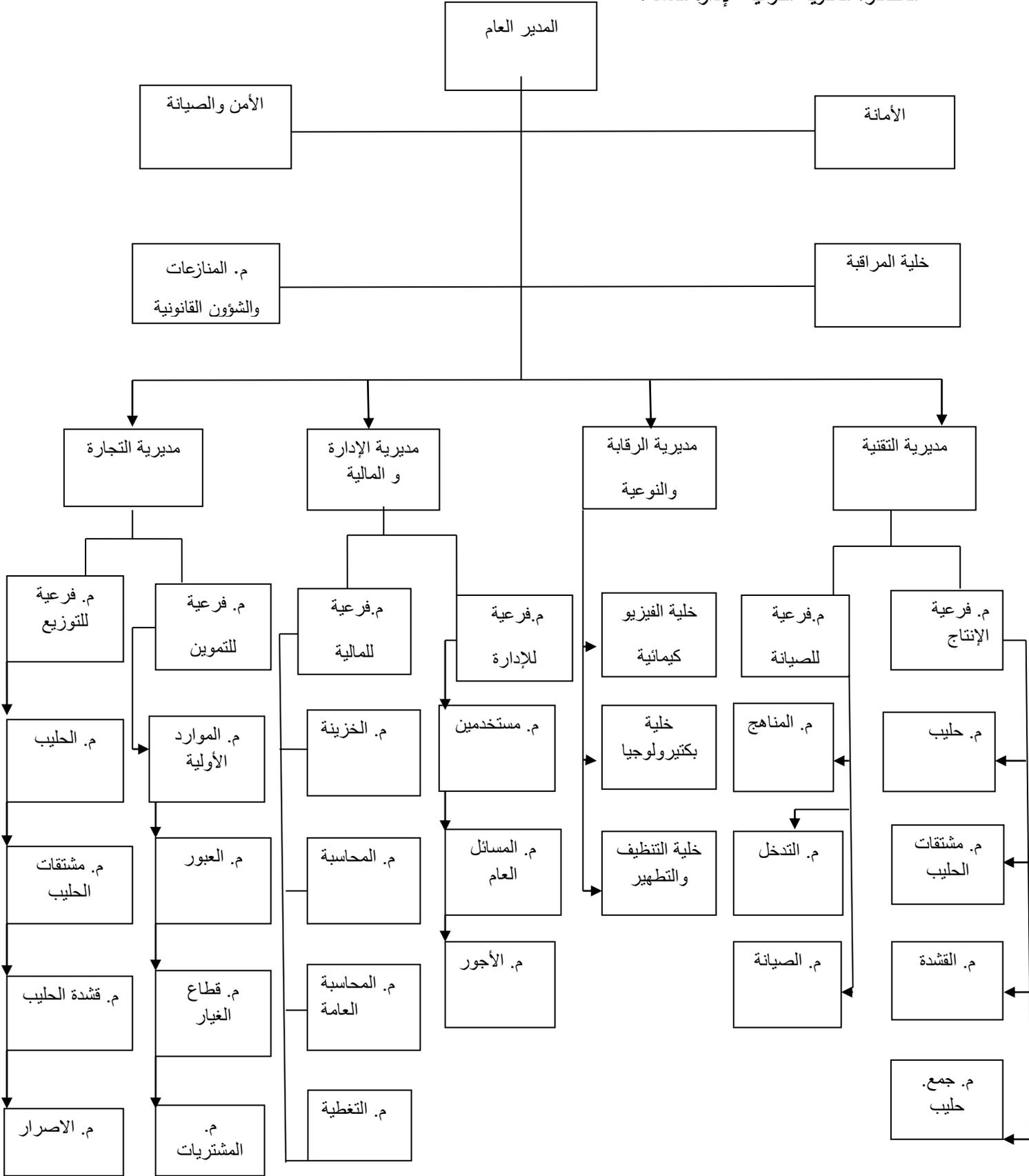
إن الهيكل التنظيمي في تغيير مستمر وذلك لأسباب تحولات اقتصادية التي عرفتها الوحدة وذلك منذ بداية نشاطها سنة 1989. وفي هذا الفرع سنحاول شرح الهيكل التنظيمي للوحدة الذي ابتدأ تطبيقه خلال سنة 1993 فقد اقتصرت التعديلات على إضافة المديرية الفرعية للمراقبة الداخلية والمحافضة على باقي التنظيم الهيكلي كما كان معمولاً به قبل هذه المرحلة.

وتتكون الوحدة (UPL05) من مدير الوحدة و مديريات فرعية يتم توضيحها في الشكل الآتي:

⁹ وثائق من مؤسسة مدينة عريب.

الشكل رقم (1) الهيكل التنظيمي لملمبة عريب:

المصدر: المديرية الفرعية لإدارة العامة.



ثانياً: المهام الأساسية لملمبة عرب

بعءما تعرفنا على التنظيم الهيكلي للوعدة سوف نقوم بتقديم أهم الوظائف الأساسية لهياكل الوعدة:

1. مءبر الوعدة يقوم مءبر الوعدة بالمهام التالية:

- التكفل بتنفيذ التوجهات والسياسة التتموية للوعدة (إنتاج، توزيع، تموين، وقاية وأمن...الخ.)؛
- إءارة الوعدة وله مسؤولة مباشرة على كل مجريات النشاط اليومي للوعدة على مستوى كل المءبريات الفرعية؛
- مسؤولة مءنية على كل نشاطات الوعدة ، وأخطاء التسيير ومسؤولة جبائيه (فيما يتعلق بالأخطاء الجزائية) والمسئول الأول على الوعدة وظروف العمل؛
- الإشراف على الهيئات والمصالح والأقسام في الوعدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوعدة وظروف العمل
- لاطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للوعدة ،ومختلف المعلومات الضرورية بالتسيير من أجل اتخاذ القرار وعلى المؤشرات الاقتصادية والمالية؛
- إبرام الصفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل عقود مناولة أو عقود تجارية؛
- عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المءبريات الفرعية للوعدة من أجل التنسيق فيما بينهم ورسم التوجهات الواجب احترام تطبيقها؛
- تنفيذ تعليمات أو وصف مسلكي الصاءرة عن المءبرية العامة؛
- إعلام المءبرية العامة لتطوير نشاط الوعدة والصفقات المحتملة وكذلك عند حدوث طارئ ما؛
- إمضاء كل المستندات، الوثائق والتقارير بغية إرسالها إلى المءبرية العامة أو المتعاملين.

2 المءبرية العامة تقوم بالمهام التالية¹⁰ :

- الإشراف على تسيير مكتب مءبر الوعدة؛
- تصنيف البريد الوارد والصادر ، وتدوينها في السجلات والأرشيف؛
- إرسال تعليمات وأوامر مءبر الوعدة إلى مختلف المءبريات الفرعية للوعدة؛
- استقبال الضيوف (المتعاملين أو الخواص) وتوجيههم، من أجل التنسيق وضبط مواعيد مءبر الوعدة؛
- الالتزام بالمحافظة على أسرار الوعدة المهنية وعدم إفشائها.

¹⁰ القريوتي محمد: " نظرية المنظمة والتنظيم " ، ط3 دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.ص24 الى 27.

3 مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية :

- التكفل بالتنسيق مع محامي مفوض من قبل الوحدة ليتكفل بهذه الملفات أمام المحاكم وذلك بمتابعتها والرد عنها، فالمحامي يمثل الوحدة كطرف في النزاع وبالتالي يعتمد في مهامه على المعلومات والوثائق المقدمة إليه من طرف مصلحة المنازعات والشؤون القانونية؛
- القيام بتبليغ الأحكام الصادرة للطرف الآخر في النزاعات وذلك للامتثال للحكم الصادر عن المحاكم.
- إعلام مدير الوحدة بحديثات و وتيرة ومستجدات مسيرة الملفات بالمحاكم من أجل أن يتسنى للمدير أخذ القرار المناسب و إعلام المحامي عند الضرورة؛

4 مصلحة الوقاية والأمن تقوم بالمهام التالية :

- تطبيق القوانين الخاصة بالنظافة و الأمن ومتابعتها؛
- التحقيق في القضايا التي تمس أمن المستخدمين والتجهيزات؛
- لها علاقة مباشرة بالمنظمات الخارجية المختصة كمفتشيه العمل؛
- تنسيق ومراقبة النشاطات الخاصة بالنظافة والأمن؛
- تحرير المخطط السنوي للوقاية والتدخل ،ومخطط الديوان الجهوي المتعلق بالمصلحة؛
- القيام بوضع تعليمات وتوصيات مديرية الوحدة؛
- جذب الانتباه إلى الأخطار المهنية؛
- تسيير ، تنسيق وتنظيم فرق الأمن .

5 المديرية الفرعية للمراقبة الداخلية ومن بين مهام هذه المديرية الفرعية ما يلي:

- تشييط وتنسيق أعمال المراقبين بالتسيير والاستعمال الأمثل لأدوات الإعلام ألي؛
- المراقبة اليومية لحالات الإنتاج و المبيعات والسهر على احترام الأسعار المختلفة المطبقة؛
- المراقبة اليومية لاستهلاك المواد الأولية والمركبات ومواد التعبئة؛
- تقييم النتائج واقتراح إجراءات تصحيحية؛
- فحص تواجد إيصالات التحويل اليومي للمنتجات المصنعة لمصلحة التوزيع؛
- المراقبة اليومية لوضعية المخزون ومراقبة الشحن في الموانئ ومحطات الطائرات؛

- متابعة هيكل أسعار التكلفة وتحليل وضعية خزينة الوحدة؛
- مراقبة وضعية الزبائن وديون الوحدة وتحليل جدول حسابات النتائج ؛
- مراقبة تسيير نقاط البيع والفروع ومراقبة تسيير مواد التعبئة المتحركة؛
- مراقبة الأصول واستهلاك قطع الغيار للحظيرة المتحركة ؛
- مراقبة تسيير الخدمات الاجتماعية ، واحترام إجراءات التسيير؛
- مراقبة الجرد و فحص حسن مسك سجلات التنظيمات ؛
- مراقبة درجة فعالية برامج التحقيقات لهياكل الوحدة ومراقبة منح المر دودية الإجمالية؛
- المشاركة في كل الأعمال التحليلية أو الملخصات المتعلقة بإنجاز جدول المراقبة للوحدة.

6 المديرية الفرعية لإدارة والوسائل العامة وتقوم بالمهام التالية:¹¹

- تسيير وتنسيق ومراقبة نشاطات المصالح والهياكل الموضوعية تحت سلطتها وخاصة تسيير الموارد البشرية والأجور والخدمات الاجتماعية؛
- السهر على تطبيق وضع الإجراءات والنصوص التنظيمية ،وبصفة خاصة إجراءات الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي للوحد؛
- السهر على احترام حسن السلوك العام والإجراءات الخاصة به؛
- المصادقة و مراقبة كل الأعمال الإدارية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية؛
- المساهمة في الوقاية أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية.

¹¹ ناصر دادي عدون ، " اقتصاد المؤسسة" ، دار محمديّة ، الجزائر ، 1998. ص15.

المبحث الثاني: واقع و آليات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة في ملبنة عريب

سنتناول في هذا المبحث مطلبين المطلب الاول سنتطرق فيه الى آليات تنمية الموارد البشرية في ملبنة عريب و المطلب الثاني سنتطرق فيه الى واقع تطبيق الرقمنة وتنمية الموارد الموردي البشري في الملينة من خلال عرض ركائز ملبنة عريب لتطبيق التكنولوجيا والرقمنة بفعالية و وسائل وأدوات والتكنولوجيا الرقمية المستخدمة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة ملبنة عريب.

المطلب الاول: آليات تنمية الموارد البشرية في ملبنة عريب.¹²

تعد ملبنة عريب إحدى المؤسسات الداخلة في نطاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة البارزة في المنطقة (منطقة عين الدفلى) و ذلك لما تلعبه من دور استراتيجي يتجلى في تلبية رغبات المستهلكين إلى جانب توفير اليد العاملة. حيث أنها تتمتع بموارد بشرية ذات كفاءات و قدرات ومهارات جيدة و جب عليها تنمية هذه الموارد بمختلف الطرق أو الأساليب والتي سنتعرف عليها فيما يلي:

1/ آليات الاختيار والتعيين (التوظيف):

يعتبر الاختيار والتعيين أو التوظيف عنصر حيوي باعتباره السبيل لتوفير اليد العاملة، حيث يجب اتخاذ عدة إجراءات وشروط للحصول على عمالة مؤهلة تضمن تحقيق خطط و استراتيجية الملينة.

* **تحديد مناصب العمل** : أول نقطة نتطرق إليها في التوظيف هي تحديد مناصب العمل، فأول تحديد لعدد المناصب قد تم عند إنشاء ملبنة عريب 1987 من طرف مدير المركب " ORLAC " حيث جاء مصحوبا بالهيكل التنظيمي للفرع الجديد ، حيث يمكن لهذا المدير أن يضع أو يغير أو ينقص عدد المناصب و يزيد منها بكل حرية تامة و ذلك بتوقيع اتفاقية تسمى بالاتفاقية العامة (convention générale) حيث تحضرها عدة شخصيات من بينها مدير المقر (مدير المركب، directeur de siège) و المدير العام للملينة (président directeur générale) ومفتش العمل (inspecteur de travail) والشريك الاجتماعي (le partenaire social).

لرئيس المدير العام للملينة حق طلب زيادة أو إنقاص عدد المناصب، لكن باجتماع مع الشريك الاجتماعي الذي له أيضا الحق في ذلك و المفتش العام . يسفر هذا الاجتماع عن البروتوكول الجماعي (Accord collectif) ، هذا الاجتماع يكون إما بطلب من رئيس المدير العام أو الشريك الاجتماعي الذي ينوب العمال في التعبير عن رأيهم والدفاع عن حقوقهم حيث يتم الاتفاق على كل ما يخص العاملين منها تحديد

¹² وثائق من مؤسسة ملبنة عريب.

المناصب، وكل تغيير يتطلب اجتماع و اتفاق جماعي. يحتفظ كل عضو من أعضاء الاجتماع المذكورين سابقا بنسخة منه .

*** طرق التوظيف :** يندرج التوظيف ضمن مخططات المؤسسة، وذلك يعني أنه يتعرض للتغيير والتحديث حسب الظروف المرتبطة بوضعية نشاطها، وفي حالة وجود منصب شاغر سواء جراء إقصاء عامل أو تقاعده أو ما شابه ذلك أو في حالة إنشاء منصب جديد تتبنى الملمنة نمطين من التوظيف إما التوظيف الداخلي أو التوظيف الخارجي.

2/ أليات الأجر و الحوافز: تهتم مؤسسة ملمنة عريب بسياسة الأجر و الحوافز اهتمام كبير وذلك من أجل السير الحسن للعمل لابد من التأكد من رضا العاملين، سواء من حيث الأجر والعلاوات و الترتقيات وكذا فيما يخص سلامتهم ، فهذه النقاط تلعب دورا هاما في جلب العمالة ودفعهم للعمل والحفاظ عليهم حيث سننظر إلى أهم هذه التحفيزات فيما يلي:

تحفيز العمال من حيث الأجر: إن أول ما يحفز العاملين على بذل جهود أكثر في ميدان عملهم هو الأجر المقدم، حيث تتولى مصلحة الأجر و الإعانات الاجتماعية أمر حساب الأجرة الشهرية حيث يجب أن تتوفر شروطا لحسابها :

- أن يكون للعامل محضر تنصيب ؛

- أن يكون هناك منصب شاغر بميزانية المؤسسة؛

- توفر تأشيرة جهاز الرقابة المالية على محضر التنصيب وكذا بطاقة الالتزام لدى كل من رئيس مصلحة تسيير المستخدمين والمحاسب؛

- أن يلتحق العامل بعمله ويباشره فعليا؛

- وحساب الأجر يتم على أساس الأجر القاعدي والعلاوات والتعويضات.

الأجر القاعدي: هو الأجر الناجم عن التصنيف المني في الهيئة المستخدمة، ويحدد الأجر بموجب مرسوم، بعد استشارة نقابة العمال والمستخدمين. بالإضافة إلى العلاوات و التعويضات التي سنتعرض إلى أهمها فيما يلي: «

العلاوات: les primes: العلاوة باعتبارها منحة فهي من أهم التحفيزات التي تدفع العامل على بذل مجهود أكثر وتقدم كتقدير للمجهود الشخصي أو لدى ربحية وزيادة مردودية المؤسسة. من أهمها نجد:

Prime de rendement Individuel : PRI ونعني بها علاوة المردود الفردي، وأقصى حد لها هو 10% يقدمها المسؤول عن العامل حسب مردوده، لا تقدم في حالة غياب العامل أكثر من خمسة أيام.

Prime le rendement collectif: PRC ونعني بها علاوة المردود الجماعي، تقدم هذه في حالة ما يكون مردود المؤسسة عالي.

Bénéfice : تقدم للعمال في نهاية السنة في حالة ربحية المؤسسة ، أي في حالة زيادة مردودها السنوي.

Panie : نعني بهذه العلاوة منحة الإطعام حيث تمنح للعاملين كل شهر مع أجرتهم لضمان إطعامهم، تتغير من عمال الإدارة إلى عمال المصنع (أي في مصلحة الإنتاج)، حيث تقدر بما يغطي وجبة الإطعام لمدة 24 يوم بالنسبة لعمال المصنع (أي عمال فرع الإنتاج وما يغطي 22 يوم بالنسبة لعمال الإدارة.

Prime de caisse : تقدم هذه العلاوة للمسؤول عن المالية أي في مصلحة المالية والذي يعني بالخبزنة بالمؤسسة فله علاوة تتراوح من 500 - 3000 دج

3-4 التعويضات، إلى جانب العلاوات نجد التعويضات التي لها نفس المفهوم مع العلاوات غير أن هناك فرق واحد يتمثل في كون أن التعويضات ثابتة تختلف من منصب إلى آخر عكس أن العلاوات تتغير كل شهر حسب المردود

ومن أهم التعويضات نجد:

Indemnité forfaitaire service paiement: TFSP أي التعويض الجزافي للخدمة المؤقتة، هذا

التعويض عادة ما يكون للسائقين حيث أنهم الأكثر العاملين لساعات إضافية في حالة تفريغ وشحن الشاحنات وتوزيع المنتوجات ، مستواها الأعلى 20%.

Indemnité de travail posté : ITP هذا التعويض عادة ما يكون للعاملين حسب الفرق تقدر ما بين 10% و 25%.

Travail de nuit: يكون للعاملين ليلا وهذا التعويض يكون 100 %.

3/ آليات التكوين في مؤسسة ملبنة عريب: حيث تقوم الملبنة بدورات تكوينية كل ما سمحت الفرصة وذلك نظرا للتقنيات الجديدة والآلات الحديثة في الإنتاج التي تستلزم تكوين ودراسة للتمكن من السيطرة عليها وذلك أيضا من أجل تحسين مردود المؤسسة وضمان مركزها التنافسي.

مراحل عملية تكوين في المؤسسة ملبنة عريب.

تعمل الملبنة إلى القيام بالتخطيط لعملية التكوين وذلك حتى يكون التكوين وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة ومواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة، ولأجل ذلك تقوم مصلحة الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف المصالح التي تتوفر عليها المؤسسة بالقيام بعدة مراحل وخطوات متسلسلة ومتكاملة يمكن تلخيصها على النحو التالي:

أولا : تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى الملبنة بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التكوين و ثم تقدم توضيحات وملاحظات حول موضوع التكوين للسنة الجارية إلى مختلف المصالح وتشمل التوجيهات على مجالات مختلفة منها:

- التخصصات المقترحة عن عملية التكوين، و طبيعة التكوين وذلك من حيث التكوين في المراكز المخصص للتكوين في المؤسسة.
- ثانيا : ثم تقوم مصلحة الموارد البشرية بتقدير الاحتياجات التكوين ، ويتمحور موضوع الاحتياجات على مجالات مختلفة من أهمها :
 - المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها.
 - عدد الأفراد المراد تكوينهم.
 - الأهداف المرجوة من عملية التكوين.
- نوع التخصصات التي تسعى كل مصلحة من المؤسسة تكوين عمالها.
- الميزانية التقديرية المخصصة العملية التكوين في الملينة ، وتشمل مرحلة تقدير الاحتياجات التكوين على عناصر عديدة منها:
 - أسماء المشاركين في عملية تكوين؛
 - نوع التكوين المعتمد؛
 - مكان التكوين.
- كما ينبغي الإشارة إلا أنه عند تحديد الاحتياجات التكوينية (مخططات التكوين على مستوى الملينة) يراعي عدة جوانب منها.
 - المدة المخصصة للقيام بهذه العملية
 - قدرة الاستيعاب المراكز التكوين.
- ثالثا : بعد تحديد الاحتياجات التكوينية على أساسها يتم تصميم المخطط التكويني للمؤسسة بشكل العام.
 - القسم الأول: الأهداف العامة من المخطط. يتضمن عدة عناصر منها:
 - الأهداف العامة من التكوين
 - تخصصات التكوين المحددة والتي تخص أقسام الملينة وتشمل أنواع عديدة .
 - القسم الثاني : الاحتياجات المقدره من التكوين.
 - التكوين المهني المتخصص.
 - الاحتياجات المقدره على مستوى مراكز التكوين. القسم الثالث : التكاليف التقديرية لعملية التكوين. يبرز هذا القسم القيمة التقديرية الإجمالية لعملية التكوين لكل سنة ، كما أنه يتم توضيح توزيعها وذلك بالأخذ بعين الاعتبار نوع التكوين المطبق ، وإبراز مكونات التكلفة الإجمالية التقديرية التي تتمثل في:

تكلفة التكوين التقديرية = مصاريف التكوين + تكاليف العمال (الأجر).

حيث يتم إعداد المخطط العام للملينة في نهاية السنة لتتم دراسته وإدخال التعديلات أو تصحيح أخطاء ثم يقدم إلى المدير العام الموافقة عليه ، وتكف مصلحة الموارد البشرية بسهر على تطبيقه .

الفرع الرابع : أنواع التكوين في المؤسسة.

أولا : تكوين حسب المدة:

- تكوين قصير المدى (من 3 أيام إلى 15 يوم).
- تكوين متوسط المدى (شهر).

ثانيا: تكوين حسب المستوى :

• تكوين ابتدائي.

• تكوين . لرفع المستوى.

• تكوين . من أجل الترقية .

• تكوين للضرورة في العمل.

ثالثا : تكوين حسب المكان :

• تكوين داخلي : تتكفل به المؤسسة في مصلحة التكوين لديها.

• تكوين خارجي : يكون عن طريق فتح مزاد واستقبال كل العروض المقدمة من طرف المعاهد المتخصصة في التكوين واختيار العقد الأحسن.

- فروع التكوين في المؤسسة:

1- مدرسة الآمال بئر مراد راييس - الجزائر -

2- معهد العالي التسيير - البليدة -

3- مركز لافونتين.

4/ آليات التعلم التنظيمي في مؤسسة ملينة عريب:

من بين أسباب عدم تقدم البحث و إيجاد اتفاق حول التعلم التنظيمي هو افتراض أن المنظمات تتعلم مثل ما يتعلم الأفراد حيث أن تعلم الفرد يحدث من خلال الممارسات و التجارب التي يمر بها في عمله و تفاعله مع الآخرين في حين قد تتعلم المنظمة من خلال ما يتعلمه أعضاؤها عن طريق التجربة و التدريب أو من خلال استقطاب الكفاءات و الخبرات الجديدة مما يؤدي إلى تغيير ملموس في عملها و نشاطها و ثقافتها التنظيمية. وهناك عدة أساليب للتعلم التنظيمي من بينها التعلم من الخبرة المباشرة حيث تتعلم المنظمة من التجربة و الخطأ. أو التعلم من خلال البحوث التنظيمية أو منحى الخبرة و يعد منحى الخبرة من بين الطرق القديمة لقياس التعلم في المنظمة و هي أساليب غير كافية، فالتعلم التنظيمي أكثر تعقيد و يتضمن أبعاد متعددة فهو يتركب من عدة عمليات فرعية.

بناء على مختلف المعلومات المحصل عليها من الدراسة التطبيقية لمؤسسة "ملبنة عريب" ومن خلال استنتاج الوثائق الإدارية و الالكترونية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج حيث أن:

التعلم التنظيمي من خلال الدراسة بين إن "مؤسسة ملبنة عريب" تتبنى التعلم التنظيمي منذ سنة بشكل واضح وجلي حيث تركز على مستوى التعلم الجماعي و الفردي بشكل عام و على نمط التعلم التنظيمي التكيفي و التوليدي بشكل خاص، لتوفر الثقة في قدرات العمال الخلاقة و التجربة النابعة من الاحتكاك و التجربة التي يكتسبونها في مواجهة المشكلات اليومية داخل ورشاتهم و مكاتبهم و مصالحهم ، ما يشكل خاطرتهم الذهنية التي لا بد استغلالها في اقتراح طرق جديدة و كفاءات أكثر نفعاً و أساليب أجدى لتحقيق الأداء الفعال، إذ تركز المؤسسة على مختلف أنماط التعلم التنظيمي للتغيير الجذري في بنيتها و كذلك التقويم الأساليب و الأنظمة الموجودة و الاستفادة من خبرات المؤسسات الرائدة في المجال و الإبداع و توليد المعارف و تطوير الذات لتمكين المؤسسة من إدخال تقنيات و آليات جديدة في العمل و تضيي جانب جديد من الخبرة الوظيفية و تحفيز الأفراد على التفاعل والانفتاح و الاكتساب خبرات أكثر و الاحتكاك لتوليد الرغبة في التعلم و القدرة على الاستيعاب السريع.

5/ آليات تخطيط الموارد البشرية: تعتمد مؤسسة ملبنة عريب على آليات تخطيط للموارد البشرية و التنبؤات النظامية للطلاب أو الحاجة للموارد البشرية و عرض هذه المواد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، حيث إن هذه الآليات توضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية و العرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعاً للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً.

وكما أنها تتسم بأهمية بالغة وذلك في تحقيق المنافع التالية للمؤسسة:

1- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة ، و هذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ و تقليل الفائض في

بعض الوظائف و العجز في وظائف أخرى ، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية و تواجه بعرض قليل منها؛

2- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات ، قدرات، خصائص) في الوقت المناسب ، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط و تطوير المسار المهني للعاملين؛

3- يؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات و وظائف إدارة الموارد البشرية و أهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي و التنظيمي؛

4- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط و سياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار و التدريب و التحفيز إلخ.

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة في مؤسسة ملبنة عريب.

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتنميتها وتطويرها، تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن، وقد تكون أشد اختلافا بعد عقد أو عقدين قادمين، لسببين رئيسيين هما:

- الانتشار السريع للتكنولوجيا الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات؛

- العولمة وما يصحبها من تأثيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية؛

الأمر الذي جعل المتطلبات القطرية متشابهة إذ لم نقل متطابقة مع المتطلبات العالمية، والتي يجب أن تخضع إلى:

- التطور التكنولوجي المتسارع في جميع مناح الحياة؛

- زيادة التنافس المعلوماتي والتكنولوجي؛

- التحول إلى الاقتصاد الرقمي.

الأمر الذي أدى إلى تغيير ماهية الطلب على الموارد البشرية بصفة كمية ونوعية. كل هذه الظروف وغيرها ساعدت في البحث المستمر على آليات تتماشى وطبيعة العصر من أجل بعث في تنمية كفاءات وقدرات الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة.

واقع التنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة في مؤسسة ملبنة عريب¹³

والواقع أن استخدام التكنولوجيا الرقمية في مؤسسة ملبنة عريب ينعكس على إنتاجية واتجاهات العمل للمديرين والعاملين ، ويؤدي ذلك إلى نتائج من أهمها :

¹³ وثائق و معلومات من مؤسسة ملبنة عريب

- أن 29% من وقت العمل الفعلي للمديرين والعاملين يهدر في التفكير، من جمع المعلومات وتحليل البيانات والاطلاع على التقارير والملخصات؛

- أن 46% من وقت العمل يخصص لإجراء مقابلات يومية مع رؤوسيين وعملاء أو زائرين وأصحاب مصالح؛

- أن 25% من وقت العمل يهدر في أنشطة وأعمال محدودة الإنتاجية كأداء أعمال روتينية وغيرها.

ولهذا فإن الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية يوفر على الأقل 15% من وقت المديرين والعاملين.

ومما سبق يتضح الفارق الكبير بين مستويات الإنتاج المرقمة وبين مستويات الإنتاج غير المرقمة، كما أن هناك نتائج إيجابية ملموسة سواء بالموارد البشرية أو بمنظمتهم.

كما أن مؤسسة ملبنة عريب تبني التكنولوجيا الرقمية كأحد الأساليب الإدارية الفاعلة حيث يترتب عنها نتائج من أهمها:

1. قلة عدد المستويات الإدارية التي تحتويها الهياكل التنظيمية.
2. قدرة المنظمات على التحكم في درجة المركزية في كثير من الإجراءات كاتخاذ القرارات.
3. إتاحة الفرصة للوصول إلى المعلومات والمشاركة في صنع القرارات.
4. تحسين ملموس في أساليب التنسيق بين الوحدات الإدارية بغض النظر عن درجة انتشارها الجغرافي.
5. الحد من الإجراءات الروتينية المعقدة وجمود البيروقراطية.
6. تسيير عمليات الاتصال وفعالية التنسيق بين كل مدير وآخر، نتيجة تبني التكنولوجيا الرقمية كالبريد الإلكتروني، ونظم دعم الإدارة العليا، ونظم دعم القرارات وغيرها .
7. تحقيق الموضوعية والدقة في الأنشطة التي تمارسها كافة إدارات المنظمة ومنها إدارة الموارد البشرية.
8. سرعة إنجاز المعاملات وكثرتها .

- ركائز ملبنة عريب لتطبيق التكنولوجيا والرقمنة بفعالية

أولاً: تحسين إنتاجية العمل:

مع أن تحسين الإنتاجية كان سببا في ظهور وتطور نظم التكنولوجيا الرقمية في منظمات الأعمال، وفي ذات الوقت تعكس فائدة ملموسة تنتج عن تطبيق التكنولوجيا الرقمية بفعالية، وذلك من خلال ما تحققه التكنولوجيا

الرقمية من تحسين في الإنتاجية كمحصلة نهائية المجموعة من العوامل الإيجابية التي يساهم فيها تطبيق النظم الرقمية في مجالات حيوية هامة من أهمها:

- تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال رفع مستوى ما يقوم به كل فرد من مهام وأعمال موكلة إليه؛
- تزويد الملبنة بالآلات والمعدات اللازمة والحديثة ووضع دورات تكوينه للموارد البشرية تشمل هذه الآلات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بتخفيض عدد العاملين إلى العدد اللازم لأداء نفس الحجم الحالي من العمل أو الإبقاء على العاملين الحاليين مع زيادة وتوسيع نطاق العمل عن سابقه؛
- تحسين جودة القرارات أو درجة الرشد في اتخاذها تبعاً لتطور أساليب إنتاج وتوصيل المعلومات وتوظيفها واستثمارها بشكل أكثر فعالية؛
- زيادة مستويات الكفاءات من خلال أداء نفس النوع والحجم من العمل بتكلفة أقل أو في وقت أقصر أو بهما معاً؛

- رفع مستوى الفعالية بزيادة قدرة كل مسئول بالتنظيم الإداري بما يمكنه من تحقيق الأهداف المسطرة بشكل أفضل؛

وعلى هذا الأساس يمكن أن نستخلص أن للتكنولوجيا الرقمية في مؤسسة ملبنة عريب دور حيوي مهم على المستوى التنظيمي أو على المستوى السلوكي للموارد البشرية من خلال تنمية وتطوير مستويات الأداء والمهارات والمعارف.

ثانياً: توفير وقت العمل:

يقود تطبيق التكنولوجيا الرقمية في الأعمال والأنشطة الإدارية بفعالية إلى تحقيق وفر ملموس وقابل للقياس الكمي في وقت العمل، وذلك نتيجة تبني منظمات الأعمال الأساليب وتقنيات حديثة، وهناك العديد من الشواهد التي تساند وتدعم هذا التوجه ومنها:

- البريد الإلكتروني يقلل الوقت المهدر في الاجتماعات والمقابلات وفي نقل وتسليم البريد العادي؛
- تخزين البيانات والوثائق والمستندات على وسائط تخزين رقمية بواسطة الكمبيوتر يقلل كثيراً من مقدار الوقت للاستعلام أو البحث عن البيانات المطلوبة واسترجاعها عند الحاجة؛

ثالثاً: تنمية وتطوير القدرات الوظيفية للموارد البشرية:

تتعدد المزايا والفوائد التي تحققها التكنولوجيا الرقمية في المؤسسات بما يطلق عليه تسمية "القيمة المضافة" فالتسهيلات التي وفرتها التكنولوجيا الحديثة الرقمية حيث ساهمت في تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات متعددة، لاسيما في زيادة قدرة الوصول للمعلومات المطلوبة بالسرعة المناسبة وزيادة قدرة

الاتصال الفعال بالرؤساء والمرؤوسين، وكذلك زيادة قدرة التحكم في الأنشطة والرقابة عليها بجانب زيادة القدرة على الإسهام الشخصي في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن المؤكد فإن التكنولوجيا الحديثة (الرقمية) كأسلوب تقني متطور تحتاج إلى تدريب ورفع مستوى معارف وسلوكيات العاملين، لكي تتم الاستفادة منه.

رابعاً: تحسين مستوى الأداء وجودة القرارات:

من محاسن ومزايا التكنولوجيا الرقمية تيسير الاتصالات بين الأشخاص داخل التنظيم وخارجه، من خلال التزاوج الحديث بين الحاسبات الآلية وتقنية الاتصالات والذي أسفر عن استخدام مؤسسة ملبنة عريب تقنيات أسهمت في زيادة فعالية وكفاءة الاتصالات، كالبريد الصوتي "Voicemail" والفاكس

ميلي "Facsimile" والتبادل الإلكتروني للبيانات "Electronique data inter change" بالإضافة إلى وسائل الاتصالات الجماعية "Groupware".

والحقيقة أن الاستمرار في توظيف المعطيات التكنولوجية الحديثة (الرقمية) وإدخالها في أعمال المنظمات الإدارية، لاسيما إدارة ووظائف الموارد البشري، والتي تتميز بسرعة وفعالية الاتصالات بين الأشخاص والجماعات داخل التنظيم وخارجه في الإطار المحلي أو الإقليمي أو الدولي رتب سرعة توفير المعلومات بالدقة اللازمة، كما أدى إلى اختزال الوقت والمسافات في مناقشة وتبادل الآراء والأفكار بين مختلف الطاقات في العالم، وحقق توافق وتجانس البيانات على مستوى المنظمات كافة مما ساهم في زيادة مستوى الأداء وجودة القرارات، وحد من ازدواجيتها، ولهذا فتطبيق التكنولوجيا الرقمية يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية، مما يسمح بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وهذا يؤدي إلى جودة وفعالية القرارات ويجعلها أكثر رشداً وعقلانية ودقة وموضوعية مما يسمح بالارتقاء بالمؤسسة والتنظيم بصفة عامة.

- وسائل وأدوات والتكنولوجيا الرقمية المستخدمة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة ملبنة عريب

تعكس الطرق الحديثة للتنمية المعتمدة على التكنولوجيا الرقمية وأحدث تقنيات الحاسب الآلي وبرمجياته، الدور الحيوي الذي تلعبه هذه التقنيات في محل رفع مستوى وفعالية التنمية المختلفة في مؤسسة ملبنة عريب والمتمثلة في الآتي:

- التعليمات المبرمجة

التعليمات المبرمجة هي إحدى وسائل التعليم الذاتي التي يتم من خلالها تعلم مهارات مرتبطة بالعمل بصورة منظمة. والتعلم الذاتي رغم قدمه إلا أن التطورات التكنولوجية للتعليمات المبرمجة والتعليمات المبرمجة على الحاسب الآلي وسعت من استخدام هذا الأسلوب بشكل أكثر

- الاتصالات اللاسلكية

تساعد الاتصالات بعيدة المدى كالاتصال بين الوحدات باستخدام وسائل الاتصال الحديث في تسهيل عملية وتنمية التدريب ، وتكمن فائدة هذه الوسيلة لتسريع الاتصال بين المؤسسات التنظيمية في كافة الدولة ، حيث تعادل تكاليف البرامج الأرضية للقيام بتلك التدريبات من 05 إلى 06 أضعاف تكلفتها الفضائية، والأهم من ذلك توفير ستة (06) أسابيع من وقت التدريب.

- التدريب الحاسوبي

يساهم الحاسب الآلي في فعالية التنمية والتدريب، حيث يمكن للأفراد من سرعة التعلم فالحاسب يربط خيارات التدريب متعددة الوسائط، والتي يمن من ربط المقرر مع الفيلم والمخططات والمساعدات السمعية البصرية. ويستخدم التدريب الحاسوبي في العملية التدريبية، من خلال الطرق التالية:

- محاكاة المواقف الفعلية لكي يستطيع المتدربون التعلم بالممارسة الفعلية فمثلا يمكن تدريب الفنيين على الأعطال وتصليح مجموعة الدوائر الإلكترونية عن طريق البحث في الرسوم البيانية للدائرة المعروضة على الشاشة وغيرها؛

- زيادة مساحة النص لبرامج التعلم بتوفير صور تخطيطية وتصويرية بالألوان، وإتاحة المزيد من التفاعل بين المتدرب والمعلومات الموضحة على الشاشة؛

- تقديم قاعدة بيانات للمعلومات يستطيع المتدرب استخدامها من خلال الحاسب؛

- قياس أداء المتدرب على أساس مستويات سابقة التحديد؛

- تقديم الاختبارات والتدريبات للمتدربين، تستخدم وسيلة الاختبار المتبعة برنامجا يحتوي على عدد من المواد المصممة لاختبار المتدرب على فهم بعض المبادئ المحددة.

- التدريب والتنمية بواسطة التعليمات المبرمجة:

حيث تعتمد مؤسسة ملبنة عريب على هذا النوع من الأدوات التنموية و التدريبية في ظل وجود التقنيات الحديثة في مجال الحاسوب برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية دون مدرين، حيث يقوم المبرمج المختص ببرمجة المادة التدريبية على شكل برنامج يتضمن مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى أجزاء مترابطة ببعضها ومتتالية ويقوم الحاسب الرقمي بطرح أسئلة على كل جزء على الشاشة ليجيب عنها المتدرب.

تمثل المحاكاة نهجا عاما لعدد من الأساليب التدريبية، حيث تعمل على تهيئة ظروف ومواقف مماثلة لما يمكن أن يتعرض له المتدرب خلال ممارسته لعمله في الواقع الفعلي ويطلب منه اتخاذ التصرف أو الإجراء أو القرار المناسب حيالها ففي ضوء التصرف أو الإجراء الذي قام به أو اتخذه المتدرب يوضح له مدى فاعلية تصرفه وتصحح له الأخطاء في حالة حدوثها .

إن العملية التدريبية تعتبر السبيل الأمثل لغرض رفع وتنمية قدرات الأفراد، ولقد ساهمت التكنولوجيا الرقمية مساهمة كبيرة، حيث يتم بناء الكفاءات البشرية ورفع مهاراتهم وقدراتهم واكتسابهم للمعرفة الجديدة.

التخطيط والإعداد للموارد البشرية في مؤسسة ملبنة عريب في ظل الرقمنة

لقد ساهمت نظم التكنولوجيا الرقمية الحديثة في تفعيل وترشيد عميلة التخطيط للموارد البشرية، وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة ودقيقة للمشرفين على هذه العملية، وذلك فيما يخص:

أ. قياس الاحتياجات: وذلك بتوفير معلومات عن:

- الأهداف والتوجهات والسياسات المتبعة، وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف وهذا أحد المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات؛

- أتاحت شبكة الإنترنت إمكانية معرفة عناصر التحليل الاستراتيجي، بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف عن طريق التدريب بما يستجيب للتوجهات الجديدة؛

- أتاحت شبكة الإنترنت إمكانية تحديد التغيرات الخارجية، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسات، وبصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات مع الاستفادة من الفرص وتقادي المخاطر؛

- أتاحت شبكة الإنترنت إمكانية تتبع إجراءات العمليات المختلفة وتحديد نقاط الاختناق وأسبابها، وهي ناتجة عن نقص الخبرة والمهارة وهذا ما يمكن من التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات.

ب. التخطيط للاحتياجات: وتلعب هنا كذلك التكنولوجيا الرقمية دورا حيويا، وهذا من خلال:

- أن شبكة الإنترنت تتيح للأفراد المسؤولين عن العملية التخطيط معرفة برامج وخطط العمل والإنتاج لكافة الإدارات الأخرى، ولهذا يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ البرامج؛

- كما تتيح بعض برامج الحاسبات التي تستخدمها المؤسسة ملبنة عريب وضع خطط مسبقة أو المساعدة في ذلك، حيث توجد بعض البرامج الإحصائية المساعدة في ذلك كـ SPSS, SAS, SPA .

ج. **تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ:** حيث تتيح شبكة الإنترنت إمكانية التعرف على البرامج التخطيط و
وأساليب التنفيذ المتاحة عالميا، بحيث يتمكن المسؤول من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ (داخلي وخارجي)
ومتطلبات تنفيذ البرامج.

د. **إعداد خطة عمل:** يعتبر إعداد خطة عمل لعملية التخطيط الموارد البشرية أمرا في غاية الأهمية، لذا
ينبغي وضع البرامج التدريبية وموادها التعليمية بعناية شديدة بحيث تناسب الهدف من العملية، وكذلك مستوى
الأفراد. والتكنولوجيا الرقمية ساعدت على ذلك من خلال:

- أن شبكة الإنترنت سمحت بإثراء المحتوى، وذلك بالاستفادة من النماذج المتاحة على الشبكة، فهناك الآن
العديد من البرامج المعلوماتية التي تسمح بإثراء العملية التخطيط للموارد البشرية؛
- إن الغرض من تصميم هذه البرامج هو توفير محتوى علمي أكاديمي يعمل على تنمية قدرات الأفراد
العاملين، سواء القيادية منها أو اتخاذ القرار أو التفكير الاستراتيجي... الخ؛
- كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) في إتاحة كل المحتويات السابقة التي تم تنفيذها، وفكر
المؤسسة المكتسب خلال فترة عمل الشبكة، وكذا فكر عناصر الخبرة ومؤهلاتهم بما يحقق سرعة بناء
المحتوى، فعن طريق الشبكة أمكن الولوج السريع لقاعدة المعطيات المتوفرة داخل التنظيم والاطلاع على كافة
البرامج التي سطرت، وكيف أنها طبقت، وكذلك معرفة النتائج التي حققتها هذه البرامج.

آليات التكوين في مؤسسة ملبنة عريب في ظل الرقمنة :

3- التكوين وفق المستوى :

حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات الرقمية - ونظرا لما تقدمه من تسهيلات ومزايا- إمكانية تقديم برامج التكوين
بأكثر من مستوى من الأبسط، متوسط، المتقدم، تبعا لطريقة وقدرات المتلقي، حيث يقوم البرنامج بالاستعانة
على مجموعة اختبارات وتطبيقات الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى المتدرب، ونقاط القوة
والضعف فيه، وتقدم له المادة التكوينية بطريقة تناسب مستواه مع مراعاة تغير المستوى مع تقدم الدارس في
البرنامج التكويني، وهذا يخلص المتكون من الضغوطات النفسية نتيجة عدم ملائمة - في كثير من الأحيان
البرنامج التكويني لنقاط ضعفه أو احتياجاته هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا يساعد على ترشيد
السياسة التكوينية ككل.

1- التكوين أثناء العمل :

إن هذا النمط من العملية التكوينية معروف سابقا، لكن بشرط انقطاع العامل عن عمله وتوجيهه لمتابعة
برنامج التكويني، لكن مع التكنولوجيا الرقمية أصبحت مؤسسة ملبنة عريب تعتمد على العملية التكوينية
أثناء وقت العمل نفسه دون الانقطاع عن العمل.

فالتكنولوجيا الرقمية تتيح اليوم إمكانية تنفيذ البرامج التدريبية بالموازاة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة، وما يقوم بتنفيذه للتكوين، حيث التفاعل بين المستخدم وقاعدة البيانات حقيقية في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة البيانات هيكلية عند التكوين. وهذا ما يمكن التنظيم من الاستفادة من إنتاجية العامل حتى أثناء المرحلة التكوينية وبالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التكوينية أثناء القيام بها، والحكم على مدى فعالية البرنامج التكويني قبل الانتهاء منه.

2- التكوين المستمر:

لقد جعلت تكنولوجيا المعلومات الرقمية من العملية التكوينية هوية يستطيع أي فرد ممارستها دون انقطاع على مدى حياته، خاصة مع وقتنا الحالي، والذي يتميز بسرعة التحولات والتغيرات فيه، فأنماط وطرق العمل اليوم تشهد طفرات نوعية غير مسبوقة تجعل من المهارات التي تتعلمها منذ فترات قصيرة مهارات قديمة. فالיום وعلى الشبكة هناك برامج وأقسام تكوينية متنوعة مفتوحة 24 ساعة على 24 ساعة خلال أيام الأسبوع دون عطل وإجازات، فالعملية التكوينية اليوم على الشبكة لا تعترف بالحدود الزمانية والمكانية.

خلاصة الفصل:

يتضح مما قدمناه في الفصل الثاني والذي شمل تقديم عام للمؤسسة تطرقنا فيه إلى تعريف المؤسسة والهيكل التنظيمي والمهام المؤسسة والدراسة التطبيقية التي شملت آليات تنمية الموارد البشرية و واقع تنميتها في ظل الرقمنة أن مؤسسة ملبنة عريب تعتمد على آليات مختلفة كالتكوين و التخطيط للموارد البشرية والتعليم... إلخ. إلا أن مؤسسة ملبنة عريب لا تهتم بشكل كبير بالرقمنة رغم التقدم الهائل في التكنولوجيا الرقمية لا تزال في الحاجة من الاستفادة من تلك التقنيات حتى تمكن من تحسين قدرات الموارد البشرية في المؤسسة.

الخاتمة:

لعل العالم المتقدم شهد نجاحا بارزا في استعمال التكنولوجيات الرقمية المختلفة لأغراض تنمية الموارد البشرية سواء كانت فردية أو جماعية، عبر ربط الأشخاص في مواقع مختلفة عبر الأقمار الصناعية، وأصبح أثر هذه التقنيات المتطورة أكثر وضوحا في عملية نمو المجتمعات وما يترتب عنه من نمو مضطرد في كل المجالات وذلك بتوفر مجموعة من الدعائم الأساسية للنمو والتقدم، كما أن تسخير إمكانيات التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الحياة .وهذا من أجل مواجهة مختلف التحديات التي تواجه الموارد البشرية و تنميتها في المؤسسة الاقتصادية و في المجال الاقتصادي. باعتبار الموارد البشرية رأس مال فكري أساسي تقوم عليه المؤسسة و يجب عليها تطويره وتنمية قدراته و مهاراته والمحافظة.

وينطوي مجتمع المعلومات على إمكانيات هائلة لتعزيز التنمية المستدامة والديمقراطية والشفافية والمسائلة والحكم السديد، والتي تتكامل كلها ضمن ميكانيزمات التنمية الخاصة بالموارد البشرية. حيث إن المعرفة والمعلومات المعززة بأساليب ونظم التقنيات الرقمية تشكل أكثر من أي وقت مضى المنابع الأساسية للرفاه والتقدم، فهي مفتاح النجاح، ولا تتحقق طموحات منظمات الأعمال إلا بالاستثمار فيها والتعامل معها. ومن خلال دراستنا التطبيقية في مؤسسة ملبنة عريب وقفنا على بعض المشكلات التي تواجه تطبيق التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية ومن هذه المشاكل ما يلي:

- ضعف التمويل الحكومي والخاص لأنشطة البحوث وتطوير؛
 - الفجوة بين التكنولوجيا الرقمية وتنمية الموارد البشرية؛
 - ضعف آليات تفعيل الخدمات الرقمية؛
 - مشكلات دعم منظومة التكنولوجيا الرقمية التي لم تصل إلى المستوى المطلوب في المؤسسة؛
 - التخلف التقني وتباطؤ استيعاب التكنولوجيا الحديثة لدى الموظفين والافراد المؤسسة؛
 - تدني وضعف مستوى الاستخدام الأمثل للطاقة الفنية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة التطبيقية من نتائج يمكن استخلاص عدد من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في تفعيل التكنولوجيا الرقمية بالمؤسسة ملبنة عريب:
- أن يتم الاعتماد على التقنية الرقمية في رسم احتياجات العملية التدريبية في المؤسسة؛
 - أن يتم تصميم دورات تدريبية للموارد البشرية بواسطة التقنيات الرقمية بشكل تزامني للرفع من مستوى أدائها وفعاليتها لما يمكنها من استثمار معطيات التطورات التقنية الحديثة في كافة المجالات؛

- استقطاب كوادر بشرية مؤهلة قادرة على القيام بمهام ومسؤوليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية على مستوى من الكفاءة والفاعلية في ضوء التقدم العلمي والتطور التقني؛

- الاهتمام بتفعيل تطبيق خيارات وأدوات التكنولوجيا الرقمية في كافة نشاطات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ملبنة عريب؛

- توفير الاعتمادات المالية الكافية لتوطين التقنية الآلية المتطورة واستثمارها كما يجب.

وتقتضي تنمية الموارد البشرية وضع استراتيجيات التنموية وتطويرها لاستيعاب التكنولوجيا المتقدمة، وقد تنوعت أساليب و آليات تنمية مهارات وأداء الأفراد من خلال أنظمة تكنولوجية كالتعلم و تخطيط للموارد البشرية والاختيار والتعيين...إلخ.

و كما يتيح الاختيار والتأهيل والممارسة والتحفيز للموارد البشرية فرصة اندماج المؤسسات مع التكنولوجيا الرقمية في عصر المعرفة والتغيرات السريعة.

قائمة المراجع:

- أ. بوكراع صليحة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة بلدية أولاد دراج بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة وحكامة محلية، كلية الحقوق قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،.
- ب. بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد7.
- ت. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى)، المملكة الأردنية الهاشمية دار الجنان للنشر والتوزيع.
- ث. سافة نور الدين .منصور عبد النور. دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة متوسطة تازورت عاوضة بذراع الميزان ولاية تيزي وزو . مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم التسيير . تخصص إدارة أعمال . جامعة آكلي موحد أولحاج البويرة.2018/2019 .
- ج. سمير عماري، ركي أحسن، الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث لمؤسسات التعليم العالي في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، يومي 12/13/نوفمبر 2017 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- ح. أحمد بوشنافة، فاطنة بوداوي ، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي تجربة قطاع العدالة بالجزائر على مستوى بلدية بشار،مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية ،مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر،المجلد07 ،العدد01، 2018.
- خ. حسين خرباشي و محمد رافع. تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي. دراسة ميدانية في جامعة محمد بوضياف. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي. تخصص: إدارة الأعمال. كلية:العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم: علوم تسيير. جامعة محمد بوضياف-المسيلة- الجزائر. 2021/2020.
- د. القيوتي محمد: " نظرية المنظمة والتنظيم " ، ط3 دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.
- ذ. ناصر دادي عدون ، " اقتصاد المؤسسة" ، دار محمدية ، الجزائر، 1998
- ر. وثائق و معلومات من مؤسسة ملبنة عريب

