

جامعة الجزائر 03

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

**إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر**

تحت إشراف: الأستاذة عداد رشيدة

إعداد الطالبة: فغول جنات

أعضاء اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
الداوي الشيخ	أستاذ	جامعة الجزائر 3	رئيسا
عداد رشيدة	أستاذة محاضرة أ	جامعة الجزائر 3	مقررا
يعلى عادل	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	عضوا
رياض عبد القادر	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	عضوا
علوطي أمين	أستاذ	جامعة المدية	عضوا
يرقي حسين	أستاذ	جامعة المدية	عضوا

السنة الجامعية 2018/2019

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على سبل اندماج التكنولوجيا الرقمية في المنظمة عموما وفي إدارة الموارد البشرية خصوصا ومدى تقبل المورد البشري لها والعلاقة بين هذين الأخيرين من خلال زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء في المنظمة وكذا لمواجهة التحديات التي تعترضها في عمليات: التوظيف؛ التقييم؛ التدريب والرفاهية في العمل من هذا المنظور كان الهدف الأساسي هو محاولة الإجابة على الإشكالية التالية: **ما هو واقع تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ؟**

أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لمحاولة إسقاط المعارف النظرية في الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية بالإعتماد على توزيع 100 نسخة من الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والذي تم تصميمه لتشخيص واقع تنمية الموارد البشرية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل التغيرات التكنولوجية الرقمية وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

التزام مؤسسة اتصالات الجزائر باستخدام الرقمية وإشراك الموارد البشرية في التحول الرقمي من خلال متابعة ممارسة التدريب الرقمي التي أقيمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تحليل مخرجات النظام وتقييم أداء ممارسة التدريب وتوصلنا كذلك إلى عدم انتشار الرقمية بشكل واسع في ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الرقمية، إدارة الموارد البشرية، التنمية، التدريب الرقمي، اتصالات الجزائر.

ABSTRACT

This study aims to shed light on the ways of integrating digital technology in the organization in general and in human resources management in particular and the extent of human resource acceptance and the relationship between these two through increasing efficiency and effectiveness and improving performance in the organization as well as to meet the challenges encountered in the processes of: recruitment, evaluation, training And well-being in business from this perspective, the primary goal was to try to answer the following problem: **What is the reality of human resource development in light of digital?** This study was conducted at Algeria Telecom to try to drop theoretical knowledge in reality by conducting a field study by relying on the distribution of 100 copies of the questionnaire as a tool for gathering information, which was designed to diagnose the reality of human resource development at the Algeria Telecom Corporation in light of digital technological changes and we have come through the study The field indicates the following: The commitment of the Algeria Telecom Corporation to use digital and engage human resources in the digital transformation by following up on the practice of digital training that was established at the level of the Algerian Telecom through analyzing system outputs and evaluating the performance of training practice. We also reached the non-proliferation of digital widely in other human resource management practices.

Key words: digital, human resource management, development, digital training, Algeria Telecom.

شكر وعرفان:

الله الحمد والشكر من قبل ومن بعد...

أتقدم بكل شكر وامتنان وخالص عرفان لأستاذتي الفضيحة

الأستاذة "عداد رشيدة" على قبولها الإشراف على هذا العمل وعلى وقوفها معي ونصائحها

وتوجيهاتها القيمة.

جزيل الشكر للأستاذة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه

أتقدم بالشكر الجزيل للجنة التكوين:

البروفيسور علي عبد الله، البروفيسور سواكري مباركة، الأستاذ رياض عبد القادر، وكل من

الأستاذة بركة بلاغماس و الأستاذة موترفي أمال على نصائحهم وتوجيهاتهم القيمة.

كما لايفوتني أن أتقدم بالشكر لكافة موظفي "مؤسسة اتصالات الجزائر" خاصة السيدة كيري،

السيد دهام والسيد بوترفي ياسين.

الإهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

"والدتي" العزيزة والغالية نور عيناى التي تعبت معى كثيرا والتي أشكرها كثيرا؛ أطال الله فى

عمرها

والى "والدى" و "أخى" حفظهما الله ورعاهما

والى "زوجى" حفظه الله ورعاه

إلى كل من ساهم ولو بكلمة فى إنجاح هذا العمل...

أهدي ثمرة جهدي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء.....
II	شكر و عرفان
III	مستخلص
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
XII	قائمة المصطلحات و الاختصارات الأجنبية
١	المقدمة
1- المنظمة في ظل الرقمية	
17	1-1 تطبيقات المنظمة في ظل الاقتصاد الرقمي.....
17	1-1-1 التطور التاريخي للعصر الرقمي.....
20	1-1-2 مفهوم الرقمية في ظل النظريات
33	1-1-3 التطورات التي مهدت للقيام بإدارة الرقمية.....
43	1-1-4 إعادة الهيكلة المنظمة في ظل الرقمية.....
58	1-2 سبل إدماج الإدارة الرقمية.....
58	1-2-1 وضع استراتيجيات و خطط التأسيس في ظل الرقمية.....
71	1-2-2 مشروع إقامة إدارة الرقمية.....
75	1-2-3 خطوات تطبيق الإدارة الرقمية.....
77	1-2-4 مراحل اندماج الإدارة الرقمية.....
81	1-3 تفاعل المنظمة والموارد البشرية مع الرقمية
81	1-3-1 المجتمعات الرقمية.....
90	1-3-2 مدي قبول الرقمية.....
96	1-3-3 الفجوة الرقمية.....

قائمة المحتويات

101	1-3-4 الهوية والسمعة الرقمية..... خلاصة الفصل
	2- إدارة الموارد البشرية والاقتصاد الرقمي بين الواقع والتحديات
123	2-1 التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية.....
123	2-1-1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية.....
130	2-1-2 إدارة الموارد البشرية كألية لإدارة مخاطر في ظل الرقمية.....
137	2-1-3 مبادئ لاستخدام تكنولوجيا الرقمية للموارد البشرية.....
140	2-1-4 إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية.....
151	2-2 وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية.....
151	2-2-1 الإتجاهات الحديثة في وظائف إدارة الموارد البشرية.....
173	2-2-2 الإتجاهات الحديثة في التدريب.....
189	2-2-3 تأهيل وتنمية الموارد البشرية في إطار تطبيق الرقمية.....
197	2-3 دور إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية.....
197	2-3-1 مهام قسم إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية.....
202	2-3-2 مهام مدير الموارد البشرية.....
207	2-3-3 إدارة المواهب ركيزة أساسية في ظل الرقمية..... خلاصة الفصل
	3- واقع إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية لدى اتصالات الجزائر
224	3-1 توصيف واقع قطاع الرقمية في الجزائر والتعرف بمنظمة الاتصالات الجزائر...
224	3-1-1 توصيف واقع قطاع الرقمية في الجزائر.....
235	3-1-2 التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر.....
239	3-1-3 مهام إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
245	3-2 الإطار المنهجي للدراسة وتحليل النتائج واختبار الفرضيات لدى اتصالات الجزائر
245	3-2-1 الإطار المنهجي للدراسة.....
247	3-2-2 تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.....

قائمة المحتويات

270	3-3 ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية للاتصالات الجزائر.....
270	1-3-3 الدورات التدريبية الرقمية في اتصالات الجزائر.....
277	2-3-3 نتائج الدورات التدريبية الرقمية في اتصالات الجزائر.....
280	 خلاصة الفصل
288	 الخاتمة
294	 قائمة المراجع
	 الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	نظريات المتعلقة بالديناميكية المشاركة (التعاونية)	29
02-01	الفرق بين الويب 1.0 والويب 2.0	39
03-01	قيم المنظمة المتعلمة	54-55
01-03	تصدير سلع الرقمية بالدينار الجزائري	230
02-03	استيراد سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالدينار الجزائري	231
03-03	عدد مشتركى الأنترنت للسنة 2018	232
04-03	عدد مشتركى باستعمال الأنترنت النقال	233
05-03	استخدام الخدمات عبر الإنترنت وخدمات الوسائط المتعددة ثابت	234-235
06-03	اختبار اختباري كولموغوروف-سميرنوف وشبيرو ويللك	254
07-03	نتائج اختبار بيرسون للارتباط	257
08-03	اختبار اختباري كولموغوروف-سميرنوف وشبيرو ويللك	260
09-03	نتائج اختبار بيرسون للارتباط	263
10-03	اختبار اختباري كولموغوروف-سميرنوف وشبيرو ويللك	266
11-03	نتائج اختبار بيرسون للارتباط	269
12-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام للتغير الرقمي	271

قائمة المحتويات

272	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام للمواكبة التغير الرقمي	13-03
276	الدورات التدريبية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر	14-03
277	توزيع المتدربين حسب الفئة المهنية	15-03
278	مواضيع المنصة بالنسبة للاكسيل متقدم	16-03
279	حالة التقييم المتدربين	17-03
280	توزيع حالة التقييم للبعض المتدربين يوميا	18-03
280	توزيع حالة التقييم للبعض المتدربين حسب التوقيت	19-03
282	نتائج الاختبار للبعض المتدربين	20-03

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	نظرية الشبكة الإدارية للروبرت بليك جين موتون	32
02-01	مكانة الذكاء الاصطناعي في المنظمة	40
03-01	مختلف النظريات من 1978 إلى 2005 للفكرة نمذجة المنظمة	42
04-01	هيكل المنظمة 2.0	47
05-01	قيم المنظمة 3.0	48
06-01	المنظمة 1.0 إلى 3.0	49
07-01	قيم المنظمة الحرة	50
08-01	قيم العمل عن بعد	54
09-01	الرؤية الاستراتيجية للإندونيسيا	62
10-01	الوعي بالأهداف الاستراتيجية	63

قائمة المحتويات

66	الدوافع الرئيسية للاستخدام الأنترنت من طرف الموارد البشرية	11-01
74	هيكلية الإدارة الرقمية	12-01
76	خطوات تطبيق الإدارة الرقمية	13-01
77	مراحل اندماج الإدارة الرقمية	14-01
79	العلاقة القائمة ما بين الإدارة الرقمية والأعمال الإلكترونية	15-01
91	نموذج TRA	16-01
92	نموذج TAM	17-01
95	نموذج IDT	18-01
103	رسم تخطيطي للهوية الرقمية	19-01
106	أدوات مراقبة سمعة المنظمة	20-01
109	السيطرة على مكانة المنظمة على الأنترنت	21-01
110	مكانة المنظمة على الأنترنت	22-01
111	وجهة الموقع الرقمي للاتصالات الجزائر	23-01
112	وجهة الصفحة الرسمية للاتصالات الجزائر على Facebook	24-01
114	رمز الاستجابة السريعة	25-01
137	مبادئ لاستخدام تكنولوجيا الرقمية	01-02
141	مكونات إدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة 2.0	02-02
143	مكونات إدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة 3.0	03-02
145	مكونات إدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة الحرة	04-02
147	مكونات إدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة المتعلمة	05-02
148	المنظمة المتعلمة وإدارة الموارد البشرية	06-02
149	مكونات إدارة الموارد البشرية في ظل العمل عن بعد	07-02
152	مراحل تخطيط الموارد البشرية في ظل الرقمية	08-02
153	نموذج SWOT	09-02

قائمة المحتويات

155	برنامج MindView	10-02
161	واجهات الموقع Talentsquare	11-02
168	نموذج Chatbots	12-01
169	أهمية الاختيار الرقمي	13-01
170	أهمية النظام الرقمي للتسجيل الوقت والحضور	14-01
176	مزايا استعمال التدريب الرقمي	15-01
184	واجهات MOOC	16-01
198	دور قسم إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية	17-01
210	مفهوم وأبعاد إدارة المواهب	18-01
226	مؤشرات اقتصاد الرقمي في الجزائر	01-03
229	المنظمات في قطاع الرقمية في الجزائر	02-03
236	توزيع لمنظمات في قطاع الرقمية عام 2017	03-03
247	فروع مؤسسة اتصالات الجزائر	04-03
248	توزيع موارد البشرية العينة حسب الجنس	05-03
249	توزيع موارد البشرية العينة حسب السن	06-03
250	توزيع موارد البشرية العينة حسب فئة مهنية	07-03
252	مخطط المبعثر	08-03
253	اختبار مواجهة التجزيئات النظرية بالتجريبية	09-03
256	المخططات التكرارية للمتغيرين	10-03
258	مخطط المبعثر	11-03
258	اختبار مواجهة التجزيئات النظرية بالتجريبية	12-03
258	المخططات التكرارية للمتغيرين	13-03
265	مخطط المبعثر	14-03
267	اختبار مواجهة التجزيئات النظرية بالتجريبية	15-03

قائمة المحتويات

268	المخططات التكرارية للمتغيرين	16-03
-----	------------------------------	-------

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
-01-	إطار زكمان cadre de zachman	269
-02-	إطار توقاف The Open Group Architecture Framework (TOGAF)	270
-03-	الاستبيان الأول	271
-04-	الاستبيان الثاني (الأسئلة المفتوحة)	276
-05-	المقابلة	280
-06-	الهيكل التنظيمي للمؤسسة للاتصالات الجزائر	290
-07-	برنامج التدريب الرقمي للمؤسسة للاتصالات الجزائر	291
-08-	قائمة المهام للمؤسسة للاتصالات الجزائر	301

قائمة المصطلحات و الاختصارات الأجنبية

الرقم	المصطلح أو الاختصار	التوضيح
-01-	Big Data	البيانات الضخمة
-02-	DIGITAL	الرقمية
-03-	HR	إدارة الموارد البشرية
-04-	INTERNET	الإنترنت
-05-	Télex	لتلكس هو نظام لارسال واستقبال الرسائل النصية
-06-	Télétex	مبرقة تبادل المعلومات الإلكترونية
-07-	HTML	لغة ترميز النصوص التشعبية

قائمة المحتويات

الإدارة الرقمية: هي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الرقمية .	DIGITAL MANAGEMENT	-08-
التعليم باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، من حاسوب، وشبكة إنترنت، ووسائل، مثل: الصوت، والصورة، والفيديو.	e-Learning	-09-
الإدارة التشاركية: يشارك الأفراد في القرارات حسب المجموعة. يحدث التواصل عموديا ولكن أيضا أفقيا وتدفع المعلومات.	management participatif	-10-
الذكاء الاصطناعي: هو فرع من علم الحاسوب. تُعرّف الكثير من المؤلفات الذكاء الاصطناعي، على أنه: "دراسة وتصميم العملاء الأذكياء"، والعميل الذكي هو نظام يستوعب بيئته ويتخذ المواقف التي تزيد من فرصته في النجاح في تحقيق مهمته أو مهمة فريقه.	Artificial Intelligence	-11-
هي أطر معمارية تفصيلية لتصميم وتخطيط وحوكمة الأطر الخاصة بمعمارية أنظمة المعلومات للمؤسسات. ويعتبر إطار TOGAF من أشهر هذه الأطر حاليا وهو إطار شامل لتصميم ونمذجة أنظمة المعلومات في المنظمات.	Cadre TOGAF	-12-

مقدمة

تمهيد

الكل يدرك أنّ لقد طرأت على العالم في السنوات الأخيرة جملة من تحديات ينبغي أخذها بالاعتبار ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية ، طالت على جميع الأصعدة والميادين وأصابت تأثيراتها نظام الأعمال ومنظّماته؛ ونشهد هذه التغيرات خاصّة في اقتصاديات الدول المتقدمة، وتسعى الدول الأقل تقدماً للّحاق بهذه الظاهرة الاقتصادية والتي تلعب فيها الرقمية دور القلب النابض. فوجدت المنظمات نفسها تواجه العديد من الصعوبات التنظيمية، تتطلب اتخاذ سلسلة من القرارات لمواكبة قضايا البيئة المضطربة المعقدة لتضمن البقاء والديمومة في ظل المحيط الرقمي وبالتالي تحقيق السمعة التنظيمية .

و قد أدى هذا الانفجار الواسع في النسيج الترابطي و تنامي استخدام الانترنت إلى انتشار الثورة الرقمية عملت علي إحداث تغيرات جوهرية كثيرة على القيم والمفاهيم و هيكل المنظمات و تفكيك النظم التقليدية وإعادة الترتيب ليسهل إعادة تشكيل النظام العالمي جديد ، هو الاقتصاد الرقمي التي نتجت عنه آثار ملموسة تظهر بوضوح في مجالات عديدة ، فإن الحتمية الرقمية تقوم على فرضية أن هناك علاقة سببية بين التكنولوجيا والتغيير الاجتماعي كما تعتبر إحدى القضايا الرئيسية التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة والنامية ،سلم بها خبراء الفكر الاقتصاد و أصبح العالم اليوم يغذي هذه الفرضية يستعد للاندماج في مرحلة حضارية مختلفة التميز ، و اصب العالم مهياً لحوض مرحلة جديدة من عصر مستجد ، عصر الرقمية ، و باعتبار أن الحضارة هو الوعاء الذي يصب فيه و يتشكل الفكر الإنساني بعد فترة أخرى ، و أن التطورات الفكرية الحديثة الكاسحة المصاحبة لتيار الرقمية قد أفرزت من نتاج الذهن و من إعادة صياغة الأفكار الكثير المتباين، و الذي يعاد تنظيمه و هيكلته حتى يصبح أفضل و أكثر تعبيراً و بصدق عن طبيعة الرقمية .

وإذا كان البعض ينظر الى الرقمية على أنها ثورة اجتياحية، فإنها مثل كل الثورات لا تقف جامدة، بل تكون صاحبة الحركة، سريعة التأثير، فاعلة القوة، و من ثم فإن نظامها قد وسع بكل شموله و تفردته كافة الاتجاهات، و مزج فيها و معها ذاته، و جعل الجميع ينصهر داخل بوتقة الرقمية، فالثورة الرقمية و تزاجها البديع ألغت كل العوائق أمام التعامل الرقمي بكل أبعاده، و تقدم كافة الخدمات الإدارية و الرقمية.

ومن ثم فإن الاقتصاد الرقمي يعتبر مفهوماً جديداً نسبياً اجتذب كل المهتمين للمثول أمامها وباعتبارها شيء جديد يثير انتباه، استأثرت كموضوع وكتيار وكحدث بكل الانتباه والاهتمام يكاد يكون التأثير جامعاً شاملاً، وبشكل عميقا ودون التوقف عند حد معين متجاوزا اعتبارات اللحظة الراهنة التي لازال يتشكل ويتمحور فيها إلى تداعيات ومضاعفات المستقبل، وهو اقتصاد يقوم أساساً على إنتاج الفكر

الإنساني؛ بحيث تكون الموارد البشرية أهم موارده واضعةً في خدمتها الاتصالات الحديثة. وفضلاً عن إسهامه في التنمية باستثماراتٍ غير مرتفعة بما أن الذكاء هو رأس المال الأساسي في هذا المجال، فإن الاقتصاد الرقمي يفتح آفاقاً هامة على مستوى التشغيل بصفةٍ عامة وتشغيل الكفاءات المُختصة على وجه الخصوص، كما يسهل التبادل بين المنظمات وقضاء شئون المواطنين عن بعد في وقتٍ قصير وبأقلّ التكاليف. لقد أحدث الاقتصاد الرقمي انعكاساتٍ متعددة وفي الوقت ذاته في الفرد والمنظمات والإدارة.

وفي هذا السياق أصبح التوجه الحديث للمنظمات المعاصرة ينحى إلى ضرورة الاهتمام بالرقمية؛ إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري، تغير النظرة إليه إلى اعتباره أصلاً استراتيجياً وشريكاً أساسياً في استراتيجيات المنظمة، فالمنظمة في ظل الاقتصاد الجديد تحكمه الرقمية وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسيره الديناميكية المتسارعة ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز، الذي لن يكون دون الرقمية بات يشكل الرأسمال الحقيقي للمنظمة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها.

مما لا شك فيه أن ظاهرة الرقمية غدت واقعا معيشيا يهيمن على المنظمات المعاصرة حيث أصبحت ميدانا خصبا للدراسة و التحليل وما اهتمام العلماء و المفكرين بها إلا دليلا على ذلك نظرا لتأثير هذه الظاهرة على جميع الأصعدة، حيث حملت التكنولوجيا الرقمية المتطورة واقعا مغايرا وتحقق بذلك نقلة فكرية نوعية في ممارسة المنظمة بشكلها العام والتي تكاد تكون منقطعة الصلة لما كانت عليه هذه الممارسة منذ سنوات قليلة مضت؛ فالتفجر المعرفي في تقنيات الرقمية و الاتصالات المتسارعة و المتكاملة المسندة على التفاعلات الشبكية الدائمة هي الأساس في إحداث التغيير الذي شمل محاور مهمة في البناء الإداري بمختلف تخصصاته.

إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري، تغير النظرة إليه إلى اعتباره أصلاً استراتيجياً وشريكاً أساسياً في استراتيجيات المنظمة، لقد أثبتت حركة الرقمية، أنها متواصلة، وأنها مستمرة، إن قوى الرقمية و هي في اجتياحها لكل شيء تترك بصمتها واضحة ، فالمنظمة وفي ظل اقتصاد تحكمه الرقمية وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسيره الديناميكية المتسارعة ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز، الذي لن يكون دون الرقمية تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المنظمة، بات يشكل الرأسمال الحقيقي للمنظمة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها.

ونظرا للدور الهام والحيوي الذي تلعبه الرقمية والذي تتلخص نتائجه في تطوير والرقى بالمنظمات، وباعتبارها سببا في نجاح المنظمات الأمر الذي أدى إلى الإستفادة منها ومن آلياتها في تحسين أدائها وإنتاجيتها، فأنتجت ممارسات جديدة وأحدثت تغييرات في وظائفها حيث تشعب استخدام الرقمية في منظمات هذا

العصر فجرى الحديث عن التجارة الرقمية؛ التسويق الرقمي؛ الصيرفة الرقمية وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها الثروة الأساسية التي يتوقف مستقبل المنظمة على تنميتها وتطويرها.

وعليه انتقلت الرقمية من كونها أداة لتحقيق الميزة التنافسية إلى اعتبارها في حد ذاتها ميزة تنافسية، التي لا يمكن للمنظمة على اختلافها امتلاكها واستدامتها إلا من خلال التخطيط الجيد والعمل باستمرار على تنميتها والاستثمار الجيد فيها، من خلال تبنيها وتنويعها للاستراتيجيات التنموية بما يتماشى وتحقيق أهدافها.

في هذا الزخم الهائل، أصبحت تحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر؛ باعتبارها أهم عنصرٍ من عناصر التنمية. وتجمع المنظمات على السواء من خلال القمم العالمية تجمع المعلومات في تركيز الجهود على إعداد برامج شاملة وطموحة للتنمية البشرية القائمة على أسس علمية مدروسة. تعد إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية المحرك الفعال لما تحققه للمنظمة من ديناميكية و ترتقي بها إلى المستقبل باعتبارها إحدى الميزات التنافسية التي يستوجب تثمينها واستثمارها، فقد أشارت العديد من الدراسات أن إدارة الموارد البشرية سجلت قفزة نوعية مع بداية القرن الحالي، في الوقت الذي كانت فيه إدارة الموارد البشرية تسير بالتفكير القيادي و تستنير بما تنتجه التجارب و الممارسات اليومية القائمة على مراقبة الموارد البشرية و آدائهم و تلبية رغباتهم، فالإدارة اليوم أصبحت تسير وفقاً لمعطيات ووظائف رقمية وتطورها.

من أجل ذلك يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالموارد البشري بالعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته، وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة في شكل سلع وخدمات وتكنولوجيا جديدة. هذه التكنولوجيا التي يطلق عليها اسم التكنولوجيا الرقمية قامت بتغيير الكثير من المفاهيم التنظيمية والتسويقية، فأوجدت ما أصبح يطلق عليه بالمنظمة الافتراضية، والمكاتب الافتراضية، وفرق العمل الافتراضية، والمخزون الافتراضي. ودخلت العديد من المنظمات في تحديات جديدة ممثلة في التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية... الخ؛ الأمر الذي يتطلب وجود نظم معلومات فعالة تلبي الاحتياجات المعلوماتية للمؤسسات، خاصة مع التحولات المستمرة في البيئات وحاجة المديرين إلى اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة.

وقد اتجهت الإدارة إلى تعميق استفادتها من تكنولوجيا الرقمية لتحقيق الفوائد الرئيسية المتمثلة فيما يلي: الإنتاجية الأعلى، الجودة الأفضل، التكلفة الأقل، القدرة على التنويع والتحديث، الاستجابة الأسرع لتقلبات السوق، الوصول الأسبق للعملاء، التواصل الإيجابي مع الموردين عن طريق استخدام آليات وأساليب متعددة، من أهمها: إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة، المعايرة... الخ. وتهدف جميع

هذه الأساليب إلى تخليص المؤسسة والعمل فيها من كل الزوائد التي لا تتفق مع إمكانيات التكنولوجيا الجديدة، وذلك بإعادة تعميم نظم العمل وعمليات الإنتاج ومحتوى الأعمال، ومن ثم مواصفات القائمين عليها لما يتناسب ومتطلبات هذه التكنولوجيا.

وعليه تعد الإدارة الرقمية للموارد البشرية الوسيلة الجوهرية لمرافقة المنظمات في انجاز أعمالها ومعاملاتها الوظيفية و وظائفها الإدارية التي تهدف إلى خلق المواهب و المهارات -من خلال الاستقطاب الرقمي و التدريب الرقمي- في وقت قصير والتي تتلاءم مع الاقتصاد الرقمي مما يخلق نوع من التميز لدى المنظمة و يتضمن مجموعة من الأدوات و العمليات و التقنيات التي يمكن استخدامها لخدمة الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية خلال مسارها الوظيفي مما يترتب عليها تحقيق الرفاهية الكاملة، لذلك سعت دراسات مختلفة لإبتكار وظائف لإدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية وفي هذا الصدد على المنظمة تنمية الموارد البشرية.

وسنحاول من خلال هذا البحث التركيز على تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمية من حيث مدى قبول الرقمية من قبل الأجيال والتحولات الجذرية التي طرأت على إدارة الموارد البشرية وكيفية إعطاء التميز والديناميكية والمرونة العالية والتنافسية المستدامة للمنظمات وفي رفع كفاءة وفعالية إدارتها وآدائها.

وعلى هذا الأساس تعتبر إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن موضوعا أساسيا من مواضيع الإدارة لما له من ارتباط مباشر بتنمية المنظمة؛ حيث احتلت إدارة الموارد البشرية الصدارة في أولويات العديد من دول العالم المتقدم و المتخلف على حد سواء باعتبارها إحدى السبل الرئيسية في تكوين جهاز إداري كفؤ يقوم على الفكر و العلم والمبادرة و إتقان العمل لتحمل بذلك إدارة الموارد البشرية أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستديمة، وعليه فإن الفكر الإداري المعاصر يسوده اقتناع عميق بأهمية القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للموارد البشرية واعتبر المورد البشري بذلك رأس مال فكري للدلالة على الأهمية البالغة التي يحظى بها هذا الأخير، إذ يمثل قدرة عقلية و إمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات و الأفكار والابتكارات وبالتالي لا بد من استثماره و توظيفه بشكل إيجابي يتناسب و التحول الرقمي سمة و طبيعة العصر الحالي.

في هذا السياق تمكنت الجزائر من قطع شوط مهم وبوتيرة زمنية وجيزة رغم الانطلاقة المتأخرة التي ميزتها مقارنة بنظيراتها في المغرب العربي والتي كما لا يخفى على الجميع تعود للعشرية السوداء التي مرت بها، وذلك من خلال تبني العديد من المشاريع وتكوين اليد العاملة والاستفادة من الخبرات ذات الكفاءة العالية في هذا المجال كمشروع الحكومة الإلكترونية الذي عرف تأخر كبيرا من سنة 2005 حتى سنة 2013.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر رائدة في تطبيق الرقمية، المؤسسة التي حملت على عاتقها تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر لتجد نفسها مجبرة على إثبات وجودها في عالم شديد المنافسة البقاء فيه للأجدر خاصة

مع فتح سوق الاتصالات، وكغيرها من المؤسسات كانت مجبرة على التجديد و أتمتة الأجهزة والإدارات دون إغفالها عن تأهيل مواردها البشرية، فالرقمية و المورد البشري المؤهل الورقة الراجعة لكل مؤسسة لما لها من دور في دعم قدراتها و تعظيم مخرجاتها لضمان استمراريتها وبقاءها و تحقيق أهدافها.

ومن ثم فإن الحديث يتعين أن يمتد إلى دور الموارد البشرية في ظل الرقمية، وكيفية تعاملهم معها وبها وفيها، وهو ما شغل مساحة من اهتمامنا وأفكارنا عن دور الرقمية والموارد البشرية، وهو ما لا يجب أن ينغلق على عمليات هرطقة نقاشية، بقدر ما يتعين أن نصنع لأنفسنا منهاجاً ونظاماً

إنّ ازدياد الحاجة إلى المورد البشرية يزيد من الحاجة إلى وجود نظام الرقمية متكامل ودائم يضمن وصول المعلومة للمسؤولين في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة من أجل الاستفادة منها في تصميم السياسات المختلفة.

من خلال كل ذلك جاءت إشكالية الدراسة كالاتي:

ما هو واقع تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر؟

أولاً: أسئلة الدراسة:

إنّ الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر والذي يمكن تحقيقه من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ماهي خصائص وأبعاد إدارة الموارد البشرية في المنظمة في ظل الرقمية؟

السؤال الثاني: ماهي الأساليب التقنية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في منظمة اتصالات الجزائر؟

السؤال الثالث: ماهي انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الموارد البشرية في منظمة اتصالات الجزائر؟

السؤال الرابع: ما هو أثر وجود التكنولوجيا الرقمية في منظمة اتصالات الجزائر؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمدت الباحثة الفرضيات العدمية التالية :

الفرضية العدمية الأولى H_0 :

«لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية والتغير الرقمي»؛

الفرضية العدمية الثانية H_0 :

«لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية والتكيف الرقمي»؛

الفرضية العدمية الثالثة H_0 :

«لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الرقمي».

ثالثا: دوافع اختيار الموضوع:

يستجيب اختيار الموضوع " إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " لعدة أسباب، بالإضافة إلى الدوافع الذاتية والمتمثلة في رغبي وفضولي الزائد لدراسة هذا الموضوع هناك دوافع موضوعية منها:

- أهمية الموضوع في حد ذاته؛
- أهمية الرقمية في حياتنا اليومية؛
- الجهود التي تبذلها الجزائر في سبيل تطوير قطاع الاتصال، وتبني تكنولوجيا حديثة؛
- الصعوبات التي تواجه بعض المنظمات في استغلال الرقمية؛
- التفاعل بعض الموارد البشرية سلبا بسبب عدم فهم محتوى وأهمية الرقمية؛
- تعد الدراسة إضافة إلى التراكم الأكاديمي الحاصل في مجال البحث عن الاستخدامات الجديدة للتكنولوجيا الرقمية، وتبني سياسات ناجحة للمنظمة؛
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسة موضوع حديث وبالغ الأهمية.

رابعا: أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية الرقمية للمنظمة من خلال:

- اكتساب ثقافة: تسهم الثقافة في تحديد شخصية المنظمة وهويتها، وضبط اتجاه سيرها في ظل الرقمية، والحفاظة على وجودها؛

- التحكم في التقنيات الرقمية: على المنظمة التحكم في التقنيات الرقمية أي إدارة البيانات عملية تحكم منظمة ومباشرة للبيانات ابتداء من تحصيلها وإدخالها مروراً بمعالجتها ومن ثم إخراجها وتخزينها؛
- المقاربة التعاونية: ينبغي للمنظمة أن تسعى إلى صياغة علاقات من التعاون في العمل تستند إلى المنافع المتبادلة والمزايا المتساوية فيما يخص دراسة وتسوية المسائل ذات الصلة بأهداف المنظمة ودالك من خلال تشكيل فرق العمل وتزويد المنظمة بشبكات الاجتماعية؛
- تحسين المهارات: تنمية المهارات الموارد البشرية في ضل الرقمية وهي عبارة عن مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الموارد البشرية بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الموارد البشرية؛
- تبدو أهمية الرقمية باعتباره عنصراً رئيساً بين مجموعة العناصر المتكاملة التي تسهم في بناء المنظمة والموارد البشرية قائمة على نظم وثقافة رقمية.
- خامساً: أهداف الدراسة:
- تهدف هذه الدراسة إلى:
- تهيئة أرضية العمل لدعم مسار التفكير الرقمي؛
- تمكين الموارد البشرية بالقدرات اللازمة والتوفر على الآليات الرقمية؛
- دراسة وتقديم إطار نظري لواقع الرقمية في الجزائر وفي مؤسسة اتصالات الجزائر، مع الاستناد إلى بعض التجارب التي يمكن اعتماد عليها، وذلك عقب تشخيص حول واقع الحال فيما يتعلق بالآليات الرقمية والنهوض بها؛

- تسليط الضوء على أهمية تطبيق الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل تنميتها بالقدرات اللازمة.

سادسا: المفاهيم الإجرائية للدراسة:

نظرا لتشابك المفاهيم المتعلقة بالرقمية مع المحاور الأساسية لمواقع تطبيق نظريات الإدارة الحديثة، ونظرا لانعكاس كل ذلك على الواقع الاقتصادي والاجتماعي فإننا سوف نتطرق إلى بعض المفاهيم وفقا لمقتضيات مفاهيم الإدارة الحديثة.

أولا: الاقتصاد الرقمي (الاقتصاد الجديد، الاقتصاد الخوارزمي، الاقتصاد الدوراني، الاقتصاد ند لند الخ):
تردد كثيرا في الآونة الأخيرة مصطلح جديد ولكنه مهم وهو الاقتصاد الرقمي Digital économie. وأهميته تنبع من كونه يتعلق بموضوع يهم الفرد والدولة بالأساس ويسهم في تطوير نظامها الاقتصادي تقنيا. الاقتصاد الرقمي هو الاقتصاد المعتمد أساسا على تكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات تعني كل مرحلة من مراحل تصنيع المعلومة ابتداء من الثقافة والتدريب والتدريس مروراً بصناعة أجزاء ومكونات الكمبيوتر المادية انتهاء بصناعة برامج الكمبيوتر أو التي تعتمد على الكمبيوتر بشكل أو آخر.

ثانيا: الرقمية: إحدى طرائق تشفير بيانات العالم عن طريق التجريد باستخدام الأرقام الثنائية (الآحاد، والأصفار) في مقابل الصورة التناظرية. المصطلح الرقمي هو الصفة المرتبطة بالإصبع (أمثلة: التتبع الرقمي وبصمات الأصابع والحساب الرقمي) تم استخدام كلمة "رقمية" في البداية لتمييز وضع تسجيل الأصوات أو الصور أو أشرطة الفيديو بدلا من التناظرية.

ثالثا : التغير الرقمي : يشهد العالم منذ ثمانينيات أي القرن العشرين العديد من التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والفكرية، من أبرزها التغير الرقمي أسهم فيه انتشار الإنترنت بشكل واسع، إضافة إلى الارتفاع الكبير لمستخدمي الهواتف الذكية ، كما يشير بيير بيلانجر Pierre Bellanger ، ينتج عن التغير الرقمي إزالة القيود الإقليمية déterritorialisation وإزالة الوساطة désintermédiation وتحطيم المواد dématérialisation تعتمد ديناميكته على المحركات التي تجمع بين قوتها لتسريع الخطى التحول الرقمي ، من خلال التأثير التراكمي للتقنيات الجديدة ، مما أدى إلى تحول أنماط حياتنا وعلاقتنا بالعمل و في العمل .

رابعا: تنمية الموارد البشرية: تُعدُّ الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها أي منظمة، وعليه على المنظمة تنميتها، التنمية هي ارتقاء المورد البشري والانتقال به من الوضع الثابت إلى وضع أعلي وأفضل. وهي عملية تطور إلى الأمام وتحسين مستمر شامل.

خامسا: الإبداع الرقمي: يعد الإبداع والابتكار من أهم اهتمامات المنظمات الحديثة مع اتصالات متعددة بين الثقافة والرقمية الترفيهية، يمكن النظر إلى المجتمعات الرقمية على أنها فن اجتماعي دائم التغير، الاستخدام التعاوني للأدوات الرقمية، يمكن للمجتمعات أن تغذي إبداعاتها الرقمية مرة أخرى في الحياة الحقيقية. الإبداع يحتاج إلى مستوى عال من الحرية الفردية، وبالتالي مهمة إدارة الإبداع هو من ناحية الإنشاء وضمان هذه الحرية داخل المنظمة بينما من ناحية أخرى لوضع إطار لتطوير الإبداعات في عملية مخطط لها، يمكن السيطرة عليها ومنظمة.

سادسا: التحويل الرقمي: انتشر مصطلح التحويل في سنة 2008 مع تسويق iPhone للمؤسسة Apple. هو عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني

إن جميع المفاهيم الرقمية ما هي إلا ثمرات من ثمار لغات البرمجة، والنظم الرقمية هي التي تصنع الثروات الكبيرة في هذا العصر. ومن أجل أحراز هذه الثروة ينبغي علينا أن نغرس هذه المهارة في قدرات الموارد البشرية في المنظمة. وهم بدورهم سيمتلكون عندئذ أدوات خلق الثروة فالرقمية تتميز بانها المجال الاقتصادي المثمر الذي لا يحتاج إلى قاعدة مادية أو اقتصادية مكلفة بل هو يحتاج لقاعدة معرفية ومهارة متميزة وخبرة عملية وفطنة. وهذه العوامل يمكن تحصيلها بالبحث والجد والمثابرة على عكس المتطلبات المادية للمشاريع الاقتصادية والتي لا يمكن تحصيلها إلا بالشراء أو عند توفر الثروات الباطنية.

سابعاً: منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وفقاً لرؤية علمية، وللتحقق من الفرضيات الموضوعية اعتمدنا:

- المنهج الاستنباطي التحليلي في الجانب النظري: الذي ينطلق من توضيح المفاهيم النظرية، وبيان ما ورد في المراجع والأبحاث المنشورة المرتبطة بتحليل مكانة إدارة الموارد البشرية والمنظمة في الاقتصاد الرقمي.
- المنهج الاستقرائي الاستنتاجي للجانب التطبيقي: الذي يعتمد على دراسة تحليلية إحصائية للمؤشرات الاقتصادية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإحصائي من أجل التحقق من فرضيات البحث.

A. « Stratégie national en intelligence artificielle-Rapport du groupe de travail 3.2-

Anticiper les impacts économique et sociaux de l'intelligence artificielle » par le Conseil national du numérique(CNNum) -France – Mars 2017 ;

- كشفت الدراسة أن هناك احتمالاً بنسبة 50% بأن يتفوق الذكاء الاصطناعي على الذكاء البشري في جميع المجالات في غضون 45 عامًا، كما من المتوقع أن يكون قادرا على تولي كافة الوظائف البشرية في غضون 120 عامًا. ولا تستبعد نتائج الدراسة أن يحدث ذلك قبل هذا التاريخ، ووفقاً للدراسة فإن "الآلات ستتفوق على البشر في ترجمة اللغات بحلول عام 2024، وكتابة المقالات المدرسية بحلول عام 2026، وقيادة الشاحنات بحلول عام 2027، والعمل بتجارة التجزئة في 2031، بل وفي كتابة واحد من أفضل الكتب مبيعاً بحلول عام 2049، وفي إجراء الجراحات بحلول عام 2053.

وشددت الدراسة على أن الذكاء الاصطناعي يحسّن قدراته بسرعة، ويثبت ذاته على نحو متزايد في المجالات التي يسيطر عليها الإنسان تاريخيًا، وعلى سبيل المثال، فإن برنامج «ألفا جو» AlphaGo، المملوك لشركة جوجل، هزم مؤخرًا أكبر لاعب في العالم في اللعبة الصينية القديمة المعروفة باسم "جو". وفي الإطار ذاته، تتوقع الدراسة أيضًا أن تحل تكنولوجيا القيادة الذاتية محل الملايين من سائقي

سيارات الأجرة

B. « Travail, emploi, numérique – les nouvelles trajectoires » par le Conseil national du numérique-France – Janvier 2016 ;

- هدفت هذه الدراسة لاستقصاء أثر استخدام التقنيات الرقمية كوسيلة تدريبية مقارنة بالطريقة التقليدية (أوراق العمل، إعداد حقائب تدريبية، تسجيل حضور وانصراف، حضور المدرب والمتدربين في قاعات

وحجوزات)، وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بتأثير استخدام التقنيات الرقمية في العملية التدريبية، أظهرت الدراسة النتيجة التالية: قبول الموارد البشرية فكرة التدريب بالتقنيات الرقمية، وخاصة فرقة الإناث.

C. « Ambition numérique- pour une politique française et européenne de la transition numérique » par le Conseil national du numérique(CNNum) -France – Juin 2015 ;

- هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الاقتصاد الرقمي من تحديد مفهومه و بنيته والتعرف على أهمية وخصائص تكنولوجيا الرقمية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. إن الاقتصاد الرقمي يساهم في تكوين المحتوى المعرفي المناسب كما تمكنه من المساهمة العلمية والتكنولوجية.

2. إن دخول تكنولوجيا الرقمية في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئة جعل منها وسيلة ذات أهمية في تحقيق الأهداف الإنمائية.

D. L'entreprise a l'ère du digital : les nouvelles pratiques collaboratives par BOUCHEZ Jean-Pierre – France – 17 Octobre 2016 ;

- إعادة الدراسة تفسير عملية التحويل الرقمي والوظائف التعاونية بالإضافة إلى إدارة المعرفة والمتغيرات الرئيسية لهذا التحول وتولد الأداء الدائم، يقترح بوتشيز منهجا متنوعا تاريخيا، سيولوجيا، إداريا واقتصاديا غنيا بمجموعة من آراء الخبراء في المجال، وركزت على دراسة تحديات التحويل الرقمي بشكل أفضل.

E. L'innovation RH passe en mode digital et agile par BARBEL Michel, LAMRI Jeremy, MEIR Olivier et SIRBEY Boris – France – 5 juillet 2017 ;

- بينت الدراسة دور مدير الموارد البشرية في ظل الرقمية في مجال الابتكار و التطوير الرقمي، و مدى قدرة المنظمة على تطوير تقنيات الرقمية وفقا لتحديات إدارة الموارد البشرية، و ركزت على دراسة علي مرافقة إدارة الموارد البشرية التطوير الرقمي للمنظمة و ذلك من خلال التوظيف، التقييم، التدريب والرفاهية في العمل، و بيان إن لبقاء المنظمة في ظل الرقمية لابد من تسريع عمليات الابتكار من خلال دمج الطرق الجديدة للعمل، و بالتالي اكد العلماء إن تنشيط و تشجيع الابتكار في مجال إدارة الموارد البشرية هو مفتاح بقاء المنظمة .

F. RH reconnecte : idée, pratique et outils RH pour l'avenir de l'entreprise par

BOUVARD Patrick – France – 13 Novembre 2015 ;

- كشفت الدراسة الاستقصائية التي أجراها معهد البحوث ADP عن تفكك الرابطة الاجتماعية في المنظمة، و ركزت على دراسة الأساليب و الأدوات اللازمة لتهيئة الظروف في ظل الرقمية و إعادة هيكلة اتصال الموارد البشرية في المنظم، و بالتالي ساهم معهد البحوث برئاسة بوفرد باتريك على وضع أساليب و تقنيات لتهيئة بيئة المنظمة في ظل الرقمية.

G. Transformation, RH & Digital : de la promesse a la feuille de route par STORHAYE

Patrick –France – 01 Avril 2016 ;

- بينت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية وآليات التحول إلى الرقمية، ومدى الصعوبات التي تشكلها وظيفة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها، و ركزت الدراسة على المعرفة والتعاون كمفتاح التحدي، وبينت أن الاستراتيجية الوحيدة هي الرجوع إلى أصول المدرسة الكلاسيكية حيث تعتبر نظرية تايلور حسب ستوفاري باتريك الحل الوحيد في ظل الرقمية.

H. Le monde selon Uber LAUGIER (Edouard) – France – 15 avril 2016 ;

- بينت الدراسة دور المنصات حسب العالم اوبر، ومدى مشاركتها في النظام الأساسي للمنظمة ركزت دراسته على مجموعة من مواقع الإعلانات المتخصصة في العلاقة بين المشتري والبائع ذكر مثال الموقع (Leboncoin) وركزت على دراسة العنصر الرقمي في العملية التسويقية المدعومة بمهارات قوية للرقمية، وبيان أهمية إدماج الرقمية في المنظمة.

I. Embarquement immédiat pour l'économie des plateformes par HUET Tcheng Henri et CHEVALLIER Jean-Michel – France – Mars 2016 ;

- بينت الدراسة دور الاقتصاد التعاوني المعروف باسم المنصات التي لا يمكن فصلها عن الرقمية، ومدى إدارة النظم البيئية الرقمية والتعرف على مفاهيم والأدوات الرقمية DEM، وركزت على دراسة المنصات حسب نموذج مبدا الاقتصاد التعاوني للسمارت سيتي مك للمارك الماني، وبيان أن المنصات من الأدوات المهمة في ظل الرقمية حيث عرض أهميتها في مجال الإدارة، ودور المنصات في المنظمة.

J. La révolution est-elle en marche ? transformation digital des entreprises par DEL POZO Anne – France – 07 Décembre 2015 ;

- بينت الدراسة أن حوالي 75.6% من المنظمات عبر العالم تخطط للانتقال إلى الرقمية، والهدف الرئيسي التحويل إلى الرقمية، وركزت الدراسة على مشاريع الاستثمار للتحويل الرقمي، ودور الموارد البشرية في عملية التحويل الرقمي، اعتمدت على دراسات اللجنة (option finance)، وبالتالي أكدت أن لنجاح مشاريع الاستثمار للتحويل الرقمي لابد من تعزيز الكفاءات التشغيلية وتطوير وتنمية الموارد البشرية.

الاستفادة من الدراسات السابقة في توجيه الدراسة الحالية: بعد استعراض مجموعة من الدراسات التي

أجريت في مجال الرقمية لكل من المنظمة وإدارة الموارد البشرية يتضح لنا ما يلي:

لقد استفادت الباحثة من نتائج الدراسات السابقة في توجيه الدراسة الحالية في إثراء إطارها النظري وبناء محتوى الدراسة، ولعل ما يميز الدراسة الحالية التي بين أيدينا تحت عنوان " إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية " عن باقي الدراسات السابق هو في بيان الفجوة التي يعاني منها معظم المنظمات في ظل الانفتاح الرقمي فيما يتعلق الأمر بالإدارة والعنصر البشري من جهة وتعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية من خلال مشاركتها في استراتيجية المنظمة من جهة أخرى، ومع إضافة محور الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية نظريا في ظل الرقمية، و واقع الرقمية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، استعملت الباحثة في هذه الدراسة عدة متغيرات، كمتغير التحول الإبداع و الابتكار الرقمي ، متغير التقنيات و القنوات الرقمية، ومن خلال الدراسات السابقة يتضح أن جلها أكدت على تنشيط و تشجيع الانفتاح الرقمي الذي يعتبر مفتاح بقاء المنظمة العصرية ، ومن خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع ووجهات نظر مختلفة حول المنظمة وإدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية وعلى الرغم من اختلاف بيئة كل دراسة، أنواعها، وطرق دراستها واستعمالها لعدة متغيرات، إلا أنها أظهرت نتائج ودلالات علمية قيمة ساعدت الباحثة في تسليط الضوء على طرق التحقيق المثمر لعمليات الرقمية، بالإضافة إلى دراسة الجانب الإداري و السييسولوجي و توضيح وتحليل أهميتهما، للوصول في الأخير إلى مؤشرات تبين تعاون المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في عملية تنمية ومواكبة الرقمية .

تاسعا: هيكل الدراسة:

سعيًا منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث وللإجابة على الإشكالية قمنا بتقسيم البحث إلى مقدمة وتتضمن:

الجانب النظري للدراسة تضمن فصلين الأول " المنظمة في ظل الرقمية "" والثاني " إدارة الموارد البشرية والاقتصاد الرقمي بين الواقع والتحديات"، تطرقنا من خلالهما إلى الأدبيات النظرية للموضوع أما الفصل الثالث الخاص بالجانب التطبيقي للدراسة " واقع إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر"، تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام (03) ، القسم الأول تم فيه التعرف على واقع الرقمية في الجزائر و

التعرف على "مؤسسة اتصالات الجزائر"، بالنسبة للقسم الثاني تحدد فيه مجتمع وعينة الدراسة، طريقة جمع المعطيات، الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات، أما القسم الثالث و الأخير، فقد خصص لعرض نتائج الاستبيان و المعلومات المتوفرة (من قبل إدارة الموارد البشرية) المتواصل إليها واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، وفي الأخير ومن خلال الخاتمة تم استعراض ما توصلنا له من نتائج ووضعنا مجموعة من التوصيات والأفاق المستقبلية.

وبالنسبة للأدوات المستخدمة، وخاصة فيما يتعلق بالدراسة التقييمية فقد تمثّلت في:

أ-الكتابات والوثائق المختلفة؛ سواء ما تعلق بقطاع الاتصال بشكل عام أو التقارير والمنشورات الصادرة عن المنظمة محل الدراسة.

ب -المقابلات: تعدّدت المقابلات مع مختلف المكلفين بإدارة الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة.

ج-الاستبيان: استكمالاً لمختلف جوانب الدراسة وبغية الإحاطة ببعض الجوانب الدقيقة بشكل أكثر تفصيلاً وتحديدًا بما يتعلق بمدى فعالية الفلسفة الرقمية قامت الباحثة بإعداد استبيان موجّه لجميع المكلفين بإدارة الموارد البشرية للمنظمة محل الدراسة.

د-الملاحظة: باعتبارها إحدى الأدوات الهامة للبحث العلمي، فقد اعتمدتها الباحثة لتحديد الأدوات التي يعتمد عليها الفلسفة الرقمية المنظمة محل الدراسة كقواعد البيانات الرقمية، وشبكة الانترنت.

الفصل الأول: المنظمة في ظل الرقمية

1-1 تطبيقات المنظمة في ظل الاقتصاد الرقمي

2-1 سبل اندماج الإدارة الرقمية

3-1 تفاعل المنظمة والموارد البشرية مع الرقمية

تمهيد

لقد احتلت الرقمية مكانة مهمة في بنية المنظمات ودور فعال ومؤثر في نشاطاتها، فهو يساهم بشكل فعال ورئيسي في مدى نجاح أو فشل هذه الأخيرة مهما كانت قوتها وعظمتها، بصورة عامة إذ تعتبر الشريان النابض داخل المنظمة والرابط بين كافة وظائفها على المستوى الداخلي وبينها وبين المحيط

على

المستوى الخارجي.

تعود بداية ظهور العصر الرقمي، إلى الأربعينيات من القرن الماضي، وتعد جوجل، مجموعة علي بابا القابضة المحدودة و أبل من أول وأهم المنظمات متخصصة في مجال التكنولوجيا الرقمية التي تضع في أولى أولوياتها وأهم انشغالاتها النهوض بالرقمية، من خلال تنميتها والاستثمار فيها، باعتبار الرقمية أحد أهم المداخل الفعالة لرفع جودة المنظمة ، ولا شك أن هذه المنظمات ، بحكم تخصصها بقطاعات أو مجالات معينة ، هدفهم مد يد المساعدة والعون والدعم في إجراء كم كبير من العمليات ومع استمرار عجلة التطور، أدى ظهور التقنيات الجديدة إلى إنتشار الثقافة الرقمية في جميع مجالات على الصعيدين المهني والشخصي، ولقد أصبح من المعروف لدى الاقتصاديين اليوم، أنهم يعملون على إدخال عامل الثقافة الرقمية بشكل مباشر وواضح في نظريات التعاون. فالعلاقة بين التعاون وبين توليد التغير نحو الرقمية واستخدامها أصبحت واضحة، صارت عملية تغير الأساليب والممارسات المنظمة لتكييفها مع الديناميكية القائمة وسيلة لبقاء المنظمة من جهة وأداة لا يمكن الاستغناء عنها من جهة أخرى .

وعليه فتزايد الاهتمام بالثقافة الرقمية داخل المنظمات اليوم؛ إنما فرضته التطورات والتغيرات السريعة في كافة المجالات والتي كان من نتائجها تطور وتعقد المجتمعات الحديثة، هذا شكل ضغوطا عليها جعلتها تعيش تحديات كثيرة تراوحت بين فرص لا بد من استغلالها وتهديدات لا بد من تجنبها، كذا نقاط قوة لا بد من دعمها ونقاط ضعف لا بد من معالجتها والوقوف على مسبباتها ضمن قيد الوقت وسرعة انتقال المعلومة، مما ألزمها واضطرها إلى العمل الجاد على إيجاد وانتهاج سبل تمكنها من التكيف ومحاولة التناغم وهذه التغيرات، للارتقاء بأدائها ومن ثم تعظيم قدراتها على مواجهة تحديات المنافسة.

بالفعل أصبحت الرقمية بلا شك المفتاح الأساسي للتطور فالمنظمة التي تستخدم أساليب الرقمية هي المنظمة التي تهدف إلى تحسين سياسات الاتصال، الإدارة، والإنتاج..... إن مفهوم الرقمية قائم على أساس القدرة والاستفادة من الإمكانيات الجديدة التي توفرها الرقمية لتحسين علاقاتها الداخلية والخارجية. إن عملية نقل وهضم وإنتاج الرقمية تشكل دورة جديدة تزامن دورة حياة المنظمة، بالزيادة إلى إحداث تغيرات جوهرية في هيكل المنظمة وتفكيك النظم التقليدية، وإرساء بنود نظام جديد، الذي نتجت عنه آثار ملموسة في مجالات عديدة .

بناءً على أهمية الرقمية يهدف هذا الفصل إلى محاولة الاستطلاع عن مفهوم ومكونات وأهمية توظيف الثقافة الرقمية في المنظمات، إضافة إلى إبراز واقعها وأهم تحديات التي تواجهها المنظمات مع محاولة التركيز على إعادة هيكلة نموذجها لتبني مدخل الرقمية في تطوير وتحديث أساليب عملها، وعليه ومن خلال هذا الفصل والمعنون ب: المنظمة في ظل الرقمية سيتم التطرق للنقاط التالية:

- تطبيقات المنظمة في ظل الاقتصاد الرقمي؛

- سبل اندماج الإدارة الرقمية؛
- تفاعل المنظمة والموارد البشرية مع الرقمية.

1-1 تطبيقات المنظمة في ظل الاقتصاد الرقمي

يشهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريبا بروز قوة مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعي تغييرا أساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية للمنظمة بمختلف أشكالها وتمثل أهم هذه القوى بظاهرة تفجر الرقمية في دلالة على التقدم في نشر الفلسفة الرقمية في كافة مجالات الحياة الموارد البشرية، واقتناء أدوات الذكاء، وسيطرة مواقع التواصل الاجتماعي، ما هي إلا القدرة على استثمار الأبداع والابتكار وتطويعها لمصلحتهم. هذا ما أدى بالمنظمات إلى تغيير التركيبة الاجتماعية للموارد البشرية، وظهور تركيب اجتماعي جديد يستند ويرتكز على استثمار الأبداع، الابتكار والتغير في كافة المجالات.

1-1-1 التطور التاريخي للعصر الرقمية

إن الصورة التي ظهرت بها الرقمية اليوم؛ إنما هي نتاج تفاعل جملة من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والإدارية، فهي ليست وليدة الساعة وإنما مرت بعدة مراحل تاريخية، عكست صيغ العلاقة بين تطور العالم والموارد البشرية، حيث اختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل؛ إلا أن المضمون كان موحدًا.

حسب رولف أوبليغر Rolf Oppliger : تعود جذور الرقمية إلى نهاية الستينات، لاحظ الدفاع الأمريكي خلال الحرب الباردة ضعف في نظام اتصالاته، مما فرض على مجموعة من الباحثين تصميم شبكة من شأنها أن تنجو إلى تدمير الآلات السوفياتية. ولدت هذه الشبكة من نوع جديد قائم على نظام لامركزي، و هو المعروف بالإنترنت، تحت اسم أربانت¹ ARPANET (شبكة وكالة مشاريع

¹ Internet and Intranet Security- Rolf Oppliger- Artech House- 2001 -page 12

الأبحاث المتطورة أو شبكة وكالة مشاريع الأبحاث المتقدمة) . من الجيش توسع مشروع نحو العالم الأكاديمي ثم انتشر عبر العالم في أوائل التسعينات.¹

حسب رأي الدكتور عمار جيدل في كتابه العولمة من منظور شرعي: أدى انهيار جدار برلين والنظام السوفيتي في عام 1991، إلى توقف الأيديولوجية النيوليبرالية ونشر الأساس الثاني للرقمية وهي التكنولوجيات أو التقنيات الجديدة. كل هذه الأحداث العظيمة عبر و العقود و السنوات الماضية هي جزء من عملية انهيار الجانب الاقتصادي والاجتماعي التقليدي على مستوى العالمي، وافتتاح نموذج جديد العرف حسب الاقتصاديين بالثورة الصناعية الثالثة القائمة على الموجة الرقمية. وتلك التطورات والتحولات حدثت على ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: الثورة الصناعية الأولى (1760-1875): تعتبر بداية هذه المرحلة نقلة نوعية في الحياة البشرية، والتي بدأت منذ اكتشاف الآلة البخارية التي حلت مكان الجهد العضلي، وبهذا أصبحت التكنولوجيا هي الموضوع الرئيسي بداية من الثورة الصناعية فكان الهدف هو الوصول إلى كفاءة الآلات.²

المرحلة الثانية: الثورة الصناعية الثانية (1890-1965) خلال هذه الفترة كان المدخل التكنولوجي هو المسيطر على الأعمال والفكر، أي تطبيق العلم والمعرفة في أداء الأعمال وكان الرائد

¹ L'art de la guerre digitale - caroline faillet - dunod, 2016 – paris – page 40

² تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل الاختراع إلى العصر المعلومات- وليم روكتر ترجمة: عبد الحكم احمد الخزامي- إيتراك للنشر والتوزيع القاهرة-2001-ص79

لهذا التوجه "تايلور" سنة 1881 أول من طبق المعرفة في دراسة وتحليل هندسة العمل¹، كما شهدت المرحلة تغيرات وتطورات ضخمة كان لها الأثر الواضح ارتبطت بتوسيع الكهرباء، من المحرك إلى الاحتراق والصناعة الكيميائية.

المرحلة الثالثة : الثورة الصناعية الثالثة أو المجتمع ما بعد الصناعة: تعتبر هذه المرحلة أحدث ما عاشته البشرية من تطور ظهرت أثري اتحاد ثلاثة مجالات هي الاتصالات والتقنيات الهاتفية، السمعية، البصرية بالإنترنت، فهذه المرحلة لم تنشأ فجأة، بل كانت موجودة طوال تاريخ البشرية، لكن لم تأخذ حظها من الرعاية إلا مؤخرًا. إن الفترة التي نعيشها الآن هي فترة مجتمع ما بعد الصناعة، فلم تعد الأرض هي قوام المجتمع، ولم يعد رأس المال المادي هو قوام المجتمع كما كان الحال في المجتمع الصناعي وإنما أصبحت الرقمية هي قوام المجتمع المعاصر. حسب فرانسوا كارون François Caron تمتد الثورة الصناعية الثالثة من الفترة ما بين 1944 إلى 2040².

اما فرانسوا كارون François Caron فقسم المسيرة الرقمية إلى ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى تعود إلى الحرب العالمية الثانية مع اكتشاف أجهزة الكمبيوتر والإعلام الآلي.

المرحلة الثانية ابتداء من عام 1960، مع ظهور الدوائر الإلكترونية، المشغلات NICT و الأنترنت.

¹ نشأة مجتمع المعرفة - بيتر دراكر ترجمة: عصام الشيخ فاسم -مجلة الثقافة العالمية- العدد 71-ص188

² Jean-Paul Pinte- La veille informationnelle en éducation pour répondre au défi de la société de la connaissance au XXI ème siècle- thèse de doctorat l'Université de Marne-La-Vallée- 18 décembre 2006- page 20-21

المرحلة الثالثة مع ظهور قواعد البيانات مثل البيانات الضخمة Big Data، المواقع الاجتماعية التي تعتبر الأسس الثالثة للرقمية.

ونظرا لما أحدثته هذه التكنولوجيا من تحول جذري في المفاهيم والأعمال إذ أصبح يطلق على عصرنا الحالي العديد من المصطلحات كالعصر الرقمي، عصر ما بعد الصناعة، عصر الثورة العلمية والتقنية .

كما عرف هذا العصر بمسميات أخرى مثل الاقتصاد الغير ملموس، الاقتصاد الخفيف، الاقتصاد الغير مادي أو بكل بساطة الاقتصاد الجديد، يمثل الاقتصاد الرقمي حرب عالمية غير مرئية ويومية، تعتبر المنظمات الرقمية تحديًا للمستقبل، حيث أحدثت الرقمية تغييرا حقيقيا في الإطار الهيكلي من عمودي ومركزي إلى إطار يتمحور حول المنصات التعاونية¹ واللامركزية واستخدام شكل من أشكال الطاقة المستعرضة (سوف نتطرق اليه لاحقا)، وأنماط التشاركية، إلى جانب تغيير الأساليب والأدوات، انه تغير جذري في الثقافة المنظمات.

1-1-2 مفهوم الرقمية في ظل النظريات

تجدر الإشارة في البداية إلى أن الرقمية DIGITAL من أكثر الحقول الفكرية والعلمية التي اختلفت في شأنها الأفكار وتعددت فيها المفاهيم وتباينت حولها الآراء، بالرغم من حداثة التوجه إلى الاهتمام مقارنة بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال، حيث اختلفت مسمياتها تناسباً والتطور التاريخي

¹ Embarquement immédiat pour l'économie des plateformes – tcheng henri huet – l'expansion – n° 812-2016- page 96-100

الذي مرت به، لم يكن له تعريف موحد من الباحثين، وهذا راجع لوجهة نظر كل واحد منهم والخلفيات التي انطلق منها: اشتقت كلمة الرقمية من الأصل اللاتيني الذي كان يعني تعليم المعرفة ونقلها. وفي فرنسا كانت تشير كلمة الرقمية في العصور الوسطى إلى عمليات جمع المعلومات ونقلها وتوثيقها رسمياً، وتشق كل المعاني المعاصرة من الأصل اللاتيني الفرنسي.

كان أول تعريف محدد للرقمية يعود للعالم يانيك نويلعام 2014 Yannick Noël بوصفها: "ظاهرة عصرية تنبثق من الحاجة المتزايدة للاستخدام التقنيات والخدمات الرقمية وتطويرها والتغيير المحتمل أو الفعال في النظم العلائقية والاجتماعية¹. كما يشير إلى الوظائف والأنشطة المعاصرة التي تركز أساساً على الأنشطة الفردية والجماعية ومدى تأثير أساليب الإعلام والاتصال على حياتنا اليومية." ² ففي كل مجتمعات تقريباً نجد أن قطاع الرقمية ينمو بصورة أسرع من نمو الاقتصاد العالمي، ففي سنة 2016 قدر البنك الدولي، أن قطاع الرقمية قد نمت على المستوى العالمي بمعدل أكثر من 15,5% بينما كان نمو الاقتصاد العالمي بصفة عامة بمعدل أقل من 3%.³

وهكذا فإن الملامح البارزة الآن هي التحول من اقتصاد الصناعات إلى اقتصاد الرقمية، والتحول من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي الشامل. إن القوى العاملة النشطة اقتصادياً هي الأنشطة الرقمية، إذ يصل في بعض الدول المتقدمة إلى أكثر من 25% أي أكثر من مجموع القوى العاملة في المجالات الاقتصادية التقليدية مجتمعة.

¹ Soufiane Rouissi- Dispositifs numériques pour l'enseignement à l'université: le recours au numérique pour enseigner les langues, littératures et civilisations étrangères- L'Harmattan -2017- page 23

² A propos du Digital!: Le digital pour tous!- Yannick Noël- Books on Demand-2014-page 15

³ Développement numérique- <https://www.banquemondiale.org/fr/topic/digitaldevelopment/overview>- avr. 08, 2019

باعتبار الرقمية ظاهرة جديدة، فقد حظيت باهتمام واسع في الأوساط الفكرية، والبحثية. وثار حولها ولا يزال جدل واسع تنقسم فيه المواقف بين الرفض الكامل، حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرقمية ظاهرة، ينبغي أن تقاوم، وبين من يدعو إلى اللحاق بركبها الآتي، وبين هذا وذاك، يأتي موقف آخر يدعو إلى الفهم والتحليل. مما أدى إلى تغير في الأفكار والاتجاهات ومقاربات والمدارس يمكن ذكر في حدود البحثية:

أولاً : نظرية التكنولوجيا و الرقمية:

لقد ظهرت بزعامة برونو لاتور Bruno Latour (1997)، التي شرحت العوامل التي تشكل الابتكار التكنولوجي وكذلك تأثير التكنولوجيا على الموارد البشرية والثقافتهم. لقد ركزت هذه الدراسة على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بالرقمية ، ترفض معظم النظريات المعاصرة للتكنولوجيا رأيين سابقين: النموذج الخطي للابتكار التكنولوجي والحتمية التكنولوجية. لتحدي النموذج الخطي، تشير نظريات التكنولوجيا اليوم إلى الدليل التاريخي على أن الابتكار التكنولوجي غالباً ما يؤدي إلى مجالات علمية جديدة، ويؤكد على الدور الهام الذي تلعبه الشبكات الاجتماعية والقيم الثقافية في تشكيل القطع الأثرية للتكنولوجية. لتحدي الحتمية التكنولوجية، تؤكد نظريات التكنولوجيا اليوم على نطاق الاختيار الفني، وهو أكبر مما يدركه معظم الموارد البشرية؛ كما تدرس التطور التاريخي للتكنولوجيا والإعلام مع التركيز على الجمود وعدم التجانس ، مع التأكيد على الروابط بين القطع الأثرية التي يتم بناؤها والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المحيطة بها. تتضمن المفاهيم الرئيسية البارزة العكسية عندما

تتأخر عناصر النظام في التطور فيما يتعلق بالآخرين، والتمايز، والاستقلالية الذاتية. المؤلفون الرئيسيون هم توماس ب. هيوز (1992) ولهمان (2000).¹

ثانياً: نظرية الإبداع و الرقمية:

هناك عدد كبير من العلماء و المفكرين حاولوا تفسير ظاهرة الإبداع إلا أنهم تفاوتوا في ذلك و اختلفوا باختلاف منطلقاتهم الفكرية التي اعتمدها و كذا نتيجة تركيز كل واحد منهم على جانب واحد و إغفال الجوانب الأخرى فجاءت نظريات الإبداع متشعبة و مفتوحة النهايات و لكن لا بأس أن نعرض لبعض هذه النظريات ذات علاقة بالموضوع.

نظرية حددتها تيريزا أمابيل (Teresa Amabile) تنادي بضرورة إحداث تغييرات تحويلية في مفهوم الإدارة والتحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة التغيير والابتكار.² ويرى أنصار هذه النظرية أن الخدمات الرقمية التي تقدمها الرقمية يجب أن تتوافق مع مفاهيم معينة مثل إدارة العلاقة بالعميل وتسويق العلاقة، والتوجه بالموارد البشرية، وغيرها من المفاهيم التي تضع الموارد البشرية في قمة اهتمامات التنظيم. وفي هذا الشأن عرف البعض المنظمات الرقمية بأنها قدرة القطاعات على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين الموارد البشرية وبين قطاعات الأعمال، وبسرعة ودقة عالية وبأقل تكلفة عبر شبكة الأنترنت، مع ضمان سرية وأمن المعلومات.³

¹ Latour, B. (1992). Where are the missing masses? The sociology of a few mundane artifacts. In Bijker, W., and Law, J., editors, Shaping Technology/Building Society. MIT Press, Cambridge, MA

² صفوان المبيضين - الحكومة الإلكترونية- دار اليازوري-2011 - صفحة 52

³ فريد راغب النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية-مصر-2007-ص 24-25.

ثالثاً: نظرية الاتصال و الرقمية:

أحدثت التطورات التكنولوجية الحديثة في منتصف عقد التسعينات من القرن الماضي، نقلة نوعية وثورة حقيقية في عالم الاتصال، أسست نظرية الاتصال أساساً انطلاقاً من منهج أنتوني غيدنز Antonio Giddens Bobadilla سنة 1976¹ الذي يعرف الاتصال في ضل الرقمية بأنه ويمكن إعطاء تعريف شامل ومختصر للاتصال بأنه : ظاهرة اجتماعية ،حركية ،تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار ،والمعاني المختلفة ،وتفهمها ،باستخدام لغة مفهومة للطرفين ،من خلال قنوات معينة .²

تكنولوجيات الرقمية والاتصال :

- التلكس (Télex): هو أداة اتصال إلكترونية حديثة تقدم خدمة توفير

المعلومات حسب الطلب، حيث يمكن لمستخدم الجهاز أن يستدعي على

الشاشة أدلة أو فهرس Indexes لمواد مخزونة في الحاسب الآلي ويتم إرسال

الرسائل بواسطة هذه الوسيلة³. ومعظم رسائل البرق كان يتم إرسالها في وقت

الأوقات بتخصيص شفرة معينة لكل حرف عن طريق مفتاح المبرقة ثم تقوم

المبرقة بتحويل النقط (...) والشرطات (--) الخاصة بالشفرة إلى نبضات

كهربائية وإرسالها عبر أسلاك البرق .وتعرف الشفرة الخاصة بالمبرقة (شفرة

¹إليان د. زيلي، ماريان ديانتن- تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية-دار الفجر – 2015- صفحة 10

²ميس عامر- الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها- مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- سعيد2000- ص 3

³محمد جواد زين الدين المشهداني- العلاقات العامة في المؤسسات السياحية-دار الامجد للنشر و التوزيع – 2017 – ص200

مورس). في أواخر القرن 19 ظهرت الوسائل والمعدات التي يتم استخدامها في شكل مطبوع بدلا من إشارة "مورس". وفي بداية القرن العشرين بدأ استخدام وسائل إرسال واستقبال الرسائل بواسطة الشرائط المثقبة. وفي العشرينيات من القرن العشرين تم استخدام الطابعات عن بعد (التلبرنتر) التي بإمكانها إرسال نبضات كهربائية عبر خطوط البرق إلى مبرقة أخرى على الطرف الآخر من الخط. لقد ساهم التلكس في نقل الرسائل والأنباء الصحفية وكان لأعوام كثيرة هو العصب الرئيسي للتجارة وأعمال الحكومة والأعمال الحربية.

- التليتكس (Télétex): يعد نظام تبادل النصوص عن بعد أو ما يسمى بالتلكس حالة متقدمة على نظام المبرقة أو التلكس وتطويرا لها. حيث أن التلكس يجمع بين عمل التلكس الاعتيادي وعمل نظام معالجة النصوص، الذي يعمل بواسطة الآلة الكاتبة الإلكترونية والشاشة المرئية المثبتة فيها. ومع وجود إمكانية لحزن المعلومات المطبوعة. يمكن إعداد نص كامل من المعلومات بواسطة الآلة الكاتبة، ثم قراءته على الشاشة وتعديله قبل إرساله إلى المستقبل أو الجهات المعنية في أي وقت لاحق. وهذا يعني أن تبادل الرسائل والمعلومات يكون إلكترونيا من وحدة ذاكرة Mémoire إلى وحدة ذاكرة ثانية أو أكثر وعبر شبكة اتصالات. ويعمل التليتكس بجهازين واحد للإرسال وآخر للاستقبال محدودة القدرة، أي أنها ترسل 6-7 حروف في الثانية، مع

إمكانية الطباعة على الورق العادي ،ورقة ورقة ،حيث يمكن نقل

2400 وحدة في الثانية أي 50 مرة نظريا أسرع من التيلكس.¹

- البريد الالكتروني: أصبح البريد الالكتروني وسيلة حيوية، وسريعة، وملائمة

للاتصال والتواصل، بالإضافة إلى دوره الحاسم في بناء علاقات إستراتيجية في

مضمار الأعمال . كما تم تحويله إلى وسيلة مهمة لنقل ونسخ الوثائق

الالكترونية ،وملفات البيانات ،ومحتوى الوسائط المتعددة. إذ

يرى "اتكنسون Etkinson" أن برمجيات البريد الالكتروني تلعب دورا حاسما في

تسيير أعمال الشركات الصغيرة التي لا تمتلك الإمكانيات المادية والبشرية

للاستثمار في تقنيات أخرى مكلفة ،حيث وجد أن 99 % من شركات

السياحة في بلدان الاتحاد الأوروبي ،تستخدم البريد الالكتروني للاتصال

والتواصل مع المسافرين والسياح بالإضافة إلى استخدامه في المراسلات التي

كانت تتم وفق الأساليب القديمة البطيئة والمكلفة كما أن معظم الأفراد

يستخدمونه في:² ترسيخ العلاقات مع الزبائن الحاليين والمرتقبين. تبادل الوثائق

الالكترونية مع المستفيدين من خدماتهم ومع المؤسسات الحكومية والغير

حكومية. تنظيم ملفاتهم وضمان سرعة وفعالية استرجاعها عند الحاجة.

¹ لارا عادل جبار الزندي- حماية المنافسة في قطاع الاتصالات: دراسة مقارنة-المركز العربي للنشر التوزيع-2018-ص75

² بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، عمان، 2007، ص70

تقليص العبء الورقي وبالتالي تقليص التكاليف المترتبة على حفظ الوثائق بالطرق التقليدية.

- قانون مور: Loi de MOORE هو القانون الذي ابتكره غوردون مور Gordon E. Moore عام 1965. قانون مور يتلخص بفكرة المعالجات في المعلومات بأنها سوف تتضاعف كل ثمانية عشر شهراً بينما تتناقص كلفة وقوة الاستهلاك بسرعة مماثلة ويتعلق قانون مور بمعالجة المعطيات أي تحويل أي نوع من المعطيات إلى رمز ثنائي (رقمي) وسهولة استخدامها وتخزينها واسترجاعها إلى نوع مماثل من تدفق المعلومات بكفاءة في الملايين من التقنيات الرقمية.¹ يصف قانون مور بدقة قوة الدفع للتغير التكنولوجي والاجتماعي في أواخر القرن 20 وأوائل 21. فعلي المنظمة تطبيق الرقمية للتطويرها حسب مور التكنولوجيا لا تستطيع أن تتطور لوحدها في المختبر، بل يجب تطبيقها²
- نظرية التشاركية: (التعاونية) تميزت نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بتأثير مفهوم تايلور للمنظمة في تنظيمها على نهج علمي وعقلاني و التشاركية في العمل، كما أبرز ك. لوين أن المورد البشري يتطور من خلال التشاركية الجماعية ، في حين اثبت دوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor رؤية التشاركية إلى البعد الإنساني للمنظمة والذي حدد المشروع التشاركي بالنظرية Y ، في مقابل النظرية X التي تؤهل المنظمة الاستبدادية autocratique حسب دوغلاس ماك غريغور

¹إياد هلال الدليمي-نظام الاتصال والإعلام الدولي-دار النهضة العربية -2013 - ص 108
²دليل المهنة -الاستشارات الإدارية-دار المنهل - 2015 - صفحة 290

Douglas Mc Gregor للتطوير فعالية الموارد البشرية في المنظمة و للتقليل من النزاعات ، علي المنظمة تطوير إدارة جديدة تحترم حاجة الجميع: المتمثلة في الإدارة المشتركة تعتمد علي الأدوات التشاركية مثال دوائر الجودة les cercles de qualité أو علبة الأفكار les boîtes à idées¹. من جهة أخرى أشار بعض المفكرين أن النظرية التشاركية راجعة إلى العالم أفلاطون من عرض المشكلات والصعوبات هو إثبات نظرية التشاركية أي مشاركة المعنى الكلي للجزئي محاولاً أن يضع نظرية عملية، وفي نفس الوقت لا يريد أن يفترض مفهوم المعنى الكلي ذاته لأنه أكد قبل عرضه للصعوبات على أن وجود المعنى الكلي². حسب Thierry Poulain-Rehm تيري بولين ريهم تهدف الآليات التشاركية إلى تحسين الأداء العام للمنظمة مع تنمية الموارد البشرية، أظهرت العديد من الدراسات أن أسلوب الإدارة أو ثقافة المنظمة ليس لهما تأثير كبير كما هو الحال بالنسبة للإدارة المشتركة (التعاون).

¹ Nicolas Postel, Richard Sobel- Dictionnaire critique de la RSE- Presses Univ. Septentrion- 2013 – page104

² هيثم طلعت- نظرية المعنى الكلي: بين أفلاطون وأرسطو- نيويورك للنشر والتوزيع- 2017-ص 51

الجدول رقم 01-01: نظريات المتعلقة بالديناميكية التشاركية (التعاونية)

	Kurt Lewin كورت ليفين	Rensis Likert رنسيس ليكرت	دوغلاس ماك Douglas غريغور Mc Gregor	Blake et Mouton روبرت بليك جين موتون
قلة الارتباط، الاستشارية، التواصل، وعدم ثقة الموارد البشرية	الإدارة الاستبدادية management autoritaire	الإدارة الاستبدادية المستغل management autoritaire exploiteur	مبدأ الإدارية للتأيلور	الإدارة الاستبدادية management autoritaire
إدارة فرق العمل حسب أهداف معينة غير مركزية للقرار التشغيلي	إدارة متساهلة management permissif	الإدارة الأبوية management paternaliste الإدارة الاستشارية management consultatif		سياسة عدم التدخل management du laissez faire الإدارة الاجتماعية management social إدارة حل وسط management du compromis
ترابط الموارد البشرية، العمل	الإدارة الديمقراطية	الإدارة المشتركة	الإدارة المشتركة	الإدارة المتكاملة

الجماعي، تدفق	management	management	management	management
المعلومات، اتخاذ	démocratique	participatif	participatif	intégrateur
القرارات جماعية				

المصدر : master – haute école spécialisée – Quarroz-Le management participatif à l'épreuves

de suisse – 2018 page 22

من الجدول رقم 01-01 نلاحظ أن الإدارة التعاونية (حسب رنسيس ليكرث و دوغلاس ماك غريغور) ، الإدارة الديمقراطية (حسب كورت ليفين) أو الإدارة المتكاملة (حسب روبرت بليك و جين موتون) قائمة على ترابط الموارد البشرية، العمل الجماعي، تدفق المعلومات و اتخاذ القرارات جماعية و هي من سمات النظرية التشاركية أو التعاونية .

وعليه للمواجهة فلول الأنظمة وللمواجهة مشاكلها الداخلية، وضع العديد من العلماء نظريات قائمة على أهمية ديناميات الجماعة في المنظمة وعلى رأسهم العالم الأمريكي «كورت ليفين» (1890- 1947) وهو الأول من اهتم بموضوع، وقد طوره تلامذته فيما بعد أمثالي «بافيلاس» و«كارتر» و«فستنجر» و«فرنش»، كما أسس «ليفين» في سنة 1945 مركزا للبحث في ديناميات الجماعة، بمعهد ماساشوست للتكنولوجيا، يعرض كورت ليفين مواجهة المواقف طور عدة أساليب الخاصة بالإدارة:

- الإدارة الاستبدادية management autoritaire : وهذا النمط من الإدارة يهتم بالشكليات

عن طريق التعميمات الإدارية الصارمة كتفويض الأوامر، دون نظر إلى جوهر العمليات؛¹

¹ عبيدات، زهاء الدين- القيادة والإدارة التربوية في الإسلام- دار البيارق-2001-صفحة 36

- الإدارة متساهلة management permissif: وتسمى أيضاً بالقيادة المتحررة، أو الفوضوية أو غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة التسلطية، حيث يرى بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً فإنه يمكن له أن يكون متساهلاً؛¹

- الإدارة الديمقراطية management démocratique: اهتماماً كبيراً بالأفراد وإدارة الموارد البشرية وتعطي المرؤوسين والأفراد العاملين أهمية ومكاناً هاماً في المنظمات. كما تعتمد الإدارة الديمقراطية على مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات.²

- كما قام رنسيس ليكرث Rensis Likert بتطوير تصنيف يتكون من أربعة أنواع للإدارة: الإدارة الاستبدادية المستغل management autoritaire exploiteur: ويستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي لا يثق بأتباعه، مما يولد لديهم الخوف نتيجة التهديد والعقاب، بالرغم من أنه يصحبه بعض المكافآت في بعض المناسبات؛³

- الإدارة الأبوية management paternaliste الذي يعد بأكثر مما يتصرف. حتى لو تم تفويض بعض القرارات، يكون التواصل من أعلى إلى أسفل، من أبرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم

¹إسماعيل محمود علي الشرفاوي-إدارة الأعمال من منظور اقتصادي-الطبعة الأولى - دار المنهل -2016-صفحة 131

²محمد سرور الحريري-علم النفس الإداري-دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع -بيروت / لبنان-2016-صفحة 26

³بهاء زكي محمد-قلم المدير العام-دار أمجد -2018 - صفحة 105

بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، ومشاركتهم في

اختيار الزوجة المناسبة؛¹

- الإدارة الاستشارية management consultatif المدير يتشاور مع موظفيه. التواصل يسير في

الاتجاهين؛²

- الإدارة التشاركية: management participatif يشارك الأفراد في القرارات حسب المجموعة.

يحدث التواصل عموديا ولكن أيضا أفقيا وتدفق المعلومات.³

- وجدت دراسة لوين أن الإدارة التشاركية، المعروفة أيضًا باسم الإدارة الديمقراطية، هي عادة

أسلوب القيادة الأكثر فعالية. يقدم القادة الديمقراطيون توجيهات لأعضاء المجموعة، لكنهم

يشاركون أيضًا في المجموعة ويسمحون بالإسهام من أعضاء المجموعة الآخرين.

- دراس " روبرت بليك " و " جين موتون ": إن وجود محوري المعضلة الإدارية: الاهتمام بالعمل

أو بالمهام والاهتمام بالموارد البشرية يجعل من الممكن تكوين خمس مجموعات أساسية من الإدارة:

أشار كل من روبرت بليك وجين موتون سنة 1985 نموذجاً لرسم بياني إداري بمساعدة أبعاد

ومقاييس القيادة التي حددتها جامعة ميتشجن. لقد حددت خمسة أساليب مختلفة للقيادة والتي

تقدم تراكيب تربط بين الاهتمام بالعنصر البشري وعنصر الإنتاج أي الاهتمام بالموارد البشرية

والاهتمام بالعمل كما يوضح الشكل التالي: ⁴

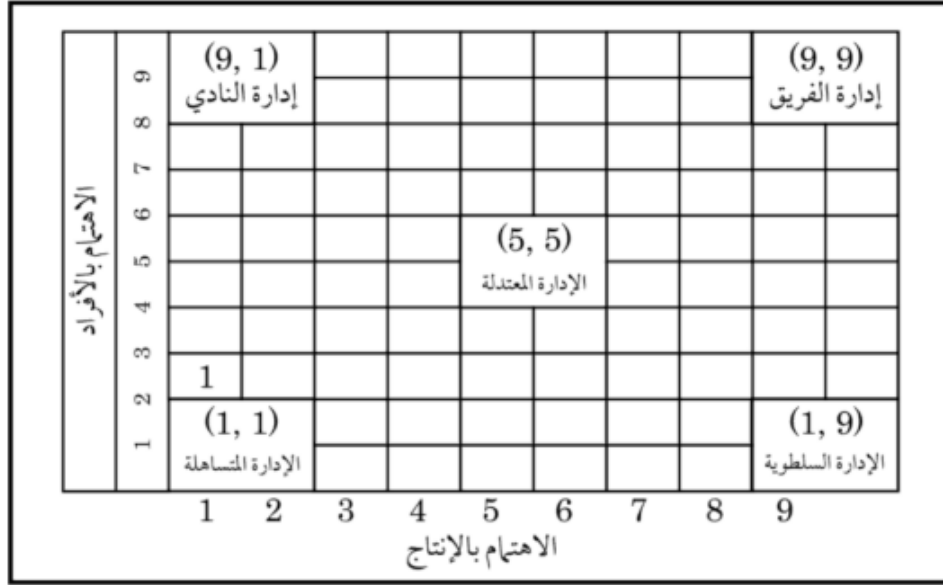
¹ احمد يوسف دودين-إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة-دار اليازوري العلمية – 2018 – صفحة 89

² M . Kuber , Management Consulting : A Guide , to the Profession , International -Labooour Office Geneva -1976 - page 7

³ أحمد بني عيسى- المدخل الى الادارة الاسلامية الحديثة-اليازوري – 2019 صفحة 21

⁴ زكريا الدوري وزملاؤه -مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين- اليازوري – 2011-صفحة 159

الشكل رقم -01-01-: نظرية الشبكة الإدارية للروبرت بليك جين موتون



المصدر: زكريا الدوري وزملاؤه -مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين -

اليازوري - 2011-صفحة 159

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن البعد الأفقي لها يعبر عن بعد الاهتمام بالإنتاج، بينما البعد

الرئيسي عن البعد الاهتمام بالأفراد (الموارد البشرية)، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك وموتون

لخمسة أنماط إدارة (1/9-9/9-5/5-1/9-1/1).

يوصف:

● 1-9 تمثل الإدارة الاستبدادية أو السلطة management autoritaire : تنتج الفعالية في العمل

من تهيئة الظروف بطريقة يقل فيها تدخل الأفراد (الموارد البشرية) إلى الحد الأدنى؛

• 1-1 إدارة عدم التدخل management du laisser faire: أسلوب قيادي يحتكر فيه القائد

السلطة لنفسه، ولا يسمح للآخرين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.¹

• 9-9 الإدارة الاجتماعية: management social ينتج الإنتاج الفعال من الأفراد (الموارد

البشرية) الملتزمين والمستقلين والمشاركين في تحديد أهداف المنظمة التي تؤدي إلى إيجاد علاقة

ثقة واحترام؛

• 5-5 إدارة حل وسط management du compromis: يمكننا الحصول على إنجاز مناسب

من خلال إيجاد توازن بين الحاجات إلى تنفيذ العمل مع المحافظة على الروح المعنوية للأفراد

(الموارد البشرية) بشكل مقبول؛

• 9-1 الإدارة المتكاملة management intégrateur: انتباه جيد لحاجات الأفراد (الموارد

البشرية) يؤدي إلى خلق منظمة تسودها الصداقة.

نستنتج من النظريات الموالية التي ساهمت في تسليط الضوء على النظرية التعاونية، قد بات النموذج

التشاركية (التعاونية) حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت النجاح في المجالات المختلفة،

وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه وإحتوائهم عاطفياً

وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم.²

لقد أسهمت النظريات الموالية، في إغناء المعارف حول هذا الموضوع ويدور محورها الأساسي، وبصورة

خاصة حول العلاقة بين المنظمة والبيئة الحديثة المحيط بيها، فالرقمية لا يمكن فهمها إلا بحكم عناصرها

¹فاطمة سعدي- مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة-دار النشر كتب LTD -20019- صفحة 221
²زكريا الدوري وزملاؤه- مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين- اليازوري - 2011-صفحة 153

التي تستجلب من التحولات التي يفرضها المحيط ويعمل فيها تبديلا وتحويلا و عليه لابد من فهم الرقمية من خلال تطورها التاريخي .

1-1-3 التطورات التي مهدت للقيام بإدارة الرقمية

يمثل عامل الوقت أحد الموارد الإدارية المهمة التي تمنح ميزات تنافسية للمنظمات، لأن تأخير تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والجودة يحد من القدرة التنافسية في ظل ارتباط فرص المنافسة بالسبق في الإنجاز وقد حدث الكثير من التطورات التي مهدت لقيام الإدارة الرقمية وجعلتها مطلوبة أساسية لجميع منظمات العالم في الدول المتقدمة والنامية على السواء ومن هذا المنطلق تنحصر التطورات الداعية لقيام إلى الإدارة الرقمية فيما يلي:

أولا : التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته: طورت تقنية الحاسب الآلي تطورا سريعا منذ

منتصف القرن العشرين. فقد كان الجيل الأول من الحاسبات الآلية في بداية الخمسينيات، والجيل الثاني في بداية الستينيات، والجيل الثالث في بداية السبعينيات، والجيل الرابع في الثمانينيات، وهو ما عرف بالحاسب الشخصي (PC) وهو ما أدى إلى انتشار الحاسبات، وكان بإمكان ترانزستور الجيل الثاني من الحاسبات العملاقة تخزين ألف معلومة، وفي الجيل الثالث تطور الأمر ليصبح للترانزستور الواحد تخزين عشرة آلاف معلومة،¹ وفي الجيل الرابع كان باستطاعة الترانزستور الواحد تخزين مئة ألف معلومة، أما الجيل الخامس الذي بدأ ينتشر في منتصف العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين، فإن قدرة تخزين الترانزستور تبلغ مليون معلومة، بينما سرعة ومعالجة المعلومات في

¹أسد الدين التميمي- مصطلحات الإنترنت و الحاسوب: أول معجم شامل بكل مصطلحات الإنترنت و الحاسوب-دار أسامة للمشرق الثقافي -

حاسبات هذا الجيل تزيد مئات المرات على سرعة حاسبات الجيل الرابع، ووصلت قدرة تخزين القرص الصلب فيها إلى ما يزيد عن مئة جيجابايت وهو شيء لم يكن من الممكن تخيله قبل عقدين من نهاية القرن العشرين. بل لقد أصبح الحاسب فائق السرعة والتخزين أصغر حجما وأقل سعرا من حاسبات الجيل الرابع ، ولم يعد وزنه يتجاوز خمس كيلوجرامات أو أقل (الحاسب المحمول على ضخامة إمكاناته وخصوصا مع تطور البرمجيات في عصر النواذ والإنترنت. إن هذا التطور الهائل والسريع في تقنية الحاسبات انعكس على كثير من التطبيقات التي لم تكن ميسرة من قبل، ففيما يتعلق بالتعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية، أصبح من المتيسر الآن التعليم عن بعد والتعلم الذاتي فبدلا من أن تسافر إلى بلاد فيها جامعات ومعاهد، أصبح من الممكن أن ترسل هذه الجامعات برامجها عبر الإنترنت حيث يلتقي الدارس والمدرس وكل منهما في بلده على شاشات الإنترنت مما أحدث تطورا سريعة عالميا في طرق التدريس وأساليبه ومحتوياته وتخصصاته التي كانت في سالف الأيام تنفرد بها بلاد معينة .

ثانيا : التقدم السريع في شبكة الاتصالات والإنترنت: قد أدت التطورات الكبيرة في تقنية الاتصالات

إلى تغييرات مهمة في الإدارة وخصوصا الإدارة الحكومية، والتجارة العالمية. فالاتصالات الرقمية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها عبر دول العالم كافة، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة. مرت الانترنت بعدة الأجيال الي وصولها الصورة التي تظهر بها حاليا ، فقد كان الجيل الأول من الانترنت هو الويب 1.0 أو شبكة الأنترنت التقليدية و هي نظام من مستندات النص الفائقة المرتبطة ببعضها تعمل وفق الأنترنت ويستطيع المستخدم تصفح هذه المستندات باستخدام متصفح ويب كما يستطيع المستخدم التنقل بين هذه الصفحات

عبر وصلات النص الفائقة وتحتوي هذه المستندات على نص صرف و صور و وسائط متعددة ، تم إنشاؤها عام 1989 لتيسير الاتصال بين المنظمات الأوروبية المجتمعة في سويسرا .¹ والجيل الثاني الويب 2.0 إن تطور التكنولوجيا التدريجي ساعد على تدخل المستخدم في كل العمليات التي تحدث ضمن المجتمعات الافتراضية، وجعلت مشاركته أكثر وضوحا، وأسس هذا التطور التكنولوجي لدور المستخدم كمشارك إيجابي نشط من خلال تطبيقات الواب التفاعلية، والتي تختلف عن المجتمعات الافتراضية التي عرفتها الأنترنت في بداياتها الأولى؛ بحيث تحول التركيز الرئيسي لشبكة الأنترنت من الإعلام إلى الاتصال إلى التعاون (collaboration) وقد تجلى هذا التحول والتطور بشكل عام بالانتقال من الويب 0.2 إلى الويب 0.2 والذي تميز بالبرامج الجذ متطورة التي يوفرها والخدمات المقدمة كذلك، والموسومة بالاجتماعية والتعاونية والتشاركية .²

ظهر مفهوم الواب 0.2 للمرة الأولى خلال محاضرة (Brainstorming) بين مؤسستين (O'Reilly) و (Media liveinternational)؛ بحيث تم إعطائه من طرف دال دوغرتي (Dale Dougherty)، عضو في مؤسسة (Tim O'Reilly) سنة 2005، والذي اعتبره مرادفا للتفاعلية وأنه ثقافة مشتركة³ بين مستخدمي الأنترنت الذين يعبرون عن أنفسهم عن طريق المجتمعات الافتراضية والشبكات الاجتماعية التي تحمل ملامح خاصة بكل فرد كلغة إبداعية وسلوكية تعاونية وقواعد ومعايير

¹ Duane Nickull "O'Reilly Media -Web 2.0 Architectures: What entrepreneurs and information architects need to know - 2009 -page 29

² Recherche éveillée sur Internet : mode d'emploi : Outils et méthodes pour explorer le Web -Béatrice Foenix-Riou - Lavoisier, 1 avr. 2011 -page 185

³ Béatrice Foenix - Recherche éveillée sur Internet : mode d'emploi : Outils et méthodes pour explorer le Web -- Riou - Lavoisier- 2011 -page 185

بالإضافة إلى تطبيقات مختلفة ،يقول أوريلي أنهما انتبها إلى مفهوم الويب 0.2 نظرا للأهمية الكبيرة للإنترنت، خاصة في ظل ظهور العديد من التطبيقات الحديثة التي ظهرت آنذاك مشكلة ظاهرة غير عادية¹ ، والجيل الثالث الويب 3.0 أو الشبكة الدلالية: قدرة الويب 3.0 على تبويب وتصنيف المعلومات. وهناك بالفعل الكثير من العمل الذي يجري في فكرة الويب القادر على تبويب وتصنيف المعلومات؛ حيث يتم تصنيف جميع المعلومات وتخزينها بطريقة يمكن للكمبيوتر فهمها فضلا عن الإنسان وكثيرا ما نجد في هذا مزيجا من الذكاء الاصطناعي، والويب القادر على تبويب وتصنيف المعلومات، وهذا النوع من الويب سيعمل على إدخال هذا النوع من البيانات إلى الكمبيوتر وبيان ما تعنيه هذه البيانات في الوقت نفسه، إلى أن يتطور ذلك إلى الذكاء الاصطناعي² ، والجيل الرابع شبكة الإنترنت 4.0 أو شبكة الأنترنت الذكية: انه من المبكر جدا الحديث عن ويب 4.0 ولكن يمكننا أن القراءة على مدونات مختلفة على شبكة الأنترنت انه سوف يتم استخدام ويب 4.0 أو ما يسمى اصطلاحا باستخدام الذكاء الاصطناعي من اجل اتخاذ القرارات، وهذا ما يسمى “المنطق”، حيث سوف تكون قادرة على التفكير واتخاذ القرارات فيما يتعلق ببحث المستخدم وكذلك المحتوى كما أنها ستكون قادرة على إعطاء اقتراحات تستند إلى دراسات الطلاب و الباحثين عن كيف وماذا نريد. ومما يبدو جليا أن ويب ستصبح قادرة على تحويل العالم إلى كتلة اجتماعية وسياسية وصناعية واحدة و أنها ستعطي لك الأدوات التي تحتاجها لإنتاج مواقع عالية الجودة، ومستندة إلى معايير مختلفة حيث أنها

¹Jean-Noël Anderruthy -Du Web 2.0 au Web 3.0 : Les nouveaux services Internet - Editions ENI, 19 mai 2009page 10

² Charles Wankel- Emerging Web 3.0/Semantic Web Applications in Higher Education: Growing-, -Agata StachowiczStanusch -IAP -2015 – page 13

تدعم CSS، وأدوات التشخيص البصري. سواء كنت مع CSS، HTML / XHTML PHP، وجافا سكريبت، أو ASP.NET AJAX .NET، وهذا يجعل إنشاء وصيانة مواقع الويب أسرع وأكثر سهولة.

ويمكن اعتبار ويب 4.0 مغامرة في الجمع بين D3 مع ويب 3.0، أو الويب الدلالي، لخلق عوالم افتراضية مثل تلك الموجودة حاليا في الألعاب. ومن العوامل الرئيسية في هذا العالم هي حفظ الحقوق الرقمية لذلك فهي تمنع النسخ من المحتوى، ويشمل المنع جميع أشكال المحتوى مثل الأفلام والصور والمعلومات، وأكثر من ذلك¹.

الجدول 01-02- الفرق بين الويب 1.0 والويب 2.0

الخصائص	الويب 1.0	الويب 2.0
نمط الإستخدام	قراءة	مساهمات وكتابة وقراءة ورفع الملفات وتحميلها
وحدة المحتوى	الصفحة	الصفحات- المجموعات- المدونات- التعليقات
الحالة	ثابت (استاتيكي) أو متغير بعض الشيء.	متغير ويتم التحديث لحظيا (ديناميكي)
الاطلاع على المحتوى	عبر المتصفح	عبر المتصفح-والاجهزة المحمولة-وقارئ ال-Rss
إنتاج المحتوى	من خلال القائمين على الموقع	من خلال أى شخص

¹ Henry Bojack- New Perspectives on Microsoft Expression Web 3: Introductory - Cengage Learning- 2010 -

المصدر: محمد مصطفى رفعت-الرأي العام في الواقع الافتراضي وقوة التعبئة الافتراضية-العربي-

صفحة 13

يوضح الجدول التالي الفرق بين الويب 1.0 والويب 2.0 من خلال نمط الاستخدام قراءة مساهمات وكتابة وقراءة ورفع الملفات وتحميلها وحدة المحتوى الصفحة الصفحات، حالة المحتوى ونتائج المحتوى.

ثالثا: انتشار التقنيات الرقمية: تنتشر التقنيات الرقمية انتشارا سريعا في معظم أنحاء العالم. إن التقنيات الرقمية الإنترنت والهواتف المحمولة وكل الأدوات الأخرى لجمع المعلومات وتخزينها وتحليلها وتبادلها رقميا حققت انتشارا سريعا. فعدد الأسر التي تملك هاتفا محمولا في البلدان النامية أكبر من عدد الذين تتوفر لهم الكهرباء أو المياه النظيفة، ونحو 70 في المائة.

رابعا: انتشار الثقافة الرقمية: هناك فجوة بين الأجيال واضحة في مجال الثقافة الرقمية، فالأجيال الجديدة تتعامل بسهولة مع الثقافة الرقمية، ويقول أحد الكتاب "إن الحديث عن الثقافة الرقمية يستنبط من المصطلحات التي شاعت بين الشباب، والمتعلقة بالإنترنت والثقافة الرقمية،¹ ولم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الحاسب، لكي يمكن التعامل التقنية الرقمية. فلقد انتشرت وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، ولذلك فإن الموارد البشرية في كثير من الدول النامية تزايد لديهم الوعي عالمية وأصبحوا أكثر تطلع نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل وخصوصا بعد سهولة التنقل بين دولة وأخرى، وسهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الاتصال الفضائية المتقدمة. ولعل ظهور الحاسب

¹ علي ليلة- لأمن القومي العربي في عصر العولمة: اختراق الثقافة و تبديد الهوية-مكتبة الأنجلو المصرية -2012-ص173

الشخصي (PC) وانتشاره في معظم البيوت، وهو ما أدى إلى إضفاء الطابع الشخصي على مفهوم الخدمات العامة والمعلومات، والتي تتعلق جزء مهم منها بحق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي الحكومي وهو ما عبر عنه أحد الكتاب بالديمقراطية الإلكترونية وانتشار ثقافة الانفتاح والحرية والمشاركة، وارتفاع التوقعات الاجتماعية بما في ذلك ظهور رؤى جديدة للقطاع الحكومي، فأصبح هناك ميل كبير من المواطن في الدول المتقدمة والنامية نحو الإدارة والحكومة الإلكترونية .

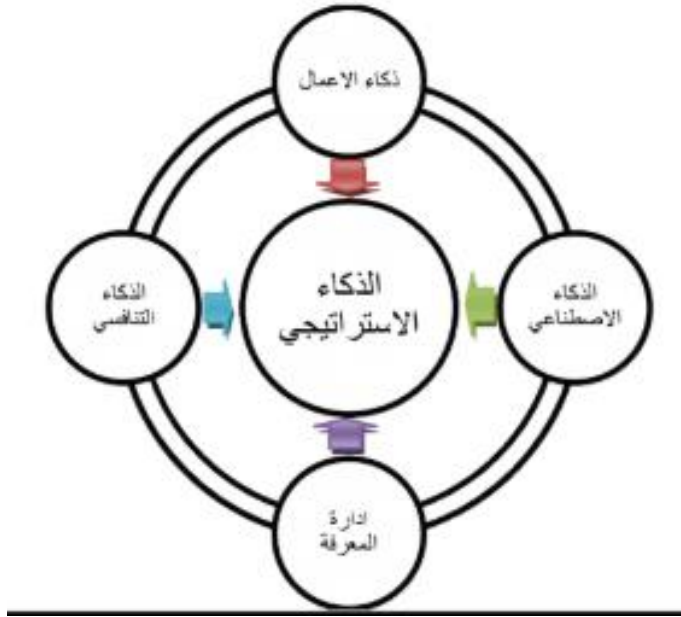
خامساً : الذكاء الاصطناعي وتوظيفه في المنظمات: انتشرت كلمة الذكاء الاصطناعي في الأعوام الأخيرة بشكل تدريجي ووصل صيت هذه الكلمة للذروة عقب اكتشاف المختصين بعلوم البرمجة والتقنيات بالولايات المتحدة تطوير أحد أنظمة الذكاء الاصطناعي التابعة لشركة فيسبوك لغة خاصة بالتواصل وتبادل المعلومات والحوارات فيما بينها، والتي أشعرت بعضهم أن خطراً محققاً يهدد الإنسانية إذا أصبحت الحواسيب والأجهزة قادرة بالفعل على التحكم الذاتي على وإقصاء الإنسان عن هيمنته الأبدية وتحكمه المفترض على التفكير واتخاذ القرارات.

يمكن أن نقول عن الذكاء الاصطناعي إنه الجزء الفلسفي من علوم الحاسب الآلي، يتكون الذكاء الاصطناعي من كلمتين: الأولى اصطناعي Artificiel وتشير إلى شيء مصنوع أو غير طبيعي، الثانية ذكاء Intelligence ويعني القدرة على الفهم أو التفكير. قد يكون تعريف الذكاء أكثر صعوبة من تعريف الاصطناعي.¹ الذكاء الاصطناعي سلوك وخصائص

¹أحمد حبيب، موسى بلال- الذكاء الاصطناعي-المجموعة العربية للتدريب و النشر – 2019- صفحة 18

معينة تتسم بها البرامج الحاسوبية، تجعلها تحاكي القدرات الذهنية البشرية وأنماط عملها. من أهم هذه الخصائص القدرة على التعلم والاستنتاج تعمل تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء المؤسسات وإنتاجيتها عن طريق أتمتة العمليات أو المهام التي كانت تتطلب القوة البشرية فيما مضى. كما يمكن للذكاء الاصطناعي فهم البيانات على نطاق واسع لا يمكن لأي إنسان تحقيقه. يقدم الذكاء الاصطناعي قيمة لمعظم الوظائف والأعمال والمجالات.

الشكل 01-02- مكانة الذكاء الاصطناعي في المنظمة



المصدر: عامر عبدالرزاق عبد المحسن الناصر- نظم ذكاء الأعمال: لوحات عدادات الأعمال

كعمارية متكاملة- دار اليازوري-2018-صفحة 122

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن الذكاء الاصطناعي، وهو مجال الذي يدعم (أو في بعض الحالات

يجل محل) صانع القرار، ويشير إلى استخدام القوة الحاسوبية الذكية لاستكمال قوة العقل البشري من خلال دعم التعلم والتفكير والتفسير والعمليات المعرفية الأخرى. وتتمثل العمليات للذكاء الاصطناعي بالنظم المستندة على المعرفة أو النظم الخبيرة ومعالجة اللغات الطبيعية ونظم الاستنتاج المستندة على الحالة وفهم الكلام والإنسان الآلي والشبكات العصبية والخوارزميات والنظم

الذكاء، ووجود الذكاء الاصطناعي ضمن الصيغة التجميعية للذكاء الاستراتيجي لا يعني أن كل من ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة يفترض أن تتضمن حلالاً وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. إذ هناك العديد من تقنيات الذكاء الاصطناعي قد تكون مفيدة في هذه الصيغة ولأي جزء منها كتقنيات تمثل المعرفة لتطوير أدبيات إدارة المعرفة، أو الاستنتاج المستند على الحالة لمساعدة تطبيقات المنظمة، أو محركات قواعد الأعمال.¹ مهمة في أدب الإدارة الإستراتيجية) هو نشاط غير عادي يتطلب وجود نظم معلومات تستخدم تقنيات يتعاقد فيها الذكاء الصناعي للأعمال مع قدرات النمذجة التحليلية للقرارات الإستراتيجية (غير الهيكلية).²

1-1-4 إعادة هيكلة المنظمة في ظل الرقمية

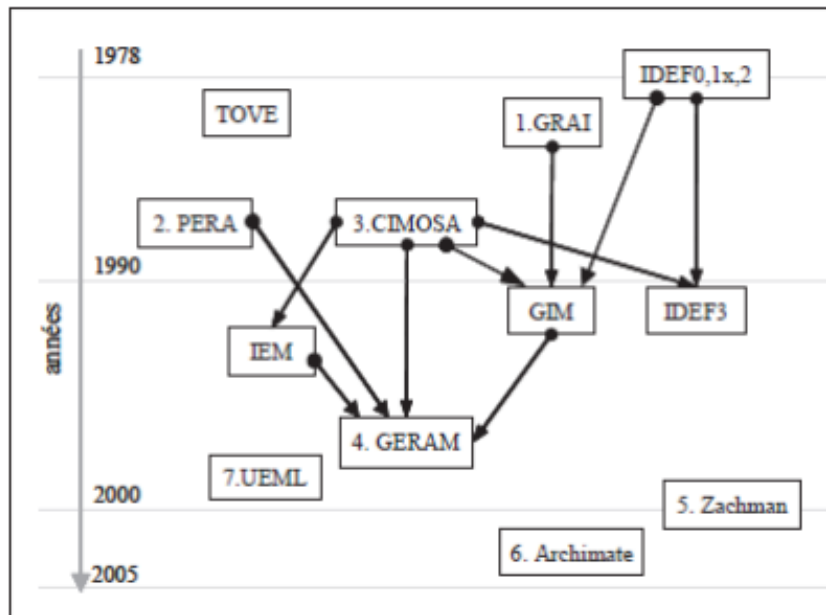
إن التحولات التي طرأت على الاقتصاد من خلال ظهور تطبيقات المتمثلة في الجيل من 1.0 إلى 4.0 بالزيادة إلى الذكاء الاصطناعي أدت بالمنظمة من جهة تقبل فكرة الرقمية و ظهور نوع جديد من المنظمات ولدت مع الرقمية ، قبل التطرئ إلى المنظمات الرقمية لابد من دراسات كيفية إعادة تصميم

¹ عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر-نظم ذكاء الأعمال: لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة-دار اليازوري-2018-صفحة 122

² سعد غالب ياسين- الادارة الالكترونية- ktab INC-2016-صفحة 68

بعض المنظمات هياكلها في ظل الرقمية من خلال نمذجة المنظمات حسب F. Vernadat (1999) هي تطوير النماذج التي تجمعها وجهات نظر مختلفة للمنظمة من أجل شرح مكوناتها وسلوكها ، وقد تم تطوير العديد من نماذج الأعمال لفهم ودراسة تشغيل العمليات المنظمة . يمثل الشكل رقم 01-03: مختلف النظريات من 1978 إلى 2005 للفكرة نمذجة المنظمة و هي كالتالي :

الشكل رقم 01-03: مختلف النظريات من 1978 إلى 2005 للفكرة نمذجة المنظمة



المصدر: Hafi Mouaad, Saïd Assar - Le rôle de la modélisation d'entreprise dans la

22ème colloque de l'AIM -transformation numérique : une étude exploratoire

(Association Information & Management), May 2017, Paris, France. fhal-

01656840f- page 07

الهدف من كل نظرية المبينة في الشكل رقم 01-03 هو تسليط الضوء على:

- مفاهيم النمذجة المستخدمة؛

- مفاهيم حول الإدارة المتطورة وإدارة التغيير.

النظريات الأكثر استخدام هي: اوبريزاسين النظم الرقمية (Ubirisation) ، إطار زكمان

(Cadre de Zachman) و إطار توكاف (Cadre TOGAF) .

أولاً: اوبريزاسين النظم الرقمية (Ubirisation) ظهرت الفكرة من طرف موريس ليفلي Maurice

Lévy بعد مقابلاته مع فاينانشال تايمز في ديسمبر 2014. تستمد الفكرة أصولها من المنظمة

اوبر Uber التي عمت خدمة سيارات نقل الركاب في جميع أنحاء العالم باستعمال التقنيات

الرقمية.

يشمل تشغيل خدمة uberized عناصر عامة ومميزة وهي كالتالي:

- منصة رقمية لربط العملاء ومقدمي الخدمات؛

- الاستجابة إلى الحد الأقصى عن طريق الاتصال المباشر بين العميل ومزود الخدمة، عن طريق

القرب الجغرافي؛

- دفع العميل إلى المنصة التي تأخذ عمولة؛

- دفع مقدم الخدمة بواسطة المنصة؛

- التقييم التبادلي للخدمة: يقوم العميل بتقييم الخدمة المستلمة ويقوم مزود الخدمة بتقييم

العميل.¹

ثانيا: إطار Zachman هو إطار هندسي يعبر بطريق رسمية عن بنية التحتية للنظام معلومات

المنظمات، تم تصميم هذا الإطار من قبل جون زكمان (John Zachman) للمنظمة IBM في

عام 1987 ، وأصبح هذا الإطار حاليًا معيارًا عالميًا للتعبير عن العناصر الأساسية للبنية المنظمة

في ظل التغيرات.²

من خلال الملحق رقم 01-الذي يمثل إطار زكمان (cadre de zachman) يستخدم إطار زكمان

نموذج تصنيف ثنائي الأبعاد نلاحظ من خلال الشكل أن الأعمدة تعبر عن الأسئلة الأساسية المرتبطة

بالعناصر الهندسية المعتمدة من طرف المنظمة: ماذا، كيف، أين، من ، متى ، ولماذا التي تتقاطع مع

سنة أنواع مختلفة من النماذج التي تتعلق بالموارد البشرية : البصيرة ، المالك ، المصمم ، المدير ،

المقاول من الباطن والمنفذ .

النسبة للسطور تعبر عن وجهات نظر المنظمة بشكل مثالي. يمكننا تحديد كل منظور (المنظمة

/النظام /التكنولوجيا) في كل مستوى من مستويات عملية التجريد (مستوى عالٍ، مستوى متوسط

، وصولاً إلى أدق التفاصيل) مثال بالنسبة للسطور الأولى التي تعبر عن (السياق، المفاهيمي) فهي

تصف وضع الهيكل الإداري، يصف السطر الثالث بنية نظام المعلومات الصحيح الذي يجب لن

¹ Bruno Teboul, Thierry Picard- Uberisation = économie déchirée ?- Editions Kawa-paris -2015 – page32

² Capirossi -Architecture d'entreprise – Lavoisier -paris -2011 – page 97

تتخذ المنظمات، يصف السطران الرابع والخامس بنية التكنولوجيا المتواجدة في المنظمة. الهدف من

إطار زكمان هو تقييم بنية برنامج المنظمة بطريقة سهلة وفعالة.

ثالثاً: إطار TOGAF هو أطر معمارية تفصيلية لتصميم وتخطيط وحوكمة الأطر الخاصة بمعمارية

المنظمة. ويعتبر إطار TOGAF من أشهر الأطر حالياً وهو إطار شامل لتصميم ونمذجة المنظمة

طبقاً للأربع مستويات وهي كالتالي:

- الإدارة أو نموذج الأعمال المنظمة؛
- التطبيقات المتعلقة بأعمال المنظمة؛
- البيانات المتعلقة بهذه التطبيقات؛
- التكنولوجيا المستخدمة في معالجة وإدارة البيانات.

من خلال الملحق رقم 2- نستنتج أن الإطار المعماري إطار توجاف (Cadre TOGAF)

للمنظمات يتكون من عدة أدوات تستخدم لتصميم إطار الرقمية:

توصيف أسلوب يعرف نظم المعلومات في شكل الأركان الأساسية

- توضيح كيفية ربط الأركان الأساسية للنظام والعلاقات بينها؛

- احتوائه على الأدوات المساعدة في التصميم والبناء؛

- تقديم قاموس عام للأطراف المعنية بالإطار؛

- الكشف بالمنظومات القياسية المحتملة والتي لها علاقة؛

- الكشف بالمنتجات المتوافقة والتي يمكن استخدامها لبناء الأركان الأساسية للنظام

يعتبر إطار توجاف (Cadre TOGAF) نظام موحد وقياسي مما يساهم علي رسم احتياجات المنظمة في ظل الرقمية حيث يقدم النظام نموذج تجريبي حول معلومات المنظمة ضمن الأربع المستويات (النمذجة، الأنظمة القياسية، التكنولوجيا الحالية، الخدمات والمنتجات الحالية)¹ وربطها بطريقة ديناميكية.

من خلال الإطارات المذكورة سابقا بإمكان المنظمة تقييم وضعيتها بالنسبة للرقمية، بتتبع تيار تطوير بنيتها أو إعادة تصميم هيكلها من جديد، بالإضافة إلى التكيف المنظمة للفكرة الرقمية يشهد السوق الاقتصادي ظهور نوع جديد من المنظمات ولدت مع الرقمية و لكن قبل التطرق إلى المنظمات في ظل الرقمية نتناول بالدراسة أولا المنظمة الاقتصادية "تختلف المنظمات فيما بينها، حيث لا يمكن تعريف المنظمات إلا بمكوناتها، لكننا إذا حاولنا الجمع بينها في تعريف عام: "المنظمة الاقتصادية هي منظومة بشرية وتكنولوجية قائمة على أسس قانونية بين المالك والمستفيد من أجل تبادل قيم موزونة"²

من هذه التعريف يتضح لنا أن المنظمات الاقتصادية تعتمد على:

- القوانين الشرعية والقانون الأساسي المنبثق عنه وتوابعه من مراسيم وتعليمات؛
- مجموع العقود والمهارات التي تبرمها المؤسسة مع المتعاملين معها؛
- المسؤول أو من ينوب عنه؛
- الوسائل المادية والبشرية والتنظيمية للإنتاج؛

¹ Capirossi- Architecture d'entreprise – 2011 Lavoisie -paris — page 100

- السوق ومراكز تبادل القيم؛

للربط بين الأداء بمفهومه المتطور وعنصر الرقمي في المنظمة، لابد أن نشير إلى أهم مؤشرات المستعملة

في تحديد القدرة الرقمية في كل نوع من المنظمة وهي كمايلي:

أ. المنظمة 2.0: وفقا لاندرو مكافي "المنظمة 2.0 تتمثل في استخدام المنصات الاجتماعية

الناشئة داخل المنظمة أو بين المنظمات والموارد البشرية".¹ الموارد البشرية + ويب 2.0 +

وسائل الإعلام الاجتماعية = المنظمة 2.0. غالبًا ما يستخدم مفهوم "Enterprise 2.0" أو

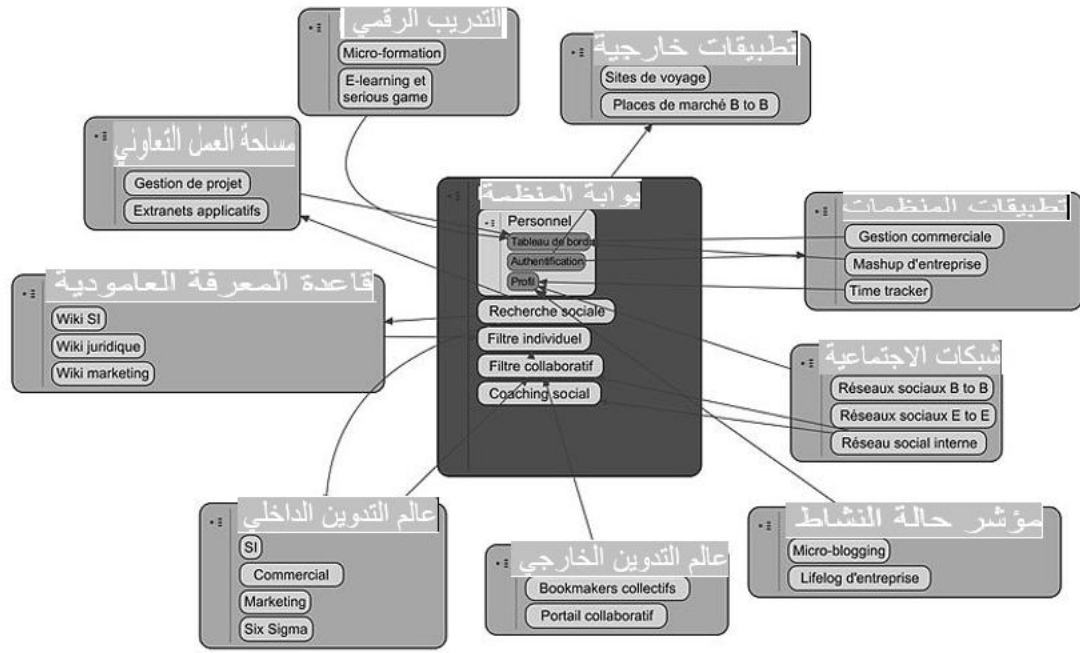
منظمة 2.0 لوصف التغييرات الاجتماعية على الشبكات الداخلية للمنظمة والمنصات والبرامج

التقليدية، والتي تشتمل على بنية ما قبل الاستخدام، وتشجع برمجيات المنظمة 2.0 الاستخدام

السابق عمارة، أصبح هذا المصطلح شائعًا في عام 2006.

الشكل رقم-01-04-هيكل المنظمة 2.0

¹Philippe Etienne- Manager à l'ère digitale: le i-management-Editions L'Harmattan, 2017 - page 20



المصدر: (Fred Cavazza, 2006)

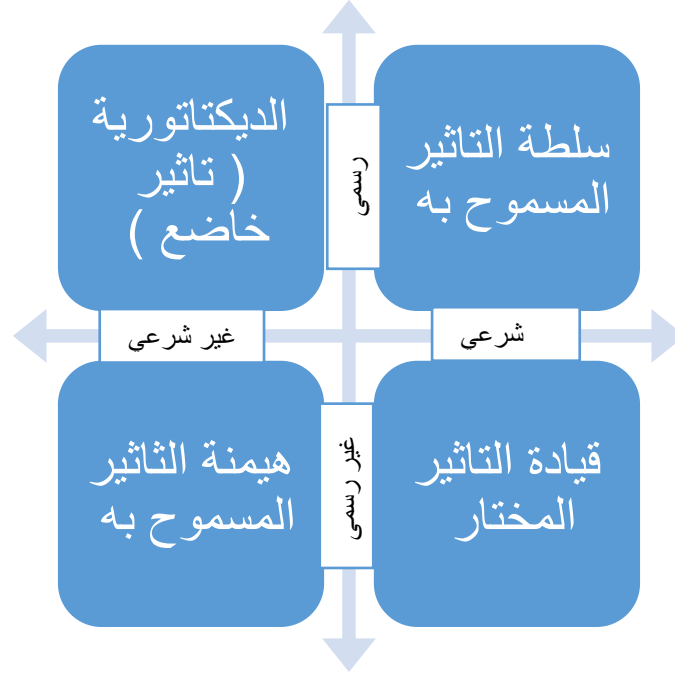
يمثل الشكل رقم-01-04 هيكلية المنظمة 2.0 وعليه نستنتج انه: في ظل عصر الويب 2.0، ظهر نوع جديد من منظمات الأعمال عرف باسم "المنظمة 2.0"، والتي تأخذ شكل شبكة اجتماعية تضم مجموعة من الأطراف داخل المنظمة ويعمل علي تحويل الشبكة الداخلية للمنظمة إلى نظام أساسي أكثر تعاوناً وتوجيهاً للمستخدم.

ب. المنظمة 3.0: هو الاتجاه الحالي للأتمتة وتبادل البيانات في تقنيات التصنيع. ويشمل ذلك الأنظمة الرقمية الفيزيائية، أنترنت الأشياء والحوسبة السحابية. المنظمة 3.0 تنتج ما يسمى "المصنع الذكي". داخل المصنع الذكي تستعمل الأنظمة الرقمية المادية لمراقبة العمليات الصناعية، وإنشاء نسخة افتراضية من العالم المادي واتخاذ قرارات لامركزية. اعتماداً على أنترنت الأشياء، تتواصل الأنظمة الرقمية المادية فيما بينها ومع البشر في الوقت الحقيقي عبر أنترنت

الخدمات. الخدمات الداخلية أو المتبادلة بين المنظمات تقدم إلى مستخدميها من المشاركين في

سلسلة القيمة¹

الشكل رقم -01-05-قيم المنظمة 3.0



المصدر: Pouvoir 3.0 Autorité 2.0 et -Christophe THUILLIER -Y'nnovation managériale

/agesys.wordpress.com -! Responsabilité 1.0

يمثل الشكل رقم -01-05 قيم المنظمة 3.0 حيث نستنتج ببساطة، مفهوم المؤسسة الممتدة شبكة

المنظمة مركزية أو المنظمة مع عملائها و / أو شركائها و / أو مورديها. الهدف تحسين الأعمال من

خلال تسريع النمو والابتكار. من خلال تعزيز دمج جميع مورديها وشركائها -بما في ذلك المستقلين،

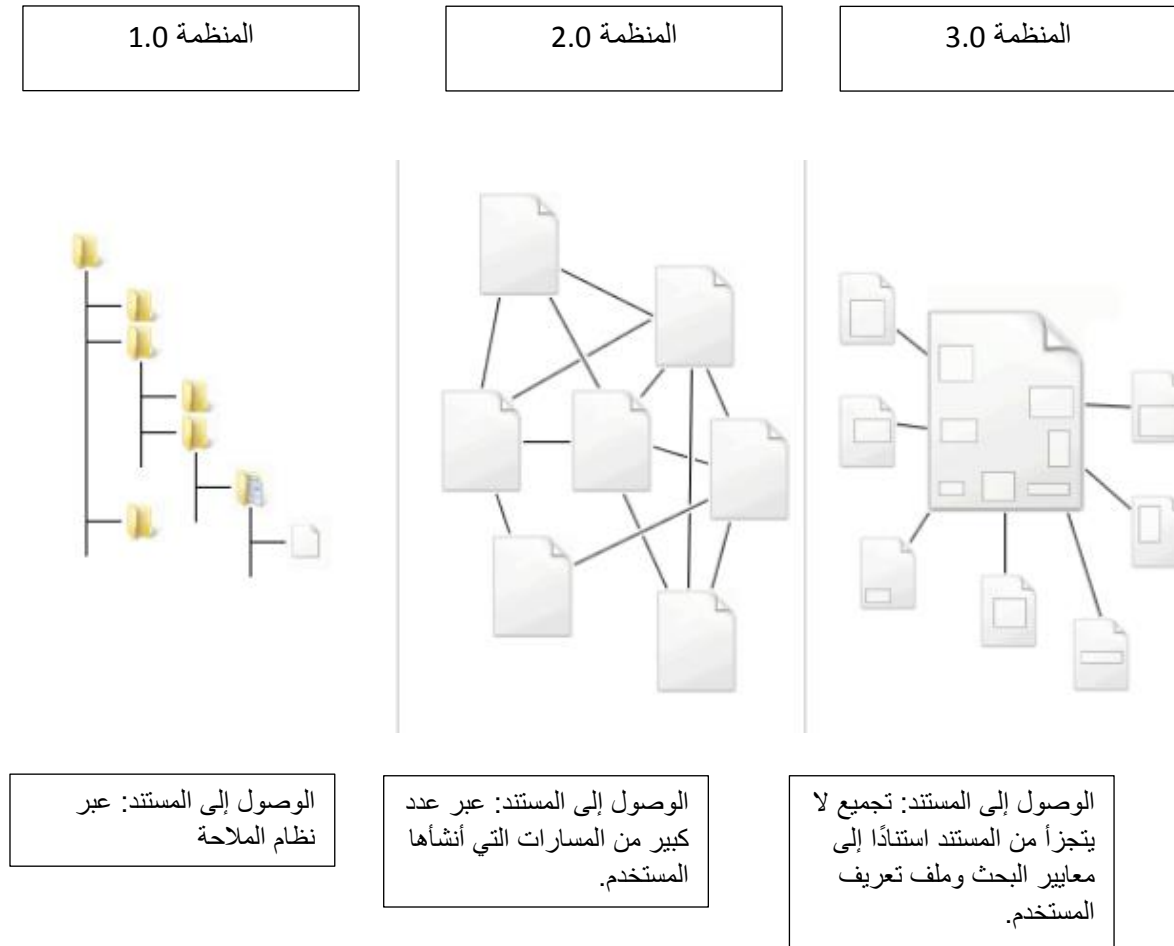
بطبيعة الحال. إنها تتيح لك الحصول على لمحة عامة عن المشاريع وأن تكون رشيقيًا، مع خلق الثقة

وتطوير علامة تجارية قوية لأصحاب العمل. والأهم من ذلك، عندما يفكر المرء في الحالة المحددة

¹ Hermann, Pentek, Otto, 2016: Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios- 2016—page 45

لأصحاب العمل الحر، تهدف المنظمة الموسعة إلى تفضيل العديد من وجهات النظر في الأعمال التجارية، وحتى فوائد وجهات النظر الخارجية والصعبة تمامًا.

الشكل رقم -06-01-: المنظمة 1.0 إلى 3.0



المصدر : (larentasouad , 2016)

يمثل الشكل رقم -06-01- التطور التاريخي للمنظمة من 1.0 إلى 3.0 نستنتج أن مع تكامل الصفقات المرتبطة باستخدام التقنيات الجديدة فقط. طرق التشغيل من حيث المبدأ تعاونية وتشاركية

وشفافة، يرتبط المسار الوظيفي ونجاح المورد البشري في هذا الهيكل باستثماره وقدرته على خلق قيمة مضافة حتى لو لم تكن مرتبطة مباشرة بوظيفته. تُستخدم أدوات الويب 2.0 مثل المدونات والشبكات الاجتماعية والتلفزيون الشركات والبيئات الافتراضية ... المنظمة 3.0 : العمل بطريقة افتراضية مقرها في Second Life والتدريب على الألعاب الحادة.

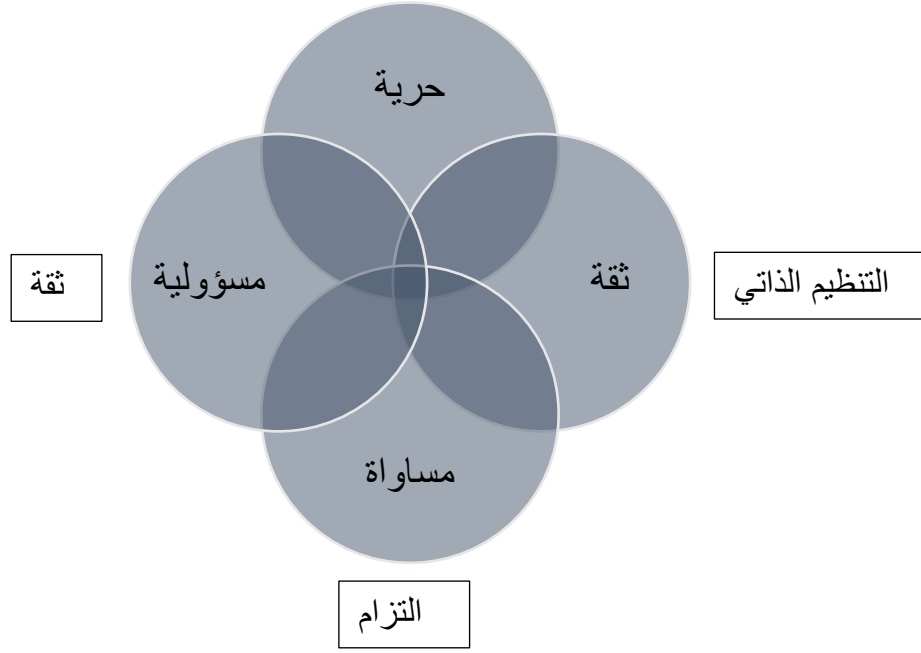
ت. المنظمة الحرة: وهي منظمة تدعم الحرية فيما يتعلق الأمر بالتنظيم و المهام أي تعني الشكل التنظيمي الذي يكون فيه الموظفون أحراراً ومسؤولون تماماً في الإجراءات التي يرونها مناسبة.¹ اسحاق جيتز، في مقال الأكاديمية 2009 يقول انه، مثل المهندسين المعماريين التي تحدد هيكل من وظيفتها (السماح بعبور الحاجز) وليس مجموعة الخصائص الهيكلية، "يتم تعريف المنظمة المحرة أيضا من خلال وظيفتها" (السماح للحرية والمسؤولية عن المبادرة) وليس نموذج. للسماح لحرية ومسؤولية الموظفين، والأفراج عن الأعمال تحديات الوظائف التنظيمية التي تمنعهم. على سبيل المثال، يؤدي هذا النوع من التنظيم إلى تقليل كبير لأنظمة التحكم الداخلية. يفترض هذا النهج أن نظرية دوغلاس مكجريجور Y الرجل يجب العمل صحيحة. أنها تدعو كقيمة منظمة، والثقة في الموارد البشرية.²

الشكل رقم 01-07-: قيم المنظمة الحرة

نقص الإشراف

¹Jean-Marc Le Gall, « La liberté des salariés, une innovation féconde ? » -Le Monde - 2011 page 98

² Isaac Getz et Brian M. Carney- Liberté & Cie -Flammarion-2016-page 36



المصدر: Isaac Getz et Brian M. Carney - Liberté & Cie-Flammarion - 2016-37 page

ث. المنظمة المتعلمة أو منظمة التعلم: نمط جديد انتشر مؤخراً ليحل محل الأشكال التقليدية. ويعود هذا التحول إلى: تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل، ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على أولوية المهمة كما لدى تايلور، ومن ثم كان التركيز على العامل وأهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين منظمة التعلم. ولكن ما أعاقها كل تلك السنوات أن تلك العلاقة الإدارية كانت تتم بشكل تقليدي هرمي (المدير - العامل). أن منظمة التعلم تقوم على النظرة المفتوحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة وليس الإدارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير. ومن ثم كشف عن أهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج المنظمة، لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل بالاتجاه القائم على الزبون، وبخاصة أن الزبون هو مصدر معرفة مهمة فهو الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته، وهو المصدر

الأهم في التنبؤ المبكر بالسوق لان التغيرات الاولى في السوق تظهر أولا لدى الزبون غالبا. في مقترحاته وشكاواه ومطالبه. وفي حالتي التركيز على الزبون العامل فان التعلم هو القاسم المشترك الذي يجب توسيعه ليشمل المنظمة كلها، أي بيئتها الداخلية والخارجية: تطور تكنولوجيا المعلومات IT والانترنت التي أوجدت القدرة على التشبيك Hyperconnection بين المنظمة والبيئتين الداخلية والخارجية، وهو ما يجعل التعليم ممارسة أنية ومستمرة، كما يشكل دافعا نوعيا للابتكار المستمر كضرورة للبقاء المنظمة في عصر الثورة الرقمية. التطور في إدارة المعرفة من خلال التحول من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الإدارة، إلى منظمات التعلم التي تجعلها مسؤولية الجميع لتقاسم المعرفة وإنشاء القيمة. وصولا إلى الإدارة الرقمية القائمة على الانترنت تحفيزا للعلم بين الموارد البشرية، وبين المنظمة والزبائن والعالم اجمع. مويلانن (1999) يعطي تعريفا آخر: "المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعتبر التعلم كعنصر أساسي للقيم والرؤى والأهداف في جميع المهام اليومية¹.

الجدول رقم -01-03 -: قيم المنظمة المتعلمة

المفاهيم		المنظمة المتعلمة
العلاقة بالبيئة	افتتاح	المنظمة في تفاعل دائم مع بيئتها .
	تأقلم	يتطلب الاختلال الناجم عن التبادل مع البيئة تكييفًا للمنظمة، من خلال إنشاء موارد فريدة.

¹ charlotte fillol - l'entreprise apprenante : le knowledge management en question ? - le harmattan paris - 2009 - page 22

	التوازن	المنظمة تستجيب للاختلالات من خلال التكيف، من اجل الحفاظ على موقف توازنها.
الديناميكيات الداخلية	تعقيد التفاعلات	تتميز المنظمة بتعقيدها الاجتماعي، مما يسمح بمزيج فريد من الموارد.
	بزوغ	توجد بعض المهارات غير الملموسة فقط على مستوى النظام ويتم إنشاؤها بواسطة تعقيد التفاعلات
	العودية	يتأثر السلوك المستقبلي للمنظمة بتجارها السابقة، والتي يتم حفظها بواسطة الروتين التنظيمي.

المصدر: charlotte fillol – l'entreprise apprenante : le knowledge management en

question – l'harmattan paris – 2009 – page 29

العمل عن بعد: يشير العمل عن بعد إلى منظمة عمل معينة، أي ممارسة نشاط مهني، كليًا أو جزئيًا عن بعد من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.¹ ان تطبيقات الحاسب الآلي الحديثه التي ظهرت في الآونة الأخيرة العمل عن بعد (Tele-Working Or Work Online) , حيلت يستطيع الموظف أداء وظائف معين و إنجاز الأعمال دون مغادرته بيته و ذلك باستخدام جهاز حاسب آلي متصل بالإنترنت.² يعود ظهور هذا النوع من المنظمات إلى التطورات التي شهدتها الاقتصاد الجديد، وهو تعبير برز مؤخرًا ليفسر الظاهرة التي دخلت العالم إلى دائرة الإنتاجية الشبكية

¹Laurent Taskin, Patricia Vendramin -Le télétravail, une vague silencieuse: Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité -Presses univ. de Louvain- 2004 - page 30

²إيهاب ابو العزم- الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي 1-ICDL- مفاهيم تكنولوجيا المعلومات- دار الحكمة-2012-صفحة 78

بلا حدود والنمو المتواصل والسريع، باعتبار هذا الاقتصاد أكبر اقتصاد في العالم. الشخص الذي يعمل عن بعد هو الشخص الذي يعمل بدون عقود طويلة الأمد لجهة معينة أو شركة معينة. يعتبر الأنترنت اليوم أحد أكبر أسواق العمل عن بعد، حيث يستطيع ربط شخصين في قطبي الكرة الأرضية دون التقيد بالزمان والمكان. قد لا تتبع الأجور في العمل عن بعد النظام التقليدي في الراتب الشهري مثلاً. ولكن هناك طرق عديدة يتم الاتفاق عليها في العمل مثل حساب الأجر بالساعة أو الأجر اليومي أو الأجر بالمشروع كاملاً وهكذا، فهذا الأمر راجع للطرفين. ويمكن أن يطلب الشخص الذي يعمل عن بعد دفعة مقدمة أو كل المبلغ مقدمة قبل بدء العمل. كما يفضل البعض الآخر الدفع على مراحل حتى ينتهي العمل على المشروع، وهناك من يطلب المبلغ بعد انتهائه من المشروع. يلجأ البعض بتوقيع عقود لضمان حقوقهم أثناء العمل عن بعد، إلا أن هناك عدد كبير لا يفضل العمل بعقود ويكتفى بقبول جزء من المبلغ قبل إتمام الشغل وجزء بعد إتمامه.¹ وتهدف عملية التبادلات الافتراضية داخل المنظمة إلى التخفيض من التكاليف، ضياع الوقت والطاقة من خلال التقليل من نسبة انتقالات العمال، حيث يسمح العمل الافتراضي بتبادل المعلومات مباشرة، بالقيام بالعمل عن بعد وبالمتابعة المنسقة والمستديمة لتقديم الأعمال²

الشكل رقم -01-08-: قيم العمل عن بعد

¹ riana andrieux Le télétravail: La Bonne Vie- -riana andrieux - 2018 – page 15

² Myriam BARNI : Manager une équipe à distance - Editions d'organisation– Paris- 2003-page 53



مصدر: - Le télétravail: La Bonne Vie - riana andrieux - 2018 - page 41 Riana

Andrieux

1-2 سبل إدماج الإدارة الرقمية:

الإدارة الرقمية هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، الإدارة الرقمية يمكن أن تشمل كلا من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي منظمة، والهدف من ذلك هو إدخال الشفافية الكاملة والمساءلة مما يؤدي إلى تحسين الإدارة الرقمية داخل أي منظمة.

1-2-1 وضع استراتيجيات و خطط التأسيس في ظل الرقمية:

تطلب وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس تشكيل إدارة أو هيئة التخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط المشروع الإدارة الرقمية ، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للدراسة، ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الرقمية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة، وتحديد منافذ الإدارة الرقمية ، أيضا الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع ولكي يحظى إدخال الخطط حيز التنفيذ لابد من دعم وتأيد الإدارة العليا في التنظيم الإداري، مع وضع تقديرات للاحتياجات والمخصصات المالية الكافية لإجراء التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية ، ويتطلب وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس وجود الرؤية الإستراتيجية، حيث يحتاج تطبيق الإدارة الرقمية إلى وجود رؤية إستراتيجية مشتركة حول مشروع التحول للعمل الرقمية ، بما في ذلك من أهداف ومهام تتناسب . حيث يعد وضوح الرؤية بمثابة الخطوة الأولى في بناء الإستراتيجية التي تعد بمثابة المرجعية التي تحكم التوجه نحو تطبيق الإدارة الرقمية .

بالزيادة الى الرؤية من أساسيات الاستراتيجية الرقمية الذكاء والسلامة، ولكن قبل الطريء إلى أساسيات الاستراتيجية الرقمية، لابد من تعريف الاستراتيجية الرقمية وفقاً لاستشارات استراتيجية الأعمال العالمية PwC وAccenture Strategy ، تتميز الاستراتيجية الرقمية بتطبيق التكنولوجيا الجديدة على نشاط الأعمال المنظمة والتركيز على تمكين القدرات الرقمية الجديدة لدعم الأعمال. عند صياغة استراتيجية رقمية، يجب الأخذ بعين الاعتبار هدف العام المتمثل في رؤية المنظمة وأهدافها وفرصها وأي أنشطة أخرى ذات صلة من أجل تحقيق أقصى قدر من الفوائد للمبادرات الرقمية التي ستعمل وتقوم بها وعليها المنظمة.²

أولاً : انواع الاستراتيجيات الرقمية

أصبح مصطلح الاستراتيجية الرقمية مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالتسيير المعاصر للمنظمة يمكن إظهار انواع

الاستراتيجيات الرقمية من خلال الجدول رقم -01-04

الجدول رقم -01-04 الاستراتيجية الرقمية ومحدداته

طبيعة استراتيجية السوق للمواجهة التغيرات الناجمة عن التحول الرقمي		
	دفاعي (Défensive)	هجوم (Offensive)
	عائق التقليدية (Traditional disrupter)	الدخيل الرقمي (Digital intruder)
طبيعة الاستراتيجية التشغيلية وفقاً لمقياس التحول الداخلي	(Réinvention) التجديد	
	تكيف (Adaptation)	المتبني المبكر (Early adopter)
	الحرباء (Chameleon)	

المصدر: François Cazals-Stratégies digitales: La méthode des 6 C- 2018 - De Boeck

من الجدول رقم -01-04 نلاحظ أن على المنظمة تتبنى أربعة استراتيجيات المتمثلة في:

طبيعة استراتيجية السوق للمواجهة التغيرات الناجمة عن التحول الرقمي

- الاستراتيجية الهجومية: استراتيجية قائد السوق تسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية إلى

أن تكون المنظمة الرائدة في مجال أعمالها مع تطوير المنتجات الحالية وابتكار المنتجات الجديدة،

وبهدف الوصول إلى المنتج الجديد المبكر¹ وذلك من خلال الرقمية.

- الاستراتيجية الدفاعية: يهتم هذا النوع من الاستراتيجية بالظروف الداخلية للمنظمة، والتي

تهدف إلى علاج بعض الجوانب أو التهديدات الداخلية سواء كان هذا من خلال تحقيق عدد

السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو التدريب وتنمية الموارد البشرية.²

طبيعة الاستراتيجية التشغيلية وفقاً لمقياس التحول الداخلي

- الاستراتيجية التجديد: تستخدم استراتيجية التجديد عند استغلال الإبداع التكنولوجي الجديدة

في تنمية سلع وخدمات جديدة بغية التوسع في الأسواق أو الاستيلاء على السوق الجديد،

وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي.³

- الاستراتيجية التكيف: تنتج هذه الاستراتيجية عندما تجبر المنظمة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها

ومواردها البشرية أو نحو نشاط جديدة أو نحو منتج جديد من طرف المحيط، لان احتياجات

السوق تأثرت بالإبداع التكنولوجي الموجود؛⁴ عرف "شارلوت سيمور سميث" استراتيجية

¹كاسر نصر المنصور-إدارة العمليات الإنتاجية-دار الحامد - 2010 الطبعة الأولى -صفحة 209

²هيثم عبد الله ذيب-أصول التخطيط الاستراتيجي-اليازوري - 2016 - صفحة 233

³عبد الله حسن مسلم-الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق-دار المعترف - 2015-صفحة 79

⁴عبد الله حسن مسلم - مرجع سبق ذكره - صفحة 78-79

التكيف بأنها خطة للفعل يتم تنفيذها عبر الزمن من قبل جماعة بعينها أو تجمع من البشر تمكنهم من التكيف أو التعايش مع الضغوط الداخلية أو الخارجية.

ثانياً: مؤشرات الاستراتيجية الرقمية

على المنظمة تكوين استراتيجية رقمية لاستخدام التقنيات السييسولوجيا الرقمية، تسعى لتنفيذ الرقمية باعتبارها محرك أساسي للتنمية المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار المؤشرات الرقمية:

أ. الزمن: لذلك فإن أول إشكالية بين الإدارة الاستراتيجية والرقمية هي التعامل مع الزمن خاصة في ظل العولمة والتغيرات بالغة السرعة، سواء في المنظمات التقليدية أو الرقمية، وتبرز في النقاط التالية:¹

أولاً: الرسالة والرؤية تعتبر الرسالة والرؤية من أهم عناصر البناء الاستراتيجي لأية منظمة ومن ضمنها المنظمات، ومن الأهمية بمكان أن يتوافر للمدارس القادة والمدراء ذوو القدرة والمهارات الكافية لتحديد الرسالة وبناء الرؤية²

¹محمد الجيزاوي- الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق- E-Kutub Ltd-2018-صفحة 203
²ياسر فتحي الهنداوي-إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة-المجموعة العربية للتدريب – القاهرة – صفحة 54

الشكل رقم -01-09 الرؤية الاستراتيجية للإندونيسيا



المصدر: سعد غالب ياسين-الإدارة الإلكترونية-ktab INC- 2016 – صفحة 150

من الشكل رقم -01-09 أن يوجد رؤية استراتيجية رقمية يساعد في تطوير برامج ز مبادرات مهمة مثل تنمية الديمقراطية الرقمية، التعلم الرقمي، تطوير الأعمال الرقمية والعمل من اجل بناء وتحديث البنية التحتية للتكنولوجيا الرقمية، ولهذا نجد أن الدول التي تندفع في هذا المسار الاستراتيجي مثل إندونيسيا يكون لديها دائما رؤية استراتيجية شاملة للتحديث والتطوير والتنمية، رؤية رقمية للمستقبل الذي تريده لنفسها ولجتمعتها في عصر الرقمية.¹

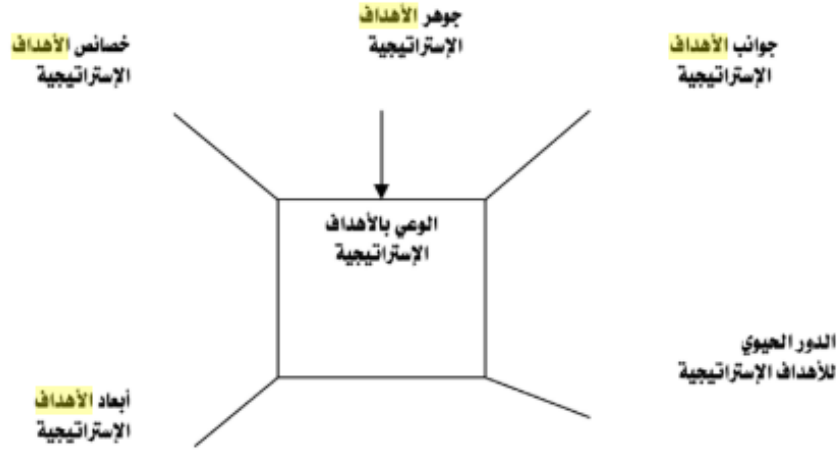
ثانيا: الغايات والأهداف الرئيسة الغايات الاستراتيجية المقترحة تلي المعايير، مع إجراء التعديلات اللازمة عليها عند الضرورة. تحديد مسألة فيما إذا كانت الغايات الاستراتيجية ذات جدوى واضحة من خلال الأخذ بنظر الاعتبار العوامل أو الظروف.² تتحقق أهداف المنظمة من خلال توجيههم،

¹ سعد غالب ياسين-الإدارة الإلكترونية-ktab INC- 2016 – صفحة 150

² خالد بني حمدان-الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر-دار اليازوري العلمية-2009-صفحة 87

لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آن واحد.¹

الشكل رقم -01-10: الوعي بالأهداف الاستراتيجية



المصدر: نعمة الخفاجي-العدسات الاستراتيجية-دار اليازوري-2019-صفحة 34

من الشكل رقم -01-10 المتمثل في الوعي بالأهداف المتمثلة في:

- أبعاد الأهداف الاستراتيجية: حسب أبعاد رباعية (البعد المالي، المتعاملين، التطوير والتعلم، والعمليات) والتي تستخدم في بطاقة الأداء المتوازنة لسهولة التقييم والمتابعة بشكل أوزان تضعها المنظمة لتلك الأبعاد حسب اهتمامها.²

¹ محمد سلمان سلامة-الإدارة المالية العامة-دار المعتز - 2015-صفحة 167
² عائشة يوسف الشميلي-الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحكومة-دار الفجر - صفحة 109

- خصائص الأهداف الاستراتيجية: تحديد خصائص الأهداف الاستراتيجية أو توقعها مستحيلاً بدون الرجوع إلى منهج علمي، وهي ما ترغب المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً وتتسم بالشمولية، ولا ترتبط بأقسام أو أجزاء - كما أنها الأساس التي تقوم عليه الخطط الاستراتيجية.¹
- جوهر الأهداف الاستراتيجية: ذلك أن القيادة جانب حيوي وحياتي، وهي عامل من عوامل التغير الذي يحول الأهداف والغايات من شكلها المخطط إلى إنجازات ملموسة ومحقة على المدى البعيد.²

- جوانب الأهداف الاستراتيجية: تركز اهتمامها على معالجة الجوانب الكمية، ووضع التصورات لتغييرها، أما جوانب الكيف أو التنوع فلم تكن تنال اهتماماً مماثلاً.³
- الدور الحيوي الأهداف الاستراتيجية: يزود المنظمات بمرشد حول ما الذي تسعى إلى تحقيقه، وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات، يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية.⁴

ب. التحول : التحول على عكس التكيف، يستحضر الانتقال من حالة أولية إلى حالة نهائية، من خلال تغير جزئ أو كلي، قبل كل شيء لا بد من معرفة ان التحول له شخصية مضبوطة ويتبع مسار محدد بدون هذه التغيرات الضرورية، تصبح الخصائص والقيود الجديدة مضرّة للمنظمات من الأمثلة في التاريخ التي تدعم هذه النقطة نذكر الإمبراطورية الرومانية في حين كانت روما

¹فاطمة سعدي-مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة-kutub Ltd-صفحة 141

²شوقي ناجي جواد-المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية-دار الحامد-صفحة 305

³موسى نصار-استراتيجية تعليم الكبار-دار أسامة المشرف الثقافي-2006-صفحة 119

⁴السعيد مبروك إبراهيم-المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي-المجموعة العربية -2012-صفحة 100

معروفة بقدرتها على التكيف مع التهديدات الجديدة، بما في ذلك العسكرية فان العديد من القصص والنظريات متناسقة لرؤية فشل الإمبراطورية في تكيفها ثقافيا وماليا مع القضايا الناشئة في ذلك الوقت، أن جميع القصص والتحليلات تقترب إلى الإشارة من نقص في القيادة خلال العقود الأخيرة مما أدى إلى سقوط الإمبراطورية ، اتجهت الإمبراطورية نحو استراتيجية التحول عوض التكيف، أن قصص Vegetius، Biggon او Richta ، تذكرنا الحقيقة بان المنظمات لا تتغير، لأنه لا يوجد أبدا حالة نهائية كما هو متواجد في علوم الفيزياء، بعبارة أخرى لا تهتم منظمة بتحويل، بل أنها تتكرر مرارا وتكرارا حتى تجد التوازن الذي يسمح لها بالازدهار في النموذج الرقمي ومواكبة التغيرات بطريقة تدريجية. التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الرقمية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التكيف وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقق مسؤوليتها الرئيسية و هي خدمة المستفيدين وتحقيق رغبتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل . ان هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، و تستغرق وقتا في الإعداد و التخطيط ينبغي أن تتيحها القيادات الإدارية العلياب صبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية و المالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك

المشروعات.¹ تنطلق عملية التحول من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدون.

ثالثا : خصائص الاستراتيجية الرقمية:

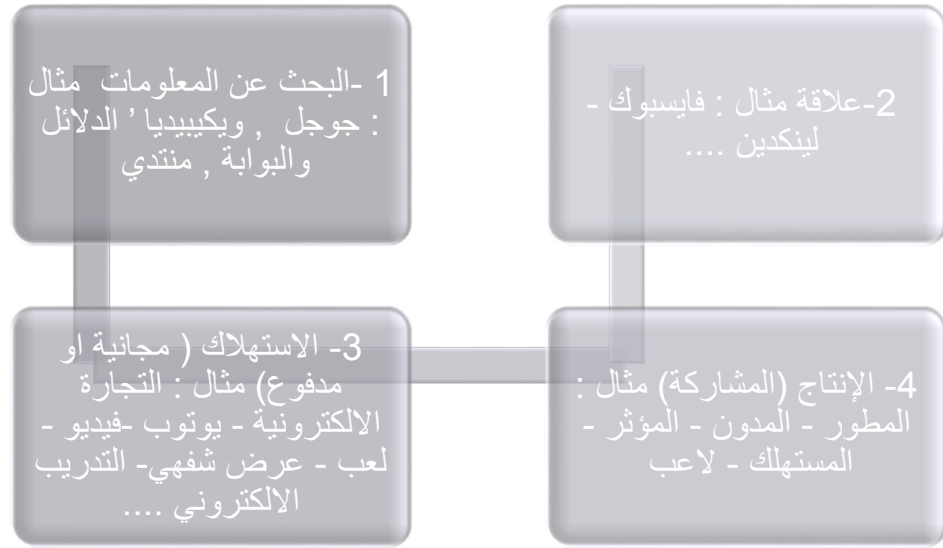
للاستراتيجية الرقمية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمنظمة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي :²

- خلق رؤية عامة ومشتركة للرقمية عبر مختلف إدارات المنظمة؛
- التوافق بين الاستراتيجية الرقمية والأولوية المنظمة؛
- التركيز على احتياجات التقنيات الرقمية، مع دعم استخدامها؛
- أخذ بعين الاعتبار التغير التنظيمي والهيكلية للمنظمة في ظل الرقمية؛
- اعتبار الأنترنت نقطة قوة وضعف المنظمة راجع إلى شفافيّاتها وسمعتها على مواقع الأنترنت، المواقع التواصل الاجتماعي والمدونات.

¹السلامي -شبكة الإدارة الالكترونية -دار وائل للنشر و التوزيع -2005-ص59-60

² Sébastien Rouquette -Site internet : audit et stratégie -Boeck Supérieur - 2017 - page 69

الشكل رقم -11-01- الدوافع الرئيسية للاستخدام الأنترنت من طرف الموارد البشرية



Younna Ovazza – Comment construire une stratégie digitale ?- 2011

مصدر: page 21

نلاحظ من خلال الشكل رقم -11-01- الدوافع الرئيسية لاستخدام الأنترنت من طرف الموارد البشرية باعتباره البنية التحتية للعملية الرقمية، ولكن بالطبع يوجد دوافع أخرى علينا أخذ بعين الاعتبار بان الموارد البشرية ذات احتياجات متعددة وسلوك مختلفة، ففي بعض الأحيان الجانب "متعدد الحدود" للموارد البشرية هو سبب في المشاكل التي تعاني منها العلامة التجارية للمنظمة. اعتمادا على مقالة يومنة اوفازا Ovazza Youmna يوجد أربعة دوافع للاستخدام الأنترنت:

- البحث عن المعلومات: يعتبر النشاط البحث عن المعلومات من الأنشطة الرئيسي عبر

الأنترنت خاصة مع ظهور محركات البحث مثل جوجل، ويكيبيديا.¹

¹ Jérôme Dinet- La recherche d'information dans les environnements numériques- ISTE Group-2014 – page102

- علائقي relationnel: عبارة تجمع افتراضي من خلال شبكات الاتصال والمواقع التواصل الاجتماعي الخاصة والمهنية عبر الإنترنت مثل لينكدين وفاسبوك، بالزيادة إلى التعامل مع لوحات مناقشة Usenet المبكرة وقوائم المراسلات المبكرة.¹
- استهلاك consommation: أن تدفق البيانات هي عامل أساسي في الاقتصاد الرقمي، كما تُعد "ثقة المستهلك" أو "المستخدم" أهم ركائزه، وهو ما يتطلب العمل على تسهيل الوصول إلى الخدمات، وتمكين المستخدم من الوصول إلى بياناته الشخصية، كحق من حقوق المستهلك على الإنترنت.²
- الإنتاج: production: المستخدمون (المنتجون) ينتجون عادة قيمة لمستخدمين آخرين (المستهلكين)، يقوم المنتجون بتحميل الصور مثلاً على Flickr وقوائم المنتجات على موقع eBay، التي يستخدمها المستهلكون، ومن ثم، فبدون المنتجين لا توجد قيمة للمستهلكين وبدون المستهلكين لا توجد قيمة للمنتج، بالزيادة إلى ظهور وظائف تساهم في عملية إظهار المنتج³ مثل وضيعة Bloggeurs، influenceur عبارة عن وضائف مهمة تساهم في التأثير على احتياجات الموارد البشرية من جهة ونجاح المنتج.

¹Nathalie quint- Mieux utiliser internet pour être plus efficace- Editions Maxima- 2007 –page 150

²عادل عبد الصادق-البيانات الشخصية الصراع على نطف القرن الحادي والعشرين: The Personal Data ,The Conflict Over the

Petroleum of 21 Century- المركز العربي لأبحاث الفضاء الإلكتروني- 2018 – صفحة 52

³ Saif Alsewaidi- Building digital platforms- Lulu.com-page 35

رابعاً : استراتيجية الوظائف في ظل الرقمية

في السنوات الأواخر لاحظ العالم ظهور وظائف جديدة في ظل الرقمية فالسؤال الذي يتبادر في اذهن الباحثة هل بإمكان الرقمية الزيادة إلى خلق وظائف، تدمير وظائف موجودة في المنظمة؟ بعد الدراسات السلبية من طرف فراي واوزبورن (2013) من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا و رولاند بيرغر (2014) الذين توقعوا أن ما يقرب من وظيفة واحدة من وظيفتين ستكون قابلة للتنفيذ في عام 2025 مع ملايين الوظائف التي سوف تتدمر في جميع أنحاء العالم، الدراسات الحديثة مثل تقديرات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD-2016) و (France Stratégie-2016) تقدر هذه الأرقام بثلاثة إلى خمسة أضعاف. الرقمية لها تأثيرات على الاستثمار في السلع الرأسمالية، وظروف العمل والتوظيف (تدمير الوظائف منخفضة المهارات، وزيادة الوظائف الماهرة، والطلب على المدى الطويل).¹ حسب العالم وايسمن 2016 من المستحيل أن يكون تدمير كلي للوظائف حسب وايسمن بعض الوظائف بحاجة إلى المهارات الإنسانية (المهارات العاطفية....) ولا يمكن لالة القيام بها.² كما توصلت الدراسات المتعددة التي تبحث في مستقبل الموارد البشرية في ظل التقدم التكنولوجي إلى أن الوظائف المهددة تكون على أساس المهام المكلفة بها فالرقمية يمكن أن تطل أجزاء كبيرة ومتعددة من الوظائف، ولكن لازال يمكن أن يسفر ذلك عن الاستغناء عن

1 Max Moreau- Brèves d'économie évolutive : Dictionnaire facétieux d'économie évolutive- Editions Le Harmattan - 2018 page 31

2 The future of employment: how susceptible are jobs to computerization?- Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne-September 17, 2013- Oxford Martin School – university of Oxford – page 2-72

العامل البشري تماما.¹ ويمكن أيضا أن تساعد الرقمية الموارد البشرية الذين هم في حاجة ماسة إلى أن يصبحوا أكثر إنتاجية، وبحسب الدراسات يمكن أن يتم استبدال الموارد البشرية بالألة بشكل كامل فقط فيما يتراوح بين 5% إلى 10% من الوظائف. وبالتالي، فإن معدل نمو الإنتاجية الذي تنطوي عليه الموجة المقبلة من التشغيل الآلي سيصل الإنتاج إلى أرقام قياسية.²

ومع ذلك، فإن مسألة الرقمية مقابل الزيادة في الإنتاج هي مسألة مركزية لمستقبل العمل بسبب آثارها ليس فقط على معدل التغيير المتوقع، بل أيضا على استمرار أهمية الموارد البشرية الأقل مهارة. إذا احتاجت المنظمات إلى عمال من أجل تشغيل تكنولوجيا جديدة، فيمكنهم نشرها بالسرعة التي تمكنهم من تدريب الموارد البشرية على استخدامها. وهكذا تظل المنظمات مقيدة في تحسين عملياتها بما في ذلك الرقمية - من خلال توفير الموارد البشرية الموجودة بالفعل وقدرتها على استيعاب التغيير، وقد يساعد هذا القيد على تفسير سبب ثبات نمو الإنتاجية، وليس تسارعه. ويقترح ويست أن أفضل الأفكار في مستقبل العمل يمكن العثور عليها في دهاليز الإدارة اليومية للأعمال.³

بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الرقمية عالم مميّز تم إعداد خصيصاً بناءً على طلب الموارد البشرية، أشار العالم سكريفن في 2014 أن الموارد البشرية ترغب في شغل وظائف تجمع بين "الرقمية" (تلبية

¹ Jean-Marie Le Page, Jean-Didier Lecaillon- Économie politique contemporaine- Boeck Supérieur -2018-page 135

² France stratégie - L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore- la note d'analyse- juillet- 2016 N°49- page 1-7

³ Roland Berger -Les classes moyennes face à la transformation digitale Comment anticiper ? Comment accompagner ?- BEYOND MAINSTREAM thinkact – 2014- page 3-25

الاحتياجات الفكرية: الدماغ) و"الاجتماعية" (تلبية الاحتياجات العاطفية: القلب)¹، قامت الأف المدارس في جميع أنحاء العالم بتكييف نموذجها للتركيز على تدريس هذه المهارات الجديدة لأنه بدون إعادة التركيز الهائل على هذه المهارات الأساسية ، فان اقتصادنا معرض ببساطة لخطر الانهيار. وبالفعل، فقد اثبت وصول التكنولوجيا الرقمية في حياتنا اليومية انه من الممكن القيام بالعديد من الإجراءات بموارد اقل، وبالنسبة للكثيرين دون استمالة الموارد البشرية. نحن نتحدث عن الإزالة التدريجية للمهام الطفيلية من حياتنا اليومية. انه ليس فقط تغييرا في أسلوب حياتنا، ولكن أيضا تغييرا كبيرا في دورنا كلاعب ناجح في الاقتصاد. منذ ما يقرب من خمسة عشر عامًا، كان المجتمع العلمي الأنغلو ساكسوني مهتمًا بتحويل أساليب العمل والتنظيم، وخاصةً في التأثير على المهارات المطلوبة، لضمان الأداء المهني الذي يخلق قيمة اقتصادية. هذه المهارات التي تضمن النجاح لن تكون هي نفسها كما كانت من قبل في البيئة المهنية، في حين اعتمدت السبعينات والثمانينات بشكل كبير على ما يسمى بالمهارات الروتينية، شهدت السنوات العشرين الأخيرة تحولاً واضحاً في التماس المتزايد للمهارات التفاعل والتحليل من جهة والمهارات التشاركية من جهة أخرى. السبب الرئيسي هو الوصول غير المحدود إلى توسيع المعلومات باستمرار. على وجه الخصوص، قدر باحثون بيركلي أن المعلومات التي تم إنتاجها بين عامي 1999 و2002 كانت مجموع جميع المعلومات التي تم إنتاجها حتى الآن في تاريخ العالم. فان البيانات التي يتم إنتاجها بين عامي 2014 و2016 تقابل 90٪ من البيانات العالمية

¹ Ben Kiregyera- The Emerging Data Revolution in Africa: Strengthening the Statistics, Policy- African sun media, 2015- Page 173

² Solomon W. Polachek, Konstantinos Tatsiramos- Transitions through the Labor Market: Work, Occupation, Earnings and Retirement- Emerald Group Publishing - 2018 - page 130

(150 مليار بريد إلكتروني و 500 مليون رسالة تم إرسالها يوميًا، و 2 مليون طلب بحث في محرك بحث Google كل دقيقة). وتوقع أن في عام 2020، سنصدر بيانات أكثر بـ 44 مرة عن عام 2015¹.

1-2-2 مشروع إقامة إدارة الرقمية:

أن مشروع الإدارة الرقمية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمؤاتة لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه و بالتالي يحقق النجاح و التفوق و إلا سيكون مصيره الفشل و سيسبب ذلك خسارة في الوقت و المال و الجهد و نعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر و تتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها و تتفاعل مع كافة العناصر السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية لذلك فان مشروع الإدارة الرقمية يجب أن يراعي عدّة متطلبات منها :

أ. البنية التحتية إذ أن الإدارة الرقمية تتطلب وجود مستوى مناسب أن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المنظمات الإدارية نفسها من جهة وبين المنظمات والموارد البشرية من جهة أخرى.

ب. توافر الوسائل الرقمية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الرقمية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من

¹ - Michel Barabel et les autre - Innovation RH – Dunod- 2018 – page 11-22

الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الموارد البشرية الحصول عليها.

ت. توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من الموارد البشرية للتفاعل مع الإدارة الرقمية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة¹.

ث. التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الرقمية بشكل سليم و يفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة، اضعف إلى هذا انه يجب نشر ثقافة استخدام "الإدارة الرقمية" و طرق و وسائل استخدامها للموارد البشرية أيضا و بنفس الطريقة السابقة.

ج. توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل المنظمات من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموارد البشرية والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و "الإدارة الرقمية" على مستوى العالم.

ح. توفر الإرادة السياسية، بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

¹ محمد مدحت محمد- الحكومة الإلكترونية = Electronic Government-دار المجموعة العربية -2016-صفحة 89

خ. وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الرقمية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

د. توفير الأمن الرقمي والسرية الرقمية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الرقمي من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الموارد البشرية¹.

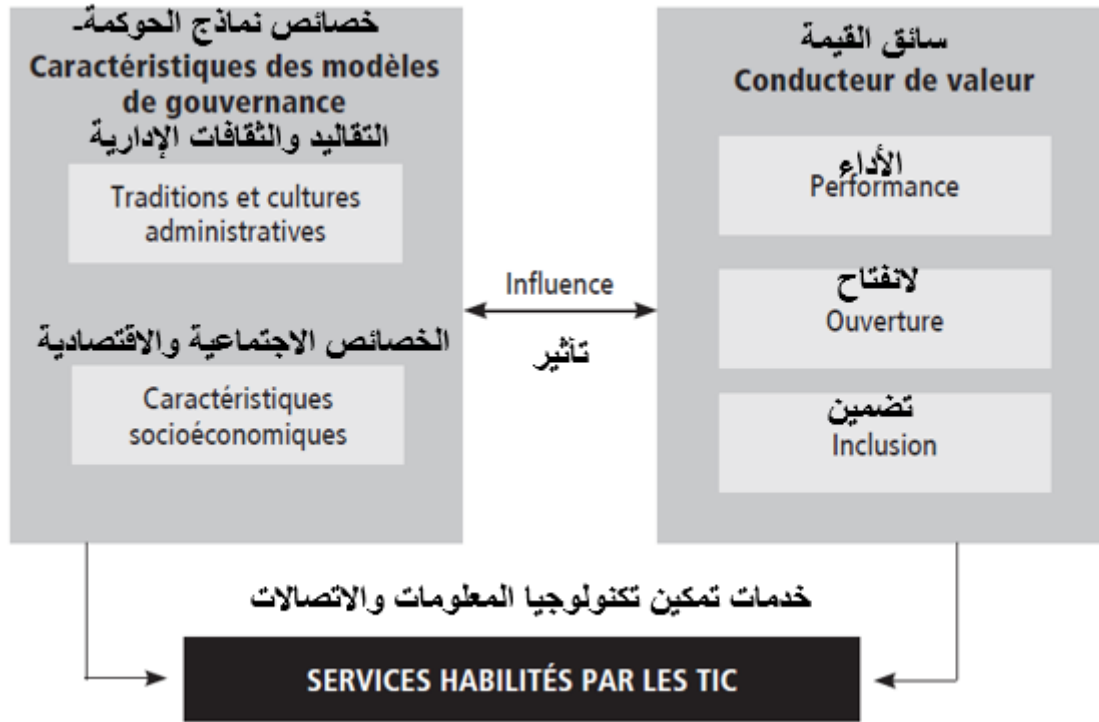
ذ. خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الرقمية وأبرز محاسنها وضرورة مشاركة جميع الموارد البشرية فيها والتفاعل معها ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام المتواجد في المنظمة.²

بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الرقمية بما يتناسب مع ثقافة جميع الموارد البشرية الشكل الموالي يظهر هيكلية الإدارة الرقمية:

¹مصطفى يوسف كافي- الإدارة الإلكترونية E-Management: إدارة بلا أوراق ، إدارة بلا مكان ، إدارة بلا زمان ، إدارة بلا تنظيمات جامدة- دار رسلان – 2011- صفحة 67-68

² Revue du gouvernement numérique du Maroc Jeter les bases de la transformation numérique du secteur public au Maroc : Jeter les bases de la transformation numérique du secteur public au Maro -OECD
OECD Publishing- 2018 - page87

الشكل رقم 01-12:- هيكلية الإدارة الرقمية



المصدر: Mondialisation et resilience des territoires: trajectoires, dynamiques

Abdelillah Hamdouch- d'acteurs et experiences- PUQ- 2012-page 138

- من الشكل رقم 01-12 نلاحظ أن الإدارة الرقمية قائمة علي: خصائص ونماذج الحوكمة المتمثلة في:

- التقاليد والثقافات الإدارية Traditions et cultures administratives : مجموعة القيم والعادات والتقاليد والقناعات التي تؤمن بها المنظمة والسلوكيات التي يمارسها من خلال أداء عمله اليومي¹ وتكيفها مع التغيرات الرقمية.

¹هاشم فوزي دباس العبادي -يوسف حجيم سلطان الطائي- التعليم الجامعي من منظور إداري - قراءات وبحوث- دار اليازوري - صفحة 342

- الخصائص الاجتماعية والاقتصادية: Caractéristiques socioéconomiques من خلال

توضيح القيم وفروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الاجتماعية والاقتصادية

والرقمية في كلتا القريتين في جميع الخصائص المرتبطة بهم سواء كانت العامة، أو الاجتماعية؛

- ذات تأثير Influence متبادل بين خصائص ونماذج الحوكمة وسائق القيمة Conducteur

de valeur المتمثل في:

- الأداء Performance : يتم تقييم الأداء باستخدام هذا المعيار من خلال تحديد الفروق

بين النسب والمعدلات المختلفة التي تقيس أداء المنظمة مع متوسط نسب ومعدلات القطاع

الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة؛¹

- الإنفتاح Ouverture : المتمثل في تعديل أفكارهم وسلوكياتهم وتطوير العادات والأساليب

بما ينسجم مع ثقافة المنظمة التي يعملون بها لتحقيق الإبداع مما يساعد العاملين في التعرف

على الأهداف التنظيمية و يؤدي إلى توضيح السياسات العامة يساهم في انفتاح المنظمة على

فكرة الرقمية ؛²

- تضمين Inclusion : تفاعلات متغيرات سياسة الاقتصاد الكلي ومتغير المنظمة في نماذج

الانحدار التحري ما إذا كانت هناك علاقة غير مطردة بين المنظمة والنمو.

من اجل خدمات وتمكين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Services habilités par les TIC

¹أحمد يوسف دودين- بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات إستخدامها في منظمات العمال-دار جليس الزمن – 2010- صفحة 21

²عاكف لطفي خصاونة-إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال-دار الحامد –2011- صفحة 86

1-2-3 خطوات تطبيق الإدارة الرقمية

توجد العديد من الخطوات لتطبيق الإدارة الرقمية في المنظمات، حتى تتمكن من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية، تتعامل عن طريق الوسائل.

الشكل رقم 01-13: خطوات تطبيق الإدارة الرقمية



مصدر: من إعداد الباحثة

- أ. إعداد الدراسة الأولية: ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية¹.
- ب. وضع خطة التنفيذ: عند القرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الرقمية في المنظمة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

¹ La démocratie à l'ère numérique -Henri Oberdorff - Presses universitaires de Grenoble-2010 – page 102

ج. تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الرقمية في هذه الإدارة أو المنظمة.¹

د. تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

1-2-4 مراحل اندماج الإدارة الرقمية

تتعدد مراحل اندماج الإدارة الرقمية انطلاقاً بتحديد الحاجة للتكنولوجيا الرقمية. والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

الشكل رقم 01-14-: مراحل اندماج الإدارة الرقمية



مصدر: من إعداد الباحثة

أ. تحديد الحاجة للرقمية: ويتطلب بعض المهارات لتحديد المعلومات التي نرغب في الحصول عليها. مما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي بتنظيم المنظمة واحتياجاتها.

¹ عبد الرزاق السالمى وخالد إبراهيم السليطي - الإدارة الإلكترونية-المنهل - 2013 - الصفحة 64 .

ب. جمع المعلومة: بعد تحديد الحاجة للمعلومة، يتم اختيار أشكال للبحث عن هذه المعلومة.

ت. معالجة المعلومة: أن معالجة المعلومة هي اساس الرقمية، فهذا الإجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل. وتعني المعالجة تجميع كل المعطيات المحصل عليها من اجل تحليلها بشكل متجانس. وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة. فهي تعطي صورة تحليلية، غنية لكل المعلومات المتضمنة في الوثائق. فكثرة المعلومات تفرض على المنظمة معالجتها وهذا من خلال التقييم، فرز المفيد منها من غير المفيد، تحليل، تحويلها الى شكل مناسب يسمح باستعمالها؛¹

ث. بث المعلومة من اجل اتخاذ القرار: في هذه المرحلة يتم تمييز المعلومة بثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة. فعمليات، تحديد، جمع، ومعالجة المعلومة، يكون بدون فائدة، إذا لم يتم بث هذه المعلومة وإيصالها لمتخذي القرار بالمنظمة. فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد، للشخص الذي يستخدمها. أن بث المعلومة إذا يشكل خطوة أساسية لإجراء الرقمية، بشرط أن تستخدم بذكاء وحذر. يعتبر بث المعلومة غير كافي، بل يجب أيضا تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة فالمختصين في الرقمية يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية، وعلى تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المنظمة.

¹نوال عبد الكريم الأشهب -إتخاذ القرارات الإدارية : أنواعها و مراحلها- المنهل – 2015-صفحة 135

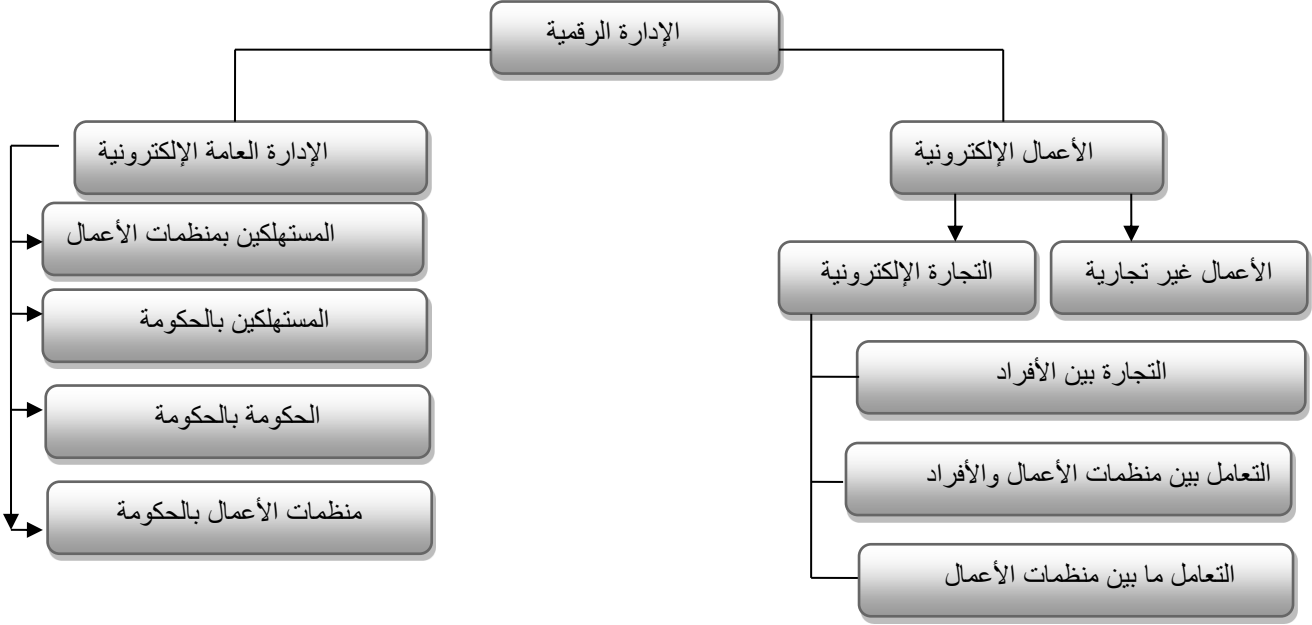
الإدارة الرقمية والأعمال الرقمية: يمكن توصيف الأعمال الرقمية بأنها (توليفة) شبكة الرقمية تتكون من: البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات ، والتطبيقات البرمجية وتكنولوجيا الأنترنت وغيرها، بما يتيح تبادل المعلومات ، وتنفيذ النشاطات والعمليات ، وصوغ استراتيجيات الأعمال وتطبيقها بكفاءة وفاعلية.¹

إن منظمة الأعمال الرقمية ومفهومها يعينان إدارة الأعمال رقمية على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة، بينما تعني الرقمية الإدارة العامة، أي الوظائف العامة والخدمات التي يجري تنفيذها بالوسائل الرقمية لتصل إلى الموارد البشرية العام بهدف تقديم الخدمة للمورد البشري.

ما نريد قوله في هذا الصدد هو أن الإدارة الرقمية هي مفهوم ومنظومة وبنية وظائف ونشاطات تتفوق على كل النشاطات والعمليات في مستوى الأعمال الرقمية أولاً، والأعمال المنظمة ثانياً. فالإدارة الرقمية هي تكوين اشمل وأوسع من الأعمال الإلكترونية مثلما أن الأعمال الإلكترونية نفسها هي أوسع واشمل من التجارة الرقمية.

¹ بشير عباس العلاق وسعد غالب التكريتي، التجارة الإلكترونية - عمان - دار المناهج - 2003 صفحة 11

الشكل رقم 01-15-: العلاقة القائمة ما بين الإدارة الرقمية والأعمال الإلكترونية



المصدر: بشير عباس العلق وسعد غالب التكريتي، التجارة الرقمية - عمان - دار المناهج - 2003

صفحة 11

كما هو موضح في الشكل رقم 01-15 فإن الإدارة الرقمية تتكون من بعدين رئيسيين، هما:

الأعمال الإلكترونية: وبدورها تصنف إلى فئتين هما التجارة الرقمية والأعمال الرقمية غير التجارية مثل:

إدارة سلسلة التوريد أو التجهيز، والتسويق الرقمي، وإدارة شبكات الانترنت والإكسترنات وما يرتبط بها

من نشاطات وعمليات وغير ذلك من عمليات الأعمال ونشاطاتها غير المندجة مباشرة بمعاملات شراء

السلع والخدمات والمعلومات وبيعها.

أما فيما يتعلق بالتجارة الرقمية فهي تضم بشكلها الحالي التبادل التجاري بين المنظمات إلى زبائن

الموارد البشرية، ويشار إليها اختصاراً بـ B2C، والتبادل التجاري الرقمي بين شركة وأخرى B2B. وهناك

من يصنف التجارة البينية للموارد البشرية بوصفها جزءا من التجارة الرقمية، ويشار إليها بالرمز (C2C).¹

الإدارة العامة الرقمية: وهي تمثل الإدارة الرقمية للأعمال والوظائف الحكومية الموجهة إلى الموارد البشرية أو قطاع الأعمال أو بين مؤسسات الدولة ووكالاتها وأجهزتها عبر استخدام منظومات تكنولوجيا المعلومات والشبكات. أي أن الحكومات الرقمية-ببساطة-هي إنتاج الخدمة العامة وتقديمها باستخدام الوسائل الرقمية.

¹Bruno Salgues – 30 Ans de téléphonie mobile - Edition Lulu.com -2013- Page 39

1-3 تفاعل المنظمة والموارد البشرية مع الرقمية

أصبحت تكنولوجيا الرقمية مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا وتعد الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المجتمعات النامية إلى مجتمعات أكثر تطوراً. فهي تساهم بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد يعتمد على خدمات رقمية ذات صلة مباشرة بخدمات الاتصال والإنتاج والتعليم، وعليه يبرز سؤال مهم يتمحور في ما إذا كانت تكنولوجيا الرقمية تقدم للبلدان النامية القدرة على تخطي المراحل التقليدية للتنمية، والانتقال إلى مسار رقمي يستند على النمو و يتمتع بقيمة مضافة أكبر .

1-3-1 المجتمعات الرقمية

قبل الإسترسال في تعريف مجتمع الرقمي لابد من الإشارة أن هناك العديد من التعريفات حوله، كما عرف بمسميات عديدة منها: مجتمع ما بعد الصناعي، مجتمع ما بعد الحداثة، المجتمع اللاسلكي، المجتمع الكوني مواطنو الإنترنت. إلا أن "مصطلح مجتمع الرقمي هو الأكثر تداولاً، لقد رأى بعض الباحثين أن هذا المصطلح قد جاء كنتيجة للصفة التي أطلقت على العصر الذي نعيشه وهو عصر الرقمية

قد أدى النمو الاقتصادي العالمي المتزايد ممزوجاً بالتطور التكنولوجي إلى توظيف الرقمية كمحرك أساسي للتغير إلى ظهور مصطلح مجتمع الرقمي للدلالة على المرحلة الجديدة التي تمتد عبر تاريخ البشرية، أساساً على قاعدة متينة تشكل مورداً أساسياً لإقتصاديات تركز على هياكل قاعدية تكنولوجية¹

¹ محمد عواد الزيادات- اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة- دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008-ص177 .

أولاً: تعريف المجتمع الرقمي او مواطنو الإنترنت:

يعرف مايكل هوبن (Michael Hauben) مصطلح مواطنو الإنترنت (Netizens) ،
الذي

صاغه في بداية تسعينيات القرن الماضي، بأنه الأشخاص الحدود الجغرافية الذين يهتمون بالإنترنت،
ويعملون بنشاط على تطويره لمصلحة العالم الأوسع. يعد مواطنو الإنترنت مواطني الديمقراطية
الحقيقيين؛ لأنهم يريدون الآن الانغماس في تطوير الإنترنت. وهم يرون العالم أفقا لا عمودا. وكثيرا
من يشارك الناس، لأجل الناس، محتوى الإنترنت، لكنهم يؤمنون بالديمقراطية الكاملة، ولا يؤمنون
كثيرا بالحوكمة. وهم يعتمدون الانفتاح على الآخرين والمشاركة معهم دون حدود جغرافية¹.

وفقا لتقديرات الأمم المتحدة، هناك 4 مليار مستخدم للإنترنت يشكلون 45% من سكان العالم.
ولا يمكن أن نحسب هؤلاء جميعا مواطني الإنترنت). يمكن أن تساعد أداة تحليل بحوث السوق من
فورستر (Forrester's Social Technographics Segmentation) ، سبب عدم
استحقاق أن يحمل جميع مواطني الإنترنت هذا اللقب.

الفئات، هناك تسلسل هرمي لمواطني الإنترنت، بما في ذلك الحاملون والمتفرجون (الأشخاص الذين
يشاهدون محتوى الإنترنت ويقرأونه)، والمنضمون (الذين ينضمون إلى وسائل التواصل الاجتماعي

¹ المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب- الثقافة العربية و عصر المعلومات : رؤية لمستقبل الخطاب الثقافي العربي-2001-ص104

ويزورونها)، والجامعون (الذين يضيفون وسوما إلى صفحات الإنترنت، ويستخدمون نموذج تغيير محتوى الموقع (RSS feeds) ، والمنتقدون (الذين ينشرون تقييمات وملاحظات على الإنترنت، والمبتكرون (الذين يبتكرون المحتوى الإلكتروني وينشرونه). إن الجامعين والمنتقدين والمبتكرين هم أفضل تعبيرات لوصف مواطني الإنترنت الأشخاص الذين يسهمون بنشاط في الإنترنت، ولا يستهلكون المحتوى فقط. وهكذا يرتبط دورهم في التأثير في الآخرين ارتباطا دائما برغبتهم الدائمة في أن يكونوا على اتصال دائم، وأن يسهموا أكثر. كما أن مواطني الإنترنت هم موصلات اجتماعية ونحن نعرف أنهم يحبون الاتصال بالآخرين. إنهم يتحدثون بعضهم مع بعض، فتتدفق المعلومات عندما يتحدثون. ولأنهم لا يكشفون عن أسمائهم، فإن المخاطر التي يتعرضون لها تقل كثيرا. لذا فهي أكثر ثقة عند التواصل مع الآخرين، والانخراط في المحادثات الرقمية. كما أن أسماءهم المستخدمة وأشكالهم الرمزية على الإنترنت هي هوياتهم. هناك العديد من وسائل التواصل الاجتماعي على الإنترنت. وأكثرها شعبية هي خدمات التشبيك الاجتماعي، وتطبيقات الرسائل الفورية، مثل فيسبوك، وإنستغرام، وواتساب (Whatsapp)، وكيو كيو (QQ)، وتمبرلر (Tumblr)، ولينكدإن¹ (LinkedIn) وعادة ما تبدأ العلاقة على تلك المنصات باتصال مباشر بين شخصين (واحد لواحد) عرفان بعضهما بعضا، ويتبادلان الثقة. ويؤدي هذا الاتصال الأولي إلى ربط ما بين الشبكتين المنفصلتين للشخصين، مما ينتج العديد من الاتصالات (مجموعة لمجموعة). وعندما ننظر إلى المجتمعات الرقمية من الخارج، تبدو كأنها شبكات من الغراء، لكنها من الداخل

¹صالح، أحمد محمد- التكنولوجيا وإعادة إنتاج المجتمع- إصدارات سطور الجديدة-2008-ص61

شبكات من أصدقاء يثقون بعضهم ببعض. وما دامت شبكة مجموعة لمجموعة مبنية على علاقات واحد لواحد، فإن مجتمع الإنترنت ينمو عادة باطراد، ويصير أحد أقوى أشكال المجتمع.

إن مواطني الإنترنت هم أيضا دعاة معبرون (Expressive evangelists) ولأنهم لا هوياتهم الحقيقية، فإن مواطني الإنترنت يمكن أن يكونوا عدوانيين جدا في التعبير عن آرائهم. والجانب السلبي لهذا الوضع هو ظهور أشخاص على الإنترنت كارهين، ويهددون الآخرين، ويزرعون الخلافات. غير أن الجانب الإيجابي هو ظهور دعاة العلامات التجارية؛ فمواطنو الإنترنت هؤلاء، على خلاف المستخدمين عموما، هم أكثر من يحتمل أن يكونوا دعاة العلامات التجارية. في عالم الإنترنت، نعرف العامل أ: الأسرة، والأصدقاء وأنصار الفيسبوك وتويتر (وقد تطرقنا له في الفصل الأول). وعندما يكون مواطنو الإنترنت متحمسين لعلامة تجارية وملتزمين تجاهها، فإنهم يصيرون عوامل أ. فيصيرون دعاة للعلامة التجارية أو عاشقين لها، على خلاف الكارهين لها. وهم أحيانا يكونون حاملين، لكنهم غالبا ما ينشطون عندما يضطرون إلى حماية علامتهم التجارية المفضلة في مواجهة المهددين وزارعي الخلافات والكارهين على الإنترنت. فضلا ذلك، الدعاة هم أيضا رواة قصص حول العلامة التجارية التي تنشر أخبار العلامات التجارية على شبكاتهم. وهم يروون قصتنا موثوقة من وجهة نظر المستهلك وهو دور لا تستطيع الإعلانات بتأنا أن تحل محله. ولأن مواطني الإنترنت الذين يتمتعون بمواصفات عالية أكثر من مستخدمي الإنترنت الآخرين، فإنهم يحدثون تأثيرا ضخما،

وغالبا ما يكون لديهم عدد كبير من الأصدقاء والأنصار. كما أن مواطني الإنترنت يسهمون أيضا في المحتوى (Content contributors) ويطلق عليهم اسم مواطني الإنترنت؛ لأنهم يسهمون حالهم حال المواطنين الصالحين الذين يسهمون في مصلحة بلدهم- في تطوير الإنترنت. إن عمل مواطني الإنترنت يجعل الحياة أسهل لمستخدمي الإنترنت الآخرين. باستخدام الشمات (Tags)، تصير المعلومات على الإنترنت أكثر تنظيما، ويصير البحث عن نوعية المحتوى أسهل للآخرين. وبواسطة التصويت لمواقع الإنترنت، يوصي مواطنو الإنترنت للآخرين بالمواقع ذات النوعية الجيدة. وبوجود تصنيفات المنتجات والتقييمات على الإنترنت، فإن المستخدمين الآخرين يستطيعون بسهولة العثور على أفضل خيار متاح. لكن أهم ما يسهمون به هو ابتكار محتوى جديد، والذي يمكن أن يكون في أشكال متعددة: مقالات، وتقارير حكومية، وكتب إلكترونية، تصاميم إنفوجرافيك (Infographics)، وفنو جرافيكية، وألعاب، وفيديوهات، وكذلك أفلام. وعلى صعيد متصل، يضع الكتاب المستقلون صفحات على المواقع، ومدونات، وكتب إلكترونية. ويبتكر الموسيقيون وصانعو الأفلام المستقلون الإعلانات التجارية التي يجري تحميلها على يوتيوب، ومنصات

مشاركة الفيديوهات . بابتكار محتوى جديد في كل ثانية، صار الإنترنت أكثر غنى وفائدة، ما سيفيد المستخدمين، ويجذب آخرين للبدء باستخدام الإنترنت. إن كل هذه الأمور ستزيد من أعداد مواطني الإنترنت، كما ستزيد كذلك قيمة الإنترنت.

إن مجتمعات مواطني الإنترنت هي العامل الأساسي لتوسيع حصة القلب للعلامة التجارية، نظرا إلى نموها على نحو متزايد على أساس الروابط العاطفية والمنافع المتبادلة. وعندما يتعلق الأمر بالتسويق بالكلام، فإن مواطني الإنترنت هم أفضل مكبرات للصوت. سنتقل رسالة ما عن علامة تجارية بواسطة التواصل الاجتماعي، إذا ما حصلت على موافقة مواطني الإنترنت.

ثانيا المهارات الرقمية:

المهارات الرقمية تدعم تقريبا كل جوانب المنظمة من ملء استمارة إلى التواصل بخصوص العام، وليس هنالك من وظيفة أو مهمة لا تتطلب مستوى من الأداء الرقمي، وفي ضوء التقنيات الجديدة التي تظهر كل يوم، نحتاج إلى فرص دائمة لتعلم مهارات جديدة تكفل لنا النجاح في عصر التحول الرقمي المستمر¹

فالمهارات الرقمية ضرورية للفتح الباب أمام طائفة واسعة من الفرص في القرن الحادي والعشرين، فالمنظمات التي تطبق استراتيجيات شاملة للمهارات الرقمية تحرص على أن تتمتع مواردها البشرية بالمهارات التي تحتاجها لتكون أكثر قابلية للإنتاجية والإبداع، إلى جانب بقائها الأمانة وسالمة في التواصل عبر القنوات الرقمية.

في عام 2003، رأى سادت شركة IBM الحاجة إلى تطوير مجموعة من الأدوات والعمليات لإدارة القوى العاملة الكبيرة. قدرت IBM أن النظرات المتعمقة للبيانات ستصبح أكثر حيوية لنجاح

¹ Jennifer Siegal -Mobile: The Art of Portable Architecture -Princeton Architectural Press-2002 - page 12

الأعمال، واستنتجت أن النظام الذي يتبع ويقدم معلومات وافرة حول أصولها الأكثر أهمية يحتاج إلى أداء مستمر. ونتيجة لذلك، طوروا مبادرة إدارة الموارد البشرية.

سجلت IBM نجاحًا هائلًا من هذه المبادرة. على الرغم من أن تكلفة تنفيذ النظام يصل إلى ملايين الدولارات، فإن IBM سرعان ما رأت الفوائد المالية التي جنتها منه حيث ذكروا أن النظام "دفع ثمن نفسه بنفسه" وذلك من الوفورات الكبيرة من إدارته المقاولين بشكل أفضل ناهيك عن عدم احتساب التحسن في إدارة الموظفين بدوام كامل."

مع مرور الوقت، لاحظت العديد من الشركات الأخرى أهمية تتبع مهارات الموظفين. حاول البعض في البداية القيام بذلك من خلال التقييمات على المستندات الورقية، لكن كان هذا غير ناجح إلى حد كبير حيث انتهى بهم الأمر إلى كمية كبيرة من الوثائق الورقية التي لا يمكن البحث بداخلها. استخدم آخرون جداول البيانات التي حققت أداءً أفضل من مراجعات الورق. ولا تزال تستخدم جداول البيانات لتتبع المهارات في عصرنا.

ومع ذلك، يصعب إدارة جداول البيانات عندما يصبح مقدار البيانات ضخماً. لأنها تفتقر إلى بعض الوظائف الحيوية اللازمة لإدارة المهارات الفعالة. أدت هذه الحاجة إلى تطوير أنظمة إدارة المهارات المتوفرة تجاريًا.¹

هناك ستة أنواع للمهارات في ظل الاقتصاد الرقمي وهي على النحو التالي:

¹ Mesheal F. Ighegbo -The impact of skills management on business performance – a white paper - Skills DB Pro -2016 -page02

- مهارات التفاعل والتحليل: والذي يرمز به إلى الاتصالات التي تتم بين الموارد البشرية والتي يمكن ملاحظتها وتحديد تأثيرها على السلوك الإنساني، المهارات التحليلية هو القدرة على استخدام التكنولوجيا بكفاءة في عمل التحليلات والتطوير الجيد للمهارات التحليلية واتخاذ القرار.¹
- مهارات التشاركية: تمكن الموارد البشرية من التفاعل والتواصل مع الآخرين، ومن خلالها تظهر الأعراف والعلاقات الاجتماعية بعدة صور لفظية وغير لفظية. والغرض من الاتصال هو توصيل رسالتك للآخرين بوضوح وخالية من أي غموض. والقيام بذلك ينطوي على بذل جهد من كل من مرسل الرسالة والمتلقي. كثير من الأحيان يساء تفسير الرسائل من قبل المتلقي، عندما لا يتم الكشف عن هذا، فإنه يمكن أن يكون سبب في حدوث التباس كبير، جهد ضائع وفرصة ضائعة.
- مهارات المرونة والقدرة على التكيف: المرونة القدرة على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة وتغيير زوايا الرؤية من أجل توليد الأفكار الجديدة.²
- مهارات التعلم والابتكار: وتشمل مهارات التعلم والابتكار (حل المشكلات والتفكير النقدي والتفكير الإبداعي والتعاون والاتصال) ومهارات محو الأمية (محو الأمية المعلوماتية والإعلامية والتكنولوجية)³

¹مجموعة من المؤلفين- أساسيات المعرفة المحاسبية: سلسلة الرسائل الدعوية-2013-

²أنطوان صياح-التفكير، اللغة والتعليم-2016المنهل --صفحة 65

³نسليم ونس الطويرقي-تدريس مهارات الحياة- E-Kutub Ltd – 2017 -صفحة 39

- مهارات محو الأمية الرقمية: أصبح مقياس الأمية حديثا مرتبطا بقدرة الموارد البشرية على استخدام التكنولوجيا، واستخدامها بالشكل المناسب والإفادة من إيجابياتها وتجنب سلبياتها، وكذلك إكساب مهارات محو الأمية المعلوماتية.¹

- المهارات والقدرات (مدججة): عرفة واسعة باستخدام الحاسوب وقواعد البيانات، وشبكات المعلومات والبرامج المكتبية، وتنصيب البرامج وإدارتها. قدرة عالية لتطوير المجموعات القرائية الإلكترونية المتصلة بخدمة الخط المباشر-On Line أو الأقراص المدججة²

لقد افضى الاقتصاد الرقمي إلى نقص كبير في المورد البشرية الذين يتمتعون بالمهارات الرقمية اللازمة، وتظهر بحوث الاتحاد الدولي للاتصالات انه سيكون هناك عشرات الملايين من فرص العمل لذوي المهارات الرقمية المتقدمة في السنوات المقبلة. ففي أوروبا مثلا، تشير التقديرات إلى نشوء 500000³ شاغر لمختري تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحلول عام 2020. وتواجه مختلف المنظمات تحديات مماثلة. وبالإضافة إلى الفجوات القائمة في المهارات، يتوقع الخبراء أن تفضي خطوات التقدم في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، والتكنولوجيا النانوية، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وغيرها من التقنيات إلى مرحلة جديدة من شأنها أن تغير جذريا أنماط الاستهلاك والإنتاج والعمالة .

¹ عيد الرؤوف إسماعيل- استراتيجية دعم التحول الرقمي- روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر- 2018 - صفحة 96

² هاني وجيه جبر- الخطة الاستراتيجية وتجويد العمل في المكتبات الجامعية- دار زهران- 2015- صفحة 136

³ Aurélie Leclercq-Vandelannoitte -Travail à distance et e-management-Dunod, Paris, 2013- page 2-6

وينظر العديد من المنظمات إلى المهارات الرقمية باعتبارها واحدة من الركائز الأساسية للتحويل الرقمي.¹

1-3-2 مدي قبول الرقمية

يتعد الرقمية في الأداء قضية جوهرية لمختلف المنظمات سواء الصناعية أو الخدمية. فقد أجريت دراسات عديدة عن مدي قبول الرقمية نذكر البعض منها:

أولاً: نظرية الفعل المعقول أو الفعل المبرر TRA لـ Fishbein et Ajzen (1975) :

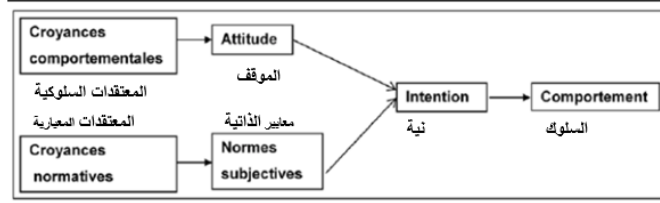
استمدت النظرية من عدة بحوث بدأت كنظرية حول اتجاه التصرف. نظرية الفعل المعقول تهدف إلى شرح العلاقة بين الاتجاه وسلوك الفرد ضمن فعله وهي تستخدم لتوقع تصرف الفرد بناء على اتجاهه ومقصده من سلوك مسبق. يعتمد قرار الشخص بالخضوع في سلوك معين على توقعه من النتائج المصاحبة لهذا السلوك. بينت النظرية أن المواقف والقواعد الذاتية ستجعل تصور تصرفات تخضع لسيطرة إرادة الموضوع²، يعتمد على دور النية ونموذج مناسب لشرح نوع معين من السلوك: السلوكيات التي تقع تحت السيطرة الذاتية للموارد البشرية، أي عندما يكون من الممكن إجراء اختيارات طوعية³.

¹ Repenser l'Éducation : Vers un bien commun mondial ? – UNESCO - UNESCO Publishing, 26 mai 2015 –page 55

² Claude chabrol et Mirunaradu – psychologie de la communication et de la persuasion : theories et applications – editionboecksuperieur – 2008- page 163

³ Serge guimond – psychologie social : prespective multiculturelle – editionprimonto – 2013-page 103

الشكل رقم 01-16-: نموذج TRA



مصدر : Ajzen, I, Fishbein, M(1980 Ajzen,I.,Fishbein,M.(1980):" Understanding attitudes and predicting social behavior.New Jersey: Prentice Hall,Inc.

شكلت نظرية الفعل المبرر للسلوك الإنساني (Theory of Reasoned Actions TRA) الأساس النظري الذي بُني عليه نموذج قبول التقنية .وتنص هذه النظرية على أن نية الإنسان السلوكية (Behavioral Intention)تحدد سلوكه، كما ان نيته السلوكية تتحدد من خلال اتجاهه (Attitude) ومعايير الذاتية (Subjective Norms) ويتحدد كل من الاتجاه والمعايير الذاتية بناءً على اعتقادات الإنسان عن السلوك ونتائجه ووفقا للنموذج، تعني الفائدة المدركة قدرة التقنية على تلبية توقعات المستخدم في تعزيز أدائه لمهمة محددة عند استخدامها .أما سهولة الاستخدام المدركة فتشير إلى توقع المستخدم بان استخدام التقنية لن يترتب عليه جهد بدني وعقلي كبير، إذ يؤدي تعقيد التقنية وصعوبة استخدامها إلى إثارة قلق المستخدم.

ثانيا: نموذج TAM للدافيس(Davis) 1989:

هي فرضية لنظم الرقمية تصيغ خطة لكي يتقبل الموارد البشرية التقنية ومعرفة كيفية استخدامها. ويكون الاستخدام الفعلي للنموذج في اخر خطوة، والتي تهدف إلى جعل المستخدمين قادرين على استخدام التقنية، و لذلك كوّن النموذج عامل "السلوك الحازم"، و هو عامل يرشد الموارد البشرية إلى استخدام التقنية، كما أن السلوك الحازم يتأثر بأول تصرف أو الانطباع العام التي تحمله التكنولوجيا، وحينما

يستخدم المورد البشري ما تقنية جديدة سوف تظهر له عدة عوامل مقترحة من قبل النموذج سوف تأثر بقراراته جذريًا وترشده كيف أو متى يستخدم التقنية وأبرز عناصر السلوك الحازم¹.

وسّع فينكاتش وديفيز نموذج تقبل التقنية الأصلي لشرح الفائدة المرجوة ونوايا الاستخدام من حيث التأثير الاجتماعي (المعايير الذاتية، والتطوع، والصورة) والعمليات المعرفية (أهمية العمل، وجودة الناتج، وإمكانية إثبات النتائج، وسهولة الاستخدام الملحوظة). وتم اختبار النموذج الموسع، المشار إليه باسم (TAM2) أي نموذج تقبل التقنية اثنان، في كل من الإعدادات التطوعية والإلزامية، وقد دعمت

النتائج (TAM2)².

الشكل رقم 01-17-: نموذج TAM



مصدر : The literature review of technology adoption models and theories for

JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. vol.14 -PC Lai -the novelty technology

no.1 São Paulo Jan./Apr. 2017

من الشكل رقم -01-17 نستنتج أن:

¹ Nelson -Perceived usefulness, ease of use, and usage of information technology: A replication- MIS Quarterly- 1992-page 227-247

² Industrialisation de la santé : Identité, biopouvoir et confiance- Bruno Salgues - 2016 - ISTE Editions- Page 78

- المعايير الذاتية : تصور الفرد أن الأفراد الآخرين المهمين بالنسبة إليه يرون أنه يستطيع تأدية

سلوكًا ما. و كأن ذلك متسقاً مع نظرية الفعل السببي (TRA)

- التطوع : تم تعريفه من قبل فينكاتيش وديفيز على أنه "المدى الذي يرى فيه المتبنون المحتملون

أن قرار التبني غير إلزامي.

- السمعة : وقد عُرّف من قبل مور، وبينباست بأنه "النسبة التي يمكن بها استخدام الفائدة

المتوقعة لتعزيز مكانة الشخص في النظام الاجتماعي (Moore & Benbasat 1991)

- الصلة الوظيفية : وقد اعتبره فينكاتيش وديفيز منظورًا شخصيًا حول مدى ملائمة النظام

المستهدف للوظيفة. (Venkatesh & Davis 2000)

- جودة النواتج : وقد حدد فينكاتيش وديفيز على أنه تصور شخصي لقدرة النظام على أداء

مهام محددة. (Venkatesh & Davis 2000)

- النتائج: يمكن إثباتها : سيؤثر إنتاج نتائج مادية تأثيرًا مباشرًا على فائدة النظام.

يرى ديفس 1989 بان مقدار الفائدة المتوقعة ومقدار سهولة الاستخدام المتوقعة هما العاملين

الرئيسيين المؤثرين على الاتجاهات نحو الاستخدام المؤثر على النية لاستخدام التكنولوجيا والتي بدورها

هي المؤثر على الاستخدام الفعلي لهذه التكنولوجيا.

تالنا: النسخة الأخيرة من نموذج تقبل التكنولوجي (Venkatesh & Davis,2000) :

يفترض النموذج أن قبول التكنولوجيا من الافراد يتحدد بالاستفادة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة

وأن هذين العاملين يحددان النوايا السلوكية نحو استخدام التكنولوجيا وبالتالي الاستخدام الفعلي لها

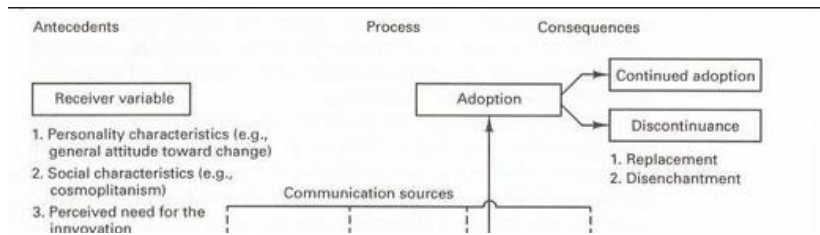
ويتأثران بمجموعة من العوامل الخارجية والتي يمكن أن تؤثر في عمليات قبول التكنولوجيا يحتوي النموذج على أربعة عوامل رئيسة تؤثر في النزعة السلوكية لقبول واستخدام التقنية وهي الأداء المتوقع ، الجهد المتوقع ، التأثيرات الاجتماعية، والتسهيلات المتاحة وتخضع للتعديل بواسطة (4) متغيرات هي النوع، العمر، الخبرة، وطوعية الاستخدام¹ هدفت الدراسة إلى التعريف بالعوامل المؤثرة على نية الموارد البشرية لتبني خدمة الأنترنت .

رابعا: نموذج نشر الابتكار (IDT) طوّر روجرز (1995) هذا النموذج شرح عمليات تبني ونشر الابتكارات، ودرجة إدراك المورد البشري للابتكار، بما في ذلك المنفعة الاقتصادية درجة التطابق للابتكار مع القيم والخبرة السابقة وأهداف المورد البشري درجة إدراك المستخدم للابتكار على انه من الصعب فهمه أو استخدامه. إمكانية القدرة على تجربة الابتكار قبل الشروع في استخدامه. الفرصة لإظهار نتائج الابتكار للآخرين.² كما يقترب مدخل انتشار المبتكرات كثيرا من تدفق المعلومات على مرحلتين الذي يفترض أن الرسائل الإعلامية تصل إلى الجمهور عن طريق أفراد يتميزون عن سواهم بأنهم أكثر اتصالا ونشاطا في تعاملهم مع وسائل الاتصال الجماهيري ويطلق عليهم "قادة الرأي". ومفهوم قادة الرأي في هذا المدخل "مدخل انتشار المبتكرات" لا يختلف كثيرا عن مدخل انتقال المعلومات على مرحلتين غير انه يضيف تفصيلات أكثر حول شخصية قادة الرأي.

¹ Mona Ben Chouikha- Design organisationnel pour le management des connaissances- ISTE Editions- 2016- page 72

²HajerKefi- Mesures perceptuelles de l'usage des systèmes d'information : application de la théorie du comportement planifié- Humanisme et Entreprise - 2010/2 (n° 297)- Page 49-50

الشكل رقم 01-18 نموذج IDT



النماذج المختلفة لمراحل عملية قرار تبني الابتكار مراحل التبني والتطبيق
Models of the Innovation-decision process

التطبيق implementation	التبني Adoption	البداية Initiation	نموذج الابتكارات التنظيمية (Pierce & Delbecq, 1977)
التقييم Evaluating	التطبيق implementation	التبني Adoption	عملية تبني الابتكارات ذات الأربعة مراحل (Damawan, 2001)
قرار التبني Adoption decision	العرض Proposal	الفهم Conception	مراحل تبني الابتكارات (Becker & Whisler, 1967)
قرار التبني Adoption decision	الإدراك Perception	الوعي awareness	نموذج البحث (Agarwal & Prasad, 1998)
قبول المستخدم User acceptance	الاستخدام المستمر Continuous use	قرار التبني Adoption decision	تبني الابتكارات التنظيمية (Frambach & Schillewaert, 2002)
القبول التنظيمي والنتائج Organizational acceptance and Consequences	التبني الثانوي والاستيعاب التنظيمي Secondary adoption and organizational assimilation	قرار التبني السلطوي الرئيسي Primary authority adoption decision	تبني وتنفيذ الابتكارات (Gallivan 2001)
تأكيد التطبيق Confirmation	التطبيق Implementation	قرار التبني أو الرفض Decision	نموذج مراحل قرار الابتكار (Rogers 2003)
التبني الثاني التطبيق الفعلي للابتكار وتبني الأفراد والمستخدمين	التبني الرئيسي primary adoption قرار التبني على مستوى المنظمة ككل		نموذج تبني الابتكارات ثنائي المراحل (Zaltman, 1973)

مصدر: Malher A., Rogers E. (1999) The diffusion of interactive communication

innovations and the critical mass, Telecommunications Policy n° 23

يظهر لنا من خلال الشكل رقم 01-18-: نموذج IDT نموذج روجرز و شوميكر لانتشار

المبتكرات: وصف روجرز وزميله عناصر عملية تدفق المعلومات الخاصة بانتشار المبتكرات بالاقتباس

من نموذج ديفيد بيرلو كما يلي:

- المصدر: المخترعون والعلماء وعوامل التغيير الاجتماعي وقادة الرأي.

- الرسالة: الابتكار الجديد.

- الوسيلة: قنوات وسائل الإعلام وقنوات الاتصال الشخصي.

- المستقبل: أعضاء الجمهور في النظام الاجتماعي.

- الأثر: تغيير في الأفكار والاتجاهات والسلوك.

خمسة مراحل لاتخاذ قرار التبني

(1) المعرفة في هذه المرحلة يتعرف الفرد إلى الابتكار لأول مرة ولكنه يفتقر إلى المعلومات حول هذا الابتكار.

ولم يحدث أي تحفيز للفرد في هذه المرحلة من العملية للبحث عن المزيد من المعلومات عن هذا الابتكار.

(2) الاقتناع في هذه المرحلة يبدأ اهتمام الفرد بالابتكار ويعمل على معرفة المزيد من المعلومات والتفاصيل

حوله.

(3) القرار يفكر الفرد في هذه المرحلة في مبدأ التغيير ويدرس المزايا والسيئات الناتجة عن استخدام هذا

الابتكار ويقرر بعدها تقبل أو رفض الابتكار. وبناءً على الطبيعة الفردية لهذه المرحلة فقد نوه افرت

روجرز إلى كون هذه المرحلة الأصعب في الحصول على دليل منهجي.

4) التطبيق يستخدم الفرد الابتكار في هذه المرحلة بطريقة تختلف تبعاً للموقف. ويحدد على هذا الأساس مدى فائدة الابتكار وربما يبحث عن معلومات أكثر أيضاً.

5) التأكيد يقرر الفرد بشكل نهائي في هذه المرحلة الاستمرار في استخدام الابتكار. كما أن هذه المرحلة تأكيد ذاتي، لذا ربما تخلق تناشراً معرفياً، وتأكيد بين عدة أشخاص أيضاً على أن المجموعة اتخذت القرار الصائب.

1-3-3 الفجوة الرقمية

استخدم مصطلح الفجوة الرقمية لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية لإبراز التقسيم غير المتكافئ لتقنية المعلومات والاتصالات بين الفئات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة داخل الولايات المتحدة، ثم برز هذا المصطلح على المسرح العالمي ليشمل الدول النامية، وإن قلة المعرفة وركود تطورها يؤديان إلى ضعف القدرة الإنتاجية وتضاؤل فرص التنمية، خلفت الثورة الرقمية - شأنها شأن الثورة الصناعية - بعض الآثار السلبية واهمها مسألة الفجوة الرقمية التي شاع استخدامها خلال السنوات الأخيرة في خطاب التنمية المعلوماتية، ويقصد بها "تلك الهوة الفاصلة بين الدول المتقدمة والدول النامية في النفاذ إلى مصادر المعلومات والمعرفة والقدرة على استغلالها"¹، والتي تقاس بدرجة توافر أسس المعرفة بمكونات الاقتصاد الرقمي الذي يستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ودرجة الارتباط بشبكة

¹ نيبيل علي، نادية حجازي، الفجوة الرقمية: رؤية عربية لمجتمع المعرفة، سلسلة عالم المعرفة، العدد 318، 2005، صفحة 36.

المعلومات العالمية وتوافر طرق المعلومات السريعة والهواتف النقالة وخدمات التبادل الرقمي للمعلومات.¹

الرغم من اتساع نطاق الاختلاف حول الأسباب الكامنة وراء الفجوة الرقمية، تظل هنالك مجموعة من الأسباب الهامة والتي نوردتها تحت العناوين الرئيسية التالية:

أ- الأسباب التكنولوجية: عديدة من أهمها سرعة التطور التكنولوجي وتنامي الاحتكار التكنولوجي، شدة الاندماج المعرفي، تفاقم الانغلاق التكنولوجي وحماية السر المعرفي.²

ب- الأسباب الاقتصادية: منها: ارتفاع كلفة توطين تكنولوجيا المعلومات، تكتل الكبار والضغط على الصغار، التهام المنظمات متعددة الجنسيات للأسواق المحلية، كلفة الملكية الفكرية وانحياز التكنولوجيا اقتصاديا إلى صف القوي على حساب الضعيف.³

ت- الأسباب السياسية: تتمثل في عوائق وضع سياسات التنمية المعلوماتية، وانحياز المنظمات الدولية إلى صف الكبار، وتفرد الولايات المتحدة الأمريكية بالمحيط الجيومعلوماتي، وفيما يتعلق بالأسباب السوسيوثقافية، فهي تتجلى في تدني مستوى التعليم، وعدم تكافؤ الفرص، الأمية،

¹نادية شطاب، العالم النامي في ظل الثورة الرقمية: بين الفرصة التنموية والفجوة الرقمية، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، صفحة 09

²بين عوالي حنان، الفجوة الرقمية وتحدياتها - مظهر من مظاهر الاقتصاد الرقمي-، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، صفحة 07

³مبمي جداني، تحديات الفجوة الرقمية في المنطقة العربية- ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية- جامعة الشلف- 2007- صفحة 06

والفجوة اللغوية، والجمود المعجمي، والجمود التنظيمي والتشريعي، وغياب الثقافة العلمية والتكنولوجية.

ث- الأسباب الاجتماعية والثقافية: أن الأسباب الاجتماعية والثقافية عديدة من أهمها: استنزاف العقول العربية من خلال الهجرة، الفقر الاقتصادي والمعرفي، غياب الشفافية وروح العمل إلى جانب الفجوة اللغوية وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذا الجمود المجتمعي إلى جانب الجمود التشريعي والتنظيمي.

أ. أسباب الأجيال: نظرية الأجيال هي نظرية وضعها كارل مانهام في مقاله المشهور سنة 1923 تحت عنوان "مشكلة الأجيال" The Problem of Generations. وفقاً لنظرية مانهام، فإن الموارد البشرية تتأثر بالبيئة الاجتماعية والتاريخية التي تسيطر على شبابهم.¹ كما عرف الأجيال كمجموعة من الموارد البشرية ذوي الأعمار المتشابهة شهدت أحداث تاريخية جديرة وتغير اجتماعي تدريجي، تم تطبيق نظرية مانهام لتفسير عن مساهمة الأحداث التاريخية والثقافية والسياسية، عند بدا في عملية التكيف الرقمي على المنظمة التركيز على الموارد البشرية باعتباره من الموارد المهمة للنجاح المنظمة، أولاً لا بد من تعريف الأجيال بطريقة واضحة لتلبية الاحتياجتهم غالباً ما تكون أفكارهم مختلفة.

- الطفل المولود في فترة طفرة المواليد Baby boom : تعني الطفل الذي ولد أثناء الفترة الديموغرافية ل طفرة المواليد بعد الحرب العالمية الثانية بين عامي 1946 و 1964، تتراوح أعمار

¹Latif Dramani-Économie générationnelle et dividende démographique-L'Harmattan-2015 –page336

ما بين 45 و 63 سنة¹، ومن بين ميزات الأطفال المولودين في فترة طفرة المواليد أنهم يميلون إلى التفكير في أنفسهم على أنهم جيل خاص، ويختلف تمامًا عن تلك الأجيال التي أتت من قبلهم.

- الجيل إكس Generation X : مصطلح يشير إلى الفئات التي ولدت ما بين أوائل الستينات إلى أوائل الثمانينات، والجيل الذي ولد مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية طفل الطفرة التي لم يكن متفق عليها عالميا على الإطار الزمني، يشمل هذا المصطلح عادة الأشخاص الذين ولدوا في أوائل الستينات إلى أوائل الثمانينات، عادة في موعد لا يتجاوز 1981 أو 1982، كان هو الجيل الذي كبر في وقت الكساد وفي الحرب العالمية ينافس.²

- الجيل الألفية أو جيل واي Y: Génération Y هو مصطلح مستخدم لوصف الفئات المولودة في الحقبة بين منتصف الثمانينات كأقصى حد إلى منتصف التسعينات، من خصوصيات الجيل الألفية أو الجيل الأنترنت (تطور مع الأنترنت والتقنيات الرقمية) أو الجيل الشائبي الهوية، فهو من ناحية هش وغير راشد ويحتاج دائماً إلى الأخذ بيده في مجاهل التقنيات الرقمية للتأسيس علاقة سوية بها، و من ناحية أخرى هو الجيل الفضولي و المعتمد عن ذاته و يمتلك القدرات علي التكيف.³

¹ John Cromartie- Baby Boom Migration and Its Impact on Rural America- DIANE Publishing- 2010 - page19

²بيريك جيه بوكانون - موت الغرب : أثر شيخوخة السكان وموتهم وغزوات المهاجرين على الغرب- العبيكان للنشر- 2006-صفحة 95

³الصادق رابح- فضاءات رقمية-دار المنهل-2014-صفحة 103

- الجيل زد Generation Z : هو الجيل الذي يلي جيل الألفية. لا توجد تواريخ محددة لبدء وانتهاء هذا الجيل؛ الباحثون وعلماء الديموغرافيا يستعلمون مواليد منتصف عقد التسعينات إلى منتصف عقد الألفين كنقطة بدء الجيل، ومواليد أواخر عقد الألفين إلى منتصف عقد الألفين وعشرين كنقطة أن تهاء له، برز ما يميز هذا الجيل هو استخدامه الواسع للإنترنت من سن مبكرة. أبناء الجيل زد عادة ما يكونون متكيفين مع التكنولوجيا، والتفاعل على مواقع التواصل الاجتماعي يشكل جزء كبير من حياتهم الاجتماعية.¹

الفجوة الرقمية بين الأجيال ظهرت إثري استخدام التقنيات الرقمية، يظهرنا من خلال تعرفنا لمختلف أجيال أن بعض الأجيال ولدت أو تطورت مع الإنترنت والتقنيات المتصلة، في حين أن الجيل الأقدم يسمى بالجيل المهاجر الرقمي وهنا يكمن مشكلة الفجوة، وهذا ما يؤكد كريس أندرسون Anderson Chris سنة 2009 من خلال كتابه Free! Entrez dans l'économie du gratuity يؤكد كريس أندرسون على العلاقات التي تربط الأجيال بالإنترنت و التقنيات المتصلة و الوصول إلى المعلومة بطريقة سهلة و مجانية في حين الجيل الأكبر يتفاعل بطريقة سلبية اتجاه الرقمية بسبب عدم فهم محتوى وأهمية الرقمية فعلي المنظمة إعادة تأهيل الموارد البشرية المتمين إلى الجيل المعروف بالجيل المهاجر الرقمية (سوف نتطرق على موضوع التأهيل من خلال الفصل الثاني تحت عنوان " إدارة الموارد البشرية و الاقتصاد الرقمية بين الواقع و التحديات ") .

¹ OC&C Strategy Consultants -La génération sans frontières– 2019-page 04-05

من خلال ما ذكر ونظرا لأهمية موضوع الأجيال، على المنظمة جلب الموارد البشرية التي تنتمي إلى الجيل المعروف بالجيل الرقمية باعتباره ثروة منقطعة النظير تحقق للمنظمة ديناميكيته، وترتقي بها إلى المستقبل، وفي هذا الصدد على المنظمة إدارة هويتها و سمعتها على الإنترنت من خلال الشبكات الاجتماعية، بالفعل منذ ظهور الشبكات الاجتماعية على الإنترنت، يمكن للمستخدمين إنشاء (العديد من المحتوى المنسكب على شبكة الإنترنت) ونشر ومشاركة مع بقية العالم، و عليه لم تعد سمعة المنظمة مجرد كلمة شفوية. لذلك يجب علينا الاعتماد على المعلومات المقدمة من مستخدمي الإنترنت والتحدث عن "السمعة عبر الإنترنت". سواء من خلال التبادلات بين مستخدمي الإنترنت، أو عن طريق الرجوع إلى محتوى في المحركات البحث.

ومن هذا المنطلق تفرض على المنظمة حسن إدارة سمعتها على الإنترنت، الحرص على إدارة المعلومات والسجلات الشخصية بصورة دقيقة وفي منتهى السرية، وذلك من خلال اتباع بعض الأفكار البسيطة والإجراءات العملية.

1-3-3 الهوية والسمعة الرقمية

1. الهوية الرقمية: حلول أوائل عام 1998، كان هنالك ما يزيد على 35,000 موقع ويب تجاري يستخدم هويات VeriSign الرقمية للخدمات، كما تم إصدار أكثر من مليون هوية eriSign7 رقمية لمستخدمي متصفحات نيتسكيب¹ تعرف الهوية الرقمية بأنها اسم حقيقي أو مستعار يفرد ويخصص على الإنترنت ويسمح بتعيين صاحبه، وتحديد مكانه الجغرافي أو

¹وليام ستولينج- أساسيات أمن الشبكات : تطبيقات ومعايير: Network Security Essentials ...- العيبكان للنشر-2011-صفحة 277

المادي. والتي تركز على المستخدم مثل بطاقات المعلومات (Information Cards) أو الهوية المفتوحة (OpenID).¹ أما الآثار الرقمية هي مجموعة من المقالات والتعليقات ومقاطع الفيديو والصور (على سبيل المثال "أعجبنى" على Facebook) على الويب.² فالعلاقة بين الهوية والآثار تشير إلى جميع آثار على الإنترنت التي يمكن أن تحدد هوية.³ تعد الآثار التي تتركها المنظمة بنفسها أو عن طريق مستخدمي الآخرين عبر الإنترنت مهمة للغاية ولتحسينها لا بد أولاً تقييمها:

- مراقبة أو إدارة المستهلكين على الأنترنت (شبكة اجتماعية ...) للحصول على معلومات مهنية مفيدة⁴؛

- googling توجد اليوم أدوات لمراقبة سمعة المنظمة (أدوات التنبيه) Google، Alerti، Mention؛

- مراقبة عبر محركات البحث المتخصصة:

http://webmii.com/CompanySearch.aspx5؛

- و أخيراً إقامة التشخيص عن طريق جداول العناوين URL التي تم العثور عليها استناداً بالنتائج (سلبية ، إيجابية غير ملائمة).

¹ عصمت عبد المجيد بكر - نظرية العقد في القوانين المدنية العربية (دراسة مقارنة) - دار الكتب العلمية - 2015 - صفحة 114

² François Fillietaz - Un enjeu pour l'enseignement Comprendre l'identité numérique - Direction des systèmes d'information et service écoles-médias (DSI-SEM) Version 1.0j - janvier 2011 - page 28

³ Aristotle - Logique d'Aristote: traduite en français pour la première fois et accompagnée de notes perpétuelles, Volume 4 - Ladrang, 1843 - page 21

⁴ Dominique Gany - Nouveaux médias: mode d'emploi - Edipro - 2009 - page 24

⁵⁵ Gérer son identité numérique - mercatique transport - https://www.e-tlf.com/wp-content/uploads/2014/01/10_gerer_son_identite_numerique.pdf

بمجرد إجراء لتشخيص، حتى إذا كانت النتائج غير مواتية فهناك العديد من التقنيات لتحسين سمعة المنظمة نذكر منها:

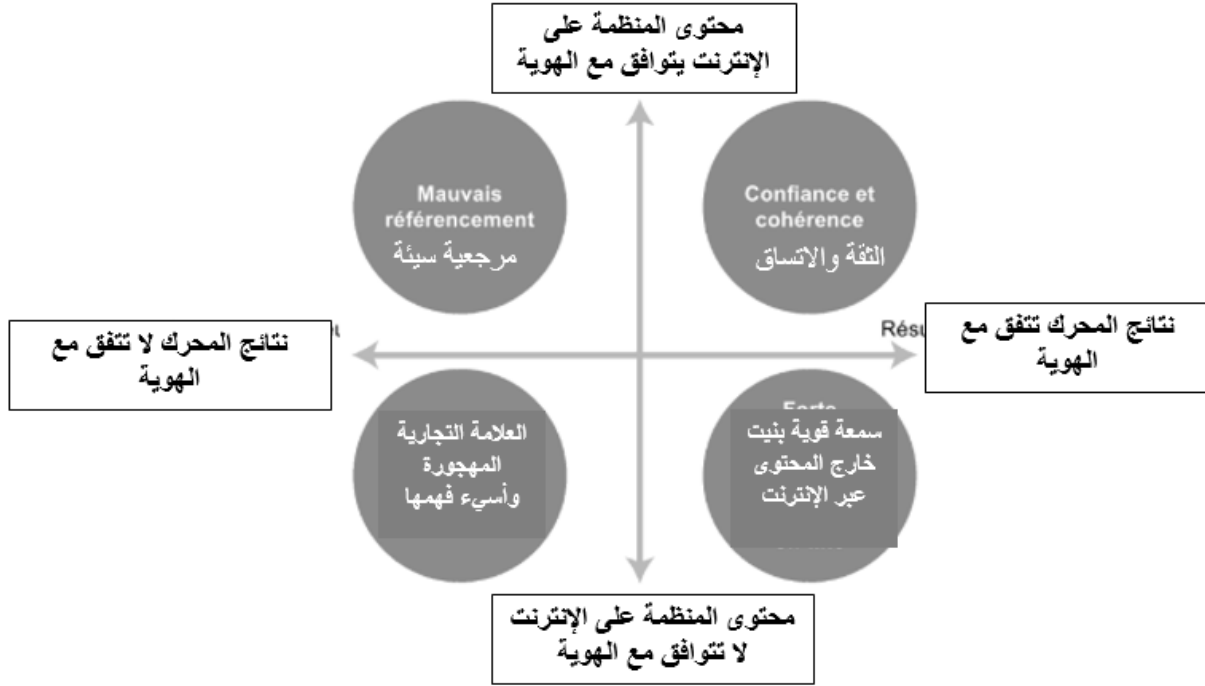
- حذف المحتوى المتقن: يتعلق الإجراء الأول بالمحتوى الذي نتقنه حذف المحتويات المنشورة على الصفحة الشخصية في الوضع العام أو تعليقات على وسائل التواصل الاجتماعي أو آثار تترك على الإنترنت هنا وهناك.

- طلب إزالة المحتوى غير منضبط: طلب من المستخدمين الأنترنت حذفها على الشبكات الاجتماعية، من الممكن نشر منشور أو طلب إزالة المحتوى أو التقدم بطلب إلى CNIL . Commission nationale de l'informatique et des libertés

- إنتاج محتوى لتحسين السمعة الرقمية: مقالات لتسليط الضوء على المنظمة، فتح صفحات عاي شبكات الاجتماعية خاصة بالمنظمة هي أفضل طريقة لتحسين هوية المنظمة في ظل الرقمية يتيح إنتاج محتوى ذي جودة .¹

¹ Romain Rissoan -Les réseaux sociaux: Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo, Google+ : comprendre et maîtriser ces nouveaux outils de communication - Editions ENI -2011 - page 139

الشكل رقم 01-19: رسم تخطيطي للهوية الرقمية



المصدر : Loïc Bodin - Entreprises, gérez votre e-réputation: Les nouveaux outils -2014- Pearson Education

pour être connu et reconnu -page 84

الشكل رقم 01-19 يمثل الهوية الرقمية مع ظهور الهواتف الذكية والأشياء المتصلة، أصبح من الصعب بشكل متزايد إتقان جميع مكونات هويتنا الرقمية. ا، مشاركة البيانات الشخصية، الفيروسية، كلها عناصر تؤثر على الهوية الرقمية للمنظمة، بما في ذلك سمعته الرقمية. من الشكل نلاحظ:

- Contenu de l'organisation sur Internet : - Contenu de l'organisation sur Internet

line conforme à l'identité وهي ما عليه المنظمة في الوقت الحالي أو ما تسعى لإن تكون عليه في المستقبل، وتتكون من الخيارات الاستراتيجية والتعبير عن المنظمة بشكل عام يتم الإعلان عليه عبر التقنيات الرقمية مما سيؤدي إلى الثقة والاتساق فالعلاقات بين

الجمهور الداخلي أو الخارجي تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية.

- نتائج المحرك لا تتفق مع الهوية Résultats des moteurs non conforme à l'identité:

لما سيؤثر علي سمعة المنظمة وشهرتها، يشير على عدم مصداقية المنظمة

2. سمعة المنظمة في عام 2007، تم فرض مفهوم الويب 2.0 من طرف تيم اوريلي¹، محرر علوم

الكمبيوتر وقائد عالم الإنترنت. يتضمن مفهوم الويب 2.0 الشبكات الاجتماعية والمدونات

ومواقع مشاركة الصور والموسيقى وأدوات الإنتاج التعاوني للمحتوى مثل الويكي والعوالم

الافتراضية وأي موقع آخر يتيح للمشاركة، إضافة للتبادل المعلومات كما ذكر سابقا. نحن من

خلال التحول إلى الويب 2.0، يتمتع الجميع بفرصة التعبير عن أنفسهم وبالتالي لا يصبحون

فقط متلقيًا للمعلومات، ولكن أيضًا جهاز إرسال عن طريق نشر رأيه ومشاركة تجاربه، مهما

كانت المعلومات (كل شيء - أو تقريبًا - يمكن أن يقال على الإنترنت). يتم بث المعلومات

فورا بسهولة وبسرعة ولجمهور أوسع مما كانت عليه من قبل.

تشير السمعة الرقمية إلى جميع المعلومات التي يمكن العثور عليها على الإنترنت، سواء عبر محركات

البحث، المواقع، المدونات، الشبكات الاجتماعية، المنتديات، الرسائل الفورية أو رسائل البريد الإلكتروني

¹ O'reilly tim - what is web 2.0 design patterns and business models for the next generation of software - web 2.0 conference 2005 -30 septembre 2005.

البسيطة. يتم بناء هذه السمعة الرقمية من خلال المعلومات التي نقرر نشرها عبر الإنترنت بشكل مباشر أو غير مباشر.¹

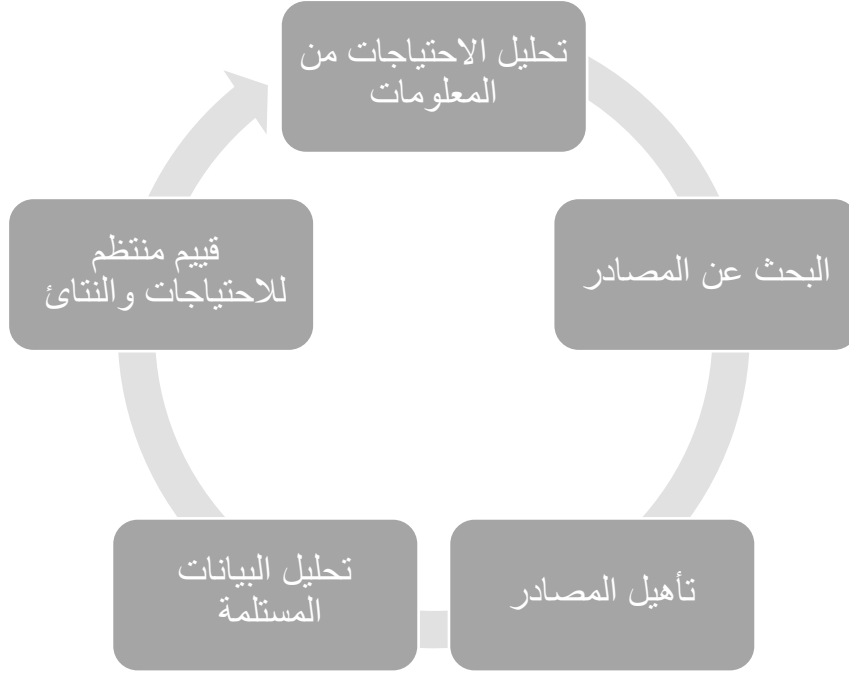
نتيجة لذلك يمكن أن تتغير طبيعة تدفق المعلومات والتواصل بين المنظمة والمستهلك بشكل أسرع، أسهل وبكفاءة من خلال تسوية مكان المستهلك مباشرة، وذلك عن طريق الشبكات الاجتماعية أو الاتصال بأدوات الويب ويتلقى المستهلك المعلومات تلقائيًا دون مطالبة بأي جهد، بالإضافة إلى القدرة على تقديم المنتجات أو الخدمات بشكل أكثر فاعلية.

إن التطبيقات الجديدة التي توفرها الإنترنت اليوم متعددة، حيث تسمح للجميع بمشاركة آرائهم حول المنتج فإن المنظمة لديها الفرصة لجمع معلومات مهمة عن السمعة المفرطة. بطريقة أخرى، يمكن للمنظمة إنشاء ارتباط مباشر مع المستهلك، مما يمنح لها الفرصة على التبادل أو استجواب أو إشراك المستهلكين مباشرةً التي تعتبر لقيمة المضافة الحقيقية للمنظمة للتقرير خدمات المشتركة مع المستهلكين وتلبية توقعاتهم.

إنشاء، توقع ورصد السمعة الرقمية: سواء كانت منظمة ناشطة على الإنترنت أم لا، يمكن للمستهلك التحدث عنها في الويب بذكر مجموعة من المعلومات إيجابيًا أو سلبًا على المنظمة اختيار الأدوات اللازمة لمراقبة بطريق مثالية وذات جودة و ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ Babkine et les autres - Bien gérer sa réputation sur internet: e-réputation personnelle mode d'emploi. Paris - dunod -2011- page 175

الشكل رقم 01-20-: أدوات مراقبة سمعة المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة

يمثل الشكل الموالي أدوات مراقبة سمعة المنظمة:

أولا تحليل الاحتياجات من المعلومات: هو عبارة عن طريقة لتحديد ما إذا كان يوجد حاجة، وإذا كان هناك حاجة فما هو الطريقة اللازم ملء الفراغ. تسعى المنظمة لتحديد بدقة مستويات الوضع الحالي في الاستطلاعات والمقابلات والملاحظات والبيانات الثانوية، الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب به قد يُوضح بعض المشاكل وهذا بدوره يُمكن أن يُترجم إلى ضرورة تعزيز السمعة. ثانيا البحث عن المصادر: تعتبر الطريقة الأساسية وذلك من خلال البحث على محرك مثل Google (وزن جوجل Google في الرؤية الرقمية: صدرت JDN و Comscore دراسة عن تأثير Google على حركة المرور في المواقع التجارية الرئيسية حيث اكتشفت أن اثنين

منهم مدينون بأكثر من 60% من زياراتهم إلى Google تنص المقالة على أن البعض يتمكن من الحد من اعتمادهم على Google من خلال انخفاض نسبة الجمهور المستحق لهم على محرك البحث إلى أقل من 50٪، لجمع المعلومات الأولى عن المنظمة. بعد ذلك، تتيح لك تنبيهات¹ Google وغيرها من أدوات الاستعداد، مثل Alerti² أو Giga Alert³، أو بواسطة قنوات RSS كما ذكر سابقا، تقديم استفسارات مستمرة حول المنظمة، وبهذه الطريقة يتم تحديد المصادر الرئيسية المحتملة التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

ثالثا تأهيل المصادر: ليس لكل مصدر نفس التأثير وعليه من خلال تأهيل هذه المصادر وتحديد الإجراءات التي يجب تنفيذها قد يكون أو لا يكون مصدر المعلومات ذا مصداقية وقد يكون لديه جمهور متسق إلى حد ما. من المهم دراسة هذه المصادر بالتفصيل لقيام استراتيجية نشطة، يمكن أن تكون العملية على النحو التالي:

- وضع الأهداف والتواصل
- إشراك جميع أو جزء من الموظفين
- تحديد الأهداف: بفضل أدوات الاستعداد، يعرف المطعم من الذي يقول ماذا وأين يتعلق به إنشاء أدوات التو

- اصل: صفحة Facebook، حساب Twitter، مدونة، الانضمام إلى منتدى، إلخ.

¹ GOOGLE ALERTES - Plateforme Google Alertes proposé par Google <http://www.google.fr/alerts> (consulté le 20-04-2019)

² ALERTI- Site d'Alerti- <http://fr.alerti.com> (consulté le 20.04.2019)

³ GIGA ALERT- Site de Giga Alert - <http://www.gigaalert.com> (consulté le 20-04-2019)

- وضع استراتيجية اتصال للمحتالين المحتملين

- الاتحادية والاحتفاظ بالارتياح

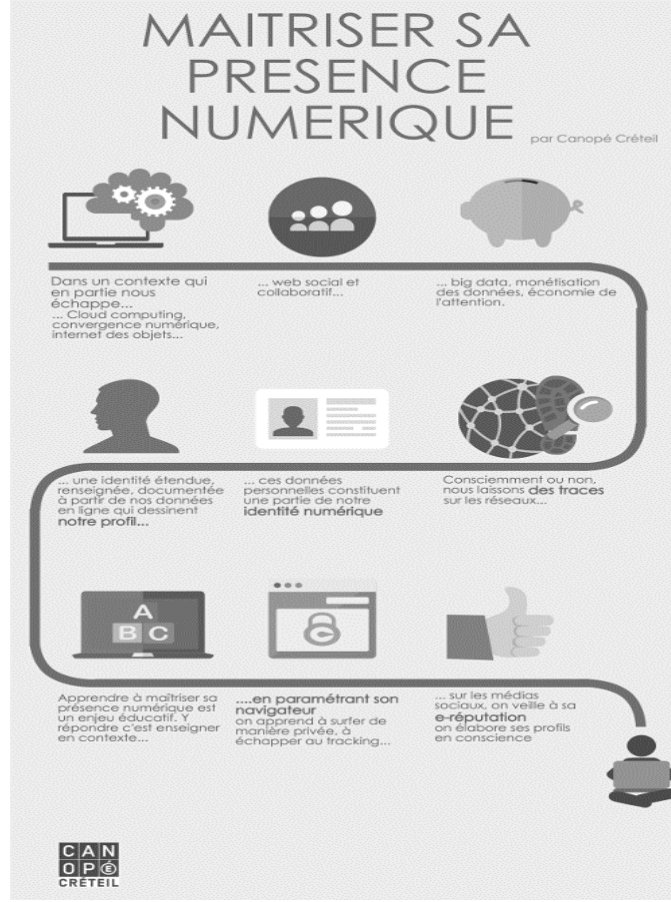
- عمليات البحث والاستعراضات

رابعا تحليل البيانات المستلمة: ليوم مع تنوع وسائل الإعلام الاجتماعية أصبحت البيانات تتزايد من حيث كثافتها (كتلتها الحجمية) بشكل جنوني مما يجعل التحكم فيها وتحليلها أمراً صعباً حيث كتلتها بالكيلوجرامات أو البيتابايتات Petabyte إن جاز التعبير؛ تتمثل في حجم مكعب الوحدة لحفظها وتخزينها، هذه الأيام قد تنوعت عملية جمع البيانات كما إنه اختلفت طريقة نشرها، ففي منتصف القرن الماضي كان مفهوم مستودعات البيانات Data Warehouse ومناجم إستخلاص البيانات Data Mining هما حديث الساحة التقنية، ولكن اليوم أصبح ذلك أقل أهمية مقارنةً مع مثيلاتها من العمليات المصاحبة لأدوات تحليل البيانات؛ حيث أصبح بإستطاعة كل صاحب موقع إلكتروني الحصول على المعلومات دون عناء يُذكر مع عدم الحاجة الملحة إلى شراء سيرفرات ضخمة وأجهزة معقدة؛ فبعد إكتشاف نظام الحوسبة السحابية Cloud Computing يمكنك الإحتفاظ ببياناتك من دون القلق إلى توفير مساحة لتخزينها والحفاظ عليها من السرقة أو الإختراق مع ضمان كامل للخصوصية وذلك بتطبيق نظام متطور عالي المستوى والحداثة .

برامج وأدوات تحليل بيانات الإنترنت:

- Web Analytics tools i.e. Google, Yahoo, Omniture
Adobe SiteCatalyst, Foresee, BazaarVoice, TraQuline,
and others
- IBM Cognos Business Intelligence and Financial
Performance Management
- SAP Business Management Software Solutions
- MS suite (Excel, Word, Access, Visio etc.)
- Superb SAS (Statistical Analysis System)
- IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions)
- Graphical User Interface and Data Visualization
- HTML and Website Optimization
- Java Script
- SQL and Data Mining
- Agile

الشكل رقم 01-21-: السيطرة على مكانة المنظمة على الأنترنت



المصدر: [http://www.cndp.fr/crdp-creteil/doctice/1090-comprendre-et-aborder-la-](http://www.cndp.fr/crdp-creteil/doctice/1090-comprendre-et-aborder-la-question-de-lidentite-numerique-en-classe)

[question-de-lidentite-numerique-en-classe](http://www.cndp.fr/crdp-creteil/doctice/1090-comprendre-et-aborder-la-question-de-lidentite-numerique-en-classe)

يمثل الشكل السيطرة على مكانة المنظمة على الأنترنت، على المنظمة البيئة المعلوماتية التي تتصرف فيها إن تطور النماذج الاقتصادية على شبكة الإنترنت يؤدي في كثير من الأحيان إلى تبادل البيانات الشخصية: وسائل التواصل الاجتماعي، تطبيقات الويب التي تتطلب نقل البيانات الشخصية ... تأخذ وسائط التواصل الاجتماعي مكانة جوهرية في ظل الرقمية إنها تشكل مساحة لتبادل الأفكار والمعرفة. فلا بد على المنظمة نشر الرسائل في المنتديات، مشاركة في المنصات الاجتماعية.

تشير أخصائية الطب النفسي لويز ميرزو إلى أنه لا يمكن تخيل مثل هذا التعليم إلا في البيئات الرقمية. إنها طبيعة التكنولوجيا التي تفرض هذا النوع من التدريس. يجب أن تؤخذ الأدوات والمنصات الرقمية المتطورة باستمرار في متناول الجميع.

الشكل رقم 01-22-: مكانة المنظمة على الأنترنت



Babkine et les autres – Bien gérer sa réputation sur internet: e-réputation
personnelle mode : المصدر d'emploi. Paris – dunod –2011- page 175

يمثل الشكل مكانة المنظمة على الأنترنت وذلك من خلال المواقع حسب هدف المنظمة مثل التعبير عن المنظمة من خلال ODEO أو البحث عن الجمهور من خلال Myspace.com.....
إن إدارة السمعة تمثل تحدياً، لأن المنظمات تملك سمعتها بشكل مباشر أو تسيطر عليها أصحاب

المصلحة هم من يفعلون ذلك. وعلى هذا النحو، فإن إدارة سمعة المنظمة هي عملية مستمرة تبدأ منذ تأسيسها، أن الإجراءات التي تتخذها المنظمات، والمعلومات التي تقدمها لأصحاب المصلحة لها تأثير هام على سمعتها، وبنفس القدر من الأهمية لإدارة السمعة هو كيفية إيصال هذه المعلومات. الأدوات المتاحة للمنظمة في ظل الرقمية: كما هو مذكور سابق، يمكن للمنظمة استخدام العديد من الأدوات لدخول عالم الرقمي وتحسين إدارة سمعتها.

- المواقع الرقمية يتمثل دور المواقع في تقديم المنظمة رسمياً على الإنترنت. يجب إعداد المواقع بشكل صحيح. وبالتالي، من الضروري التفكير في المحتوى وشكل الموقع مثل تصميم الميزات المتاحة وتصفحها وعرضها، يجب أن يكون الموقع محترفاً وجذاباً ويصف في أحسن الأحوال خصائص وميزات المنظمة.

الشكل رقم 01-23-: وجهة الموقع الرقمي للاتصالات الجزائر



المصدر: <https://www.algerietelecom.dz/fr/>

- الشبكات الاجتماعية: هي وسيلة الجوهرية للتواصل مع المستهلكين، مما يؤدي إلى اهتمام مزدوج نشر المعلومات والحصول عليها. تمثل الشبكات الاجتماعية أيضاً فرصة عظيمة لتحسين سمعة المنظمة من خلال نشر محتوى يلبي توقعات المستهلكين، هناك فرصة جيدة لمشاركته في شبكاتهم الخاصة ثم جذب المستهلك في المكان الفعلي. كما رأينا سابقاً، فإن أكثر شبكات التواصل الاجتماعي استخداماً هما Twitter و Facebook. ومع ذلك، يجب ألا نهمّل الوصول التدريجي للمنصات الاجتماعية الجديدة مثل FourSquare.¹

الشكل رقم 01-24-: وجهة الصفحة الرسمية للاتصالات الجزائرية على Facebook



المصدر https://web.facebook.com/algerietelecomgroupe/?_rdc=1&_rdr

- Le QR Code رمز الاستجابة السريعة: شركة تويوتا بيخ الواقع هي التي اخترعت رموز الاستجابة السريعة GR سنة 1994، إلا أن مارك زوكربيرغ، مؤسس الفيسبوك،

¹ Laurent Dijoux- Boostez votre business avec Twitter- Les Éditions de l'Alambic- 2009 - page 146

يمثل الرمز الأكثر شهرة بالنسبة إلى الجيل الذي يتحدث طوني عنه.¹ تقوم بعض الشركات وقطاعات الإعلان بتطوير برامج قادرة على تحليل واستهداف مستخدمي هذه التطبيقات وتقديم العروض الاعلانية بطريقة مناسبة للشريحة المستهدفة. واختصار شفرة الاستجابة السريعة Quick Response Code وهي رمز ثنائي الأبعاد يتكون من وحدات سوداء مرتبة في نمط مربع على خلفية بيضاء ويحتوي معلومات مشفرة يمكن فكها عبر تطبيقات لقراءته² وهو نوع من الباركود يتكون عادة من وحدات سوداء مرتبة في مربع بخلفية بيضاء. يحدد ترتيب هذه النقاط المعلومات الواردة في الكود. وبالتالي، يسمح رمز الاستجابة السريعة بإعادة توجيه العملاء حيثما يريدون: موقع الويب، قائمة الأحداث، العروض الترويجية، الشبكات الاجتماعية، القوائم، معلومات الاتصال، إلخ. يقوم المستهلكين باستخدام هواتفهم، بمسح الرمز والوصول إلى المحتوى مباشرة، لا حاجة لكتابة العنوان يمكن للمنظمة وضع رموز QR الخاصة به في أماكن مختلفة حسب الحاجة: على باب المنظمة، على الخرائط، والإعلانات إلخ.³

¹ طوني واغندر- صناعة المبدعين : تنشئة الأجيال الشابة التي ستغير وجه العالم- العيبان للنشر-2017-صفحة 09

² فاطمة الزهراء عبد الفتاح- الاندماج الإعلامي وصناعة الأخبار -دار العربي – 2016-صفحة 92

³ Michael Weir- QR Codes & Mobile Marketing for the Small Business Owner- Michael- 2010- Page 26

الشكل رقم 01-25-: رمز الاستجابة السريعة



المصدر : طوني واغمر - صناعة المبدعين : تنشئة الأجيال الشابة التي ستغير وجه العالم - العبيكان

للنشر - 2017-صفحة 09

- تطبيقات المحمولة: يمكن المنظمة الاستثمار في إنشاء تطبيق جوال يستخدم لنشر المعلومات ويمكن أن يرافقه ميزات أخرى مماثلة لتلك التي توفرها وسائط المنظمة: تقديم الطلب، إلخ. بالإضافة إلى القدرة على تصفح خريطة الخدمات المتاحة وقائمة المكونات وقيمها، يمكن للتطبيق أن يكون بمثابة بطاقة ولاء. كما التطبيق يسمح أيضاً بالوصول إلى الوظائف التقليدية، مثل تحديد الموقع الجغرافي للمنظمة أو التشاركية على الشبكات الاجتماعية. وبالتالي، فإن تطبيق الهاتف المحمول بمثابة دعم للتفاعل مع المستهلك.¹

- المدونة BLOG :يمكن استخدامه كمكمل -أو حتى بديل (لموقع ويب والشبكات الاجتماعية....

إلخ). تتيح المدونة الفرصة لمشاركة في أنشطة المنظمة أو تقديم نصائح. تحطم المدونة الجدار بين

المنظمة والمستهلك حيث يشعر بالاندماج في المنظمة.²

¹ Cristian Borcea et les autre - Mobile Wireless Middleware, Operating Systems, and Applications: 5th – Springer -2013-page 198

² Thierry Baruch - Blog professionnel: un outil d'échange et de communication Editions ENI-2006 – page 13

- مواقع مراجعة المستهلك / المواقع الرئيسية المنظمة: هناك العديد من المواقع المتخصصة لاكتشاف المنظمات. على هذه المنصات، يمكن لمستخدمي الإنترنت مشاركة اكتشافاتهم وانتقاداتهم بشأن المنظمة التي زاروها. (مثال الموقع Yelp في الولايات المتحدة هو واحد من أفضل المواقع شهرة، حيث يتم تسجيل أكثر من 10 ملايين زيارة شهريًا. مهتم هذا الموقع بالمحلات التجارية وأنواع المنظمات الأخرى. يحتوي Yelp على قوائم المنظمة حيث يمكنك العثور على الكثير من المعلومات المفيدة: معلومات الاتصال بالمنظمة الصور والارتباط بخريطة Google والأسعار والقوائم وأي نوع آخر من المعلومات التي يمكن للمنظمة تقديمها. بالإضافة إلى ذلك، تتوفر تقييمات المستهلك، وهي قيمة مضافة حقيقية للمستخدم في عملية اختيار المنظمة.

خلاصة

في إطار الفصل الأول تحت عنوان " المنظمة في ظل الرقمية " حاولنا استعراض المتاح من الأدب الإداري حول المفاهيم المتعلقة بالرقمية و إلقاء نظرة على المساهمة المحتملة لنمذجة ، تكامل و توجيه مشاريع التحول الرقمي للمنظمات بالإضافة إلى تسليط الضوء حول سبل إدماجها للانفتاح الرقمي و مدي قبول التغير من طرف الموارد البشرية و ذلك من خلال استعراض مجموعة من النظريات ، بالزيادة ثم إظهار أهمية كون التقنيات الرقمية كدء مميز للمنظمات الحديثة ، ويلاحظ الانتقال من التركيز على المنظمات كوحدات تقدم السلع والخدمات في إطار تقليدي إلى اعتبار هذه المنظمات نظام رقمي تحاول أن تخلق فلسفة جديدة قائمة على أسس غير ملموسة وهو أمر غير معهود في الفترات السابقة. و عليه يمكن الاستنتاج أن الرقمية يفتح الحق من الابتكار، التطور و الحرية ، ونظرا للأهمية التقنيات الرقمية القائمة علي الويب مثل الشبكات الاجتماعية و أثرها علي مستقبل المنظمة ثم من خلال الفصل الأول مناقشة أيضا مسألة إدارة الهوية الرقمية.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية والاقتصاد الرقمي بين الواقع و التحديات

1-2 التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية

2-2 وظائف الموارد البشرية في ظل الرقمية

3-2 دور مدير الموارد البشرية في ظل الرقمية

تمهيد

يعتبر المورد البشري في المنظمة من أهم العناصر، فقد كان وما يزال العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية الذي لا يمكن أن يستبدل أو يحل محله ابتكار الرقمي، لأنه يبقى ذو مكانة إدارية لا يمكن الاستعاضة عنها كما ذكر في الفصل الأول. فإدارة الموارد البشرية للمنظمة هو من أصول العمل الإداري منذ القدم، إن إدارة الموارد البشرية هي جزء من المنظمة. ففي ظل الرقمية أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه مرحلة راهنة، تحديات كبيرة من أجل التكيف مع الآثار والانعكاسات التي يفرضها عليها التيار الرقمي، حيث اهتمت إدارة الموارد البشرية بتخطيط وتنفيذ مشروعات إدارة الرقمية للمنظمة، ومن ثم استثمرت في نظم وأدوات الرقمية الموجهة.

في 18 أكتوبر 2016 تم تنشيط ندوة حول إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية مع 400 مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين وأربعون (40) خبيرا من جميع أنحاء العالم. التي انعقدت في باريس بالضبط في حدائق سانت دومينيك (Jardins Saint Dominique) من طرف فرقة رقمية ام ب (Digital RH 2016) وتكنولوجيا المعلومات الاجتماعية (IT Social)، نستج من الندوة أن نادرا ما يتم دمج منظور إدارة الموارد البشرية في الخطوط الأمامية للمنظمة عندما يتعلق الأمر بمسألة الرقمية. وهو خطأ لان إدارة الموارد البشرية هي الحاجز أول ما بين المنظمة والموارد البشرية التي غالبا ما تكون من الجيل الرقمي أو ذات مهارات رقمية ويصعب التعامل معها فلا بد من مشاركة إدارة الموارد البشرية في تبني وتنمية مختلف قناة الرقمية.

وفي هذا الصدد يُمكن للمنظمة أن تُوفر للإدارة الموارد البشرية فرصة السيطرة التامة على استخدام التقنيات الرقمية بما يدعم أعمال المنظمة ويساندها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويأتي هذا الفصل الثاني تحت عنوان " إدارة الموارد البشرية والاقتصاد الرقمي بين الواقع والتحديات " تكملت لما ورد في الفصل الأول و عليه سنتناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية تناولاً شاملاً ومتعمقاً من خلال التركيز على الأساليب و الممارسات (اختيار والتوجيه والتدريب، وتقويم الأداء ، وغير ذلك من الأمور المهمة التي لا تستغني عنها منظمة عامة أو خاصة لتطوير الأداء)، خصائصه وكذا العناصر الداخلة في تشكيله، وكذلك الإلمام بأهم تطبيقات لتنمية الموارد البشرية للمواجهة التغيير، وأخير سنتطرق بتوضيح دور مدير إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية، كما تهتم الباحثة بإعطاء فكرة عامة عن مدي مرافقة إدارة الموارد البشرية المنظمة في ظل الرقمية .

وعليه سنتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

- الاتجاهات الحديثة للإدارة الموارد البشرية؛

- وظائف الموارد البشرية في ظل الرقمية؛

- دور مدير الموارد البشرية في ظل الرقمية.

1- التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية

بعض المنظمات تعتمد علي أساليب تقليدية في إدارة أعمالها ، رغم أن أساليب التقليدية في الوقت الراهن لا تستطيع مواكبة الحياة العصرية و الفكر الحالي للموارد البشرية ، لذا وجدت المنظمات نفسها تتوجه إلى تطبيق أليات وأساليب لمواكبة الرقمية مساندة للأساليب إدارة الموارد البشرية ، فلا شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة، وعلى الرغم من صعوبة القياس الفوري للعوائد المنتظرة من الإدارة الجيدة للموارد البشرية، إلا أن وجود إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية يعود إلى تحقيق مزايا اقتصادية عديدة، سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو إضافة إلى العوائد المالية.

2-1-1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية

شهد القرن الحالي تغيرات وتطورات ضخمة كان لها الأثر الواضح على إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور بعض وجهات النظر التي كان لها إسهامات هامة في الوصول التدريجي إلى رسم معالم واضحة وأهمية صريحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات على اختلافها جاء نموذج الإدارة الرقمية للموارد البشرية ليكمل النموذج السابق والمتمثل في نموذج إدارة الموارد البشرية، الذي يمثل فيه البشر موردا بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها وعلى المنظمة أن تضمن تعاونهم و ولائهم ، تمثلت هذه الوجهات في :

أولا : فهم البشر باستخدام الأنثروبولوجيا الرقمية

ير علم الأنثروبولوجيا الرقمية على الضلة ما بين الإنسانية والتكنولوجيا الرقمية؛ فهو يستكشف كيفية تفاعل البشر مع واجهات الاتصال الرقمية، وكيف يتصرفون في سياق التكنولوجيات، وكيف يستخدمها البشر للتفاعل بعضهم مع بعض. ويمكن استخدام العلم أيضا لفهم كيفية التي يرى بها الناس العلامات التجارية في مجتمعاتهم الرقمية، وما يجذبهم إلى علامات تجارية معينة.¹

ويعد هذا الاختصاص في حقل علم الإنسان حديثا نسبيا. من أبرز الدراسات دراسة بوني ناردي لعالم ووركرافت من خلال كتابه My Life as a Night Elf Priest نستنتج كيفية تقاطع النظريات مع سلوك اللاعب ونشاطه إثري استخدام التكنولوجيا الرقمية. وفي سياق التسويق الإنساني، يقدم علم الأعراق البشرية الرقم (Ethnography) وسيلة قوية لاكتشاف المخاوف والرغبات البشرية الكامنة التي يجب أن تعالجها العلامات التجارية. وتشمل بعض الأساليب المعروفة جيدا والمستخدم حاليًا من المسوقين : الإصغاء الاجتماعي (Social listening) وعلم تنوغي (Netnography) ، وهو طريقة إلكترونية الدراسة التفاعل الاجتماعي، وبحوث التقمص (Empathic research)

ثانيا: بحوث التقمص

هي تمهيد للتصميم المتمركز على الإنسان ، واختصارها (HCD) وقد صارت هذه الطريقة شعبية من شركات تصميم مثل "آيديو (IDEO) وافرغ (Frog) تشمل المنظور البشري

¹ Philip Kotler, Iwan Setiawan, Hermawan Kartajay, Marc Vanderammen - Marketing 4.0: Le passage au digital -Boeck Supérieur- 2017 – page98

والتعاطف في عملية البحث، كما تتضمن عادة المشاركة في الملاحظة والانغماس في سياق مجتمعات الزبائن بهدف الكشف عن الاحتياجات الكامنة للزبون. وخلافا للإصغاء الاجتماعي وعلم التنويعاني، تتطلب بحوث التقمص الملاحظة الشخصية، والحوار وتبادل الأفكار، والتعاون بين الباحثين وأعضاء المجتمع التجميع الأفكار الأكثر صلة بالموضوع. لذ فبحوث التقمص هي الأسلوب الأقرب إلى العلم التقليدي للأعراق البشرية. ولضمان منظور إنساني شامل وغني، تتضمن عملية البحث عادة أعضاء فريق متعدد التخصصات، مثل علماء النفس، وعلماء الأنثروبولوجيا، ومصممي المنتجات، والمهندسين، والمسوقين. وينطلق أعضاء الفريق عادة، وينغمسون في مجتمعات الزبائن، ويراقبون إحباطاتهم وسلوكهم المدهش. ولأن أعضاء الفريق يأتون من خلفيات متنوعة، فإنهم يسجلون نتائج مختلفة لبحوثهم. لذا على أعضاء الفريق جمع نتائجهم وتركيبها في مجموعة جلسات العصف الذهني. وعادة ما تؤدي الأفكار الناتجة عن هذه الطريقة إلى تطوير منتج جديد وتجربة شراء جديدة، أو حملة منتج جديدة تجعل الزبائن يدهشون بابتهاج. ويعد "مجتمع البالغين (Society of Grown ups) مثلا على ذلك. فبحوث التقمص التي أجراها ماسميوتشول (MassMutual) "و" آيديو اكتشفت القلق والرغبات الكامنة عند أجيال الألفية الثالثة في أن يصيروا مثقفين ماليا. ثم طور "ماسميوتشول ويديو ما يعرف باسم "مجتمع البالغين، وهي شركة تقدم تدريباً مائلاً خاصاً بأجيال الألفية الثالثة، وهي تقدم صفوفاً بحضور شخصي وحلقات المشورة المالية في مكان يشبه المقهى، كما تقدم أدوات رقمية ظريفة لأجيال الألفية الثالثة

لاستخدامها لتخطيط أمورهم المالية. وتهدف هذه الشركة لجعل التخطيط المالي جزءاً لا يتجزأ من نمط الحياة الاجتماعية والرقمية لأجيال الألفية الثالثة.

ثالثاً : التنوعراني

طور روبرت كوزينيتس (Robert Kozinets) التنوعراني (أو علم دراسة الأعراق البشرية

[Ethnography] الذي يركز على الإنترنت)، وهو أسلوب يعمل على تكييف ممارسة

علم دراسة الأعراق البشرية لفهم أنواع سلوك الإنسان في القبائل أو المجتمعات الإلكترونية. وعلى نحو مشابه لعلم الأعراق البشرية، يهدف علم التنوعراني إلى دراسة البشر بواسطة الانغماس في مجتمعاتهم الطبيعية على نحو غير ملاحظ. والفرق الأساسي ما بين التنوعراني والإصغاء الاجتماعي هو أن التنوعراني غالباً ما يتطلب من الباحثين أن يصيروا مندمجين بعمق بوصفهم مشاركون نشطين في المجتمعات الإلكترونية. وينضم باحثو التنوعراني إلى المجتمعات، وينغمسون في العلاقات ويشاركون في المحادثات، ويعملون على تنمية التعاطف مع أقرانهم الأعضاء. لذلك يعد التنوعراني نفسها شكلاً من أشكال التواصل ما بين البشر في عملية بحوث السوق. في كثير من الحالات، يصبح التنوعراني حالة أكثر انغماساً في ممارسة الإصغاء الاجتماعي. ويمكن أن يساعد الإصغاء الاجتماعي باحثي التنوعراني بصورة فعالة على تحديد المجتمعات المناسبة التي يجب أن ينغمسوا فيها. وعادة ما تكوّن المجتمعات الإلكترونية التي تعد مصادر غني للأفكار لباحثي التنوعراني - مجتمعات ديثها الزبائن بدل أن تكون مجتمعات تديرها الشركات. وعادة ما تتناول مواضيع محددة جداً هائل جداً وعدد

كبير جدا الأعضاء الناشطين. وفي معظم الحالات، من المهم أن يكشف باحثو التنوغيافي عن هدفهم من إجراء البحث، وطلب الإذن من أعضاء المجتمع. وفي حين الإصغاء الاجتماعي يستخدم في الغالب برامج مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي لإنشاء تصورات البيانات تلقائيا، لا يزال التنوغيافي يتطلب من الباحثين تجميع رؤاهم الأكثر عمقا، كما يتطلب غالبا من الباحثين أن يتأملوا في ما يلاحظونه علاوة على ما يشعرون به شخصيا عندما يصيرون أعضاء في المجتمعات. لذلك يتطلب التنوغيافي مستوى مرتفعا من التعاطف، ومجموعة محددة جدا من المهارات لا يملكها جميع الباحثين.

رابعا : مدرسة العلوم الإنسانية الرقمية :

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في القرن الحالي هو حركة مدرسة العلوم الإنسانية الرقمية فقد أعطت حركة المدرسة تصورا محددًا للاستراتيجية تكنولوجيا الرقمية والاستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل ، في سنة 2003 ظهرت أول جمعية كندية للعلوم الموارد البشرية الرقمية (أو SDH/SEMI) كانت تُعرف في السابق باسم اتحاد استخدام الكمبيوتر في العلوم الإنسانية (أو COCH/COSH)، تلتقي هذه الجمعية كل عام في إطار مؤتمر العلوم الاجتماعية والإنسانية الذي ينظمه الاتحاد الكندي للعلوم الاجتماعية والإنسانية. وفيما يلي جزء مما تذكره الجمعية في الصفحة الرئيسية بموقعها الرقمي: "إن هدفنا هو الجمع بين علماء الإنسانيات الذين يستعينون بالكمبيوتر

والوسائل الرقمية في الأبحاث والتدريس والتصميم. " وترعى الجمعية العمل في مجال العلوم الإنسانية الرقمية باللغتين الرسميتين في كندا، وتشجع على التفاعل بين المجتمع المتحدث بالإنجليزية والآخر المتحدث بالفرنسية في هذه الدولة، وذلك في جميع المجالات التي يعكسها تنوع الأعضاء بالجمعية: فتوفر فرصًا للنشر والعرض والتعاون؛ وتدعم عددًا من الاختصاصات التعليمية والمبادرات الدولية؛ وتعمل كجهة استشارية وقوة ضغط لصالح الجهات المحلية والقومية والدولية التي تجري الأبحاث وتمولها؛ وتعمل مع المنظمات المتحالفة معها؛ إلى جانب العديد من الأنشطة الأخرى. "

فيما يلي أهم أهداف جمعية العلوم الموارد البشرية الرقمية:

أ. هي مجال للبحث والتدريس والهندسة على مفترق طرق علوم الكمبيوتر والفنون والعلوم الموارد البشرية والعلوم الاجتماعية¹ ، تتميز بالطرق والوظائف المتعلقة باستخدام وتطوير الأدوات الرقمية في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، بالإضافة إلى الرغبة في الاعتبار المحتوى الجديد والوسائط الرقمية .

ب. في الفضاء الفرنكوفوني ، تم تقديم اقتراح تعريف من قبل المشاركين في THATCamp باريس في مايو 2010 علي شكل "بيان العلوم الموارد البشرية الرقمية" نستنتج من البيان : " التحول الرقمي الذي يتخذه المجتمع يعدل ويشكك في شروط الإنتاج ونشر المعرفة". تعتمد

¹ Gerard Goggin, Christopher Newel -Digital Disability: The Social Construction of Disability in New Media - Rowman& Littlefield, 2003 –page 84

مدرسة علوم الموارد البشرية الرقمية على جميع النماذج المعارف التقليدية في مجال علوم

الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية وتعبئتهم (سقطهم) للمجال الرقمي.

ت. في سبتمبر 2012 اقترح مكتب كيبك احد أعضاء THATCamp Paris ، ترجمة الدقيقة

التي هي "العلوم الموارد البشرية الرقمية" ، التي اعتمدت عليها معظم منظمات عبر العلم .

ث. إنشاء دليل وندوة للعلوم الإنسانية في ظل الرقمية على شكل نظام من خلاله يتم توجيه

ورقابة المنظمات للاستخدام الحالي والمستقبلي للتوليفة (الرقمية/الموارد البشرية)، أي استخدام

تكنولوجيا الرقمية ضمن إدارة الموارد البشرية والرقابة على تحقيق الخطط، ويتضمن أيضا

الاستراتيجية والسياسات لاستخدام الرقمية¹.

ومن خلال هذا السياق نلاحظ إن في ظل الرقمية طرأت تحولات كبيرة على المنظمات بصفة

عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة من نمو وتكامل وتعقيد، وقد أدى الانفجار على إحداث

تغيرات جوهرية في هيكل المنظمة وإدارة الموارد البشرية وتفكيك النظم التقليدية، وإرساء بنود نظام

جديد، لقد كشفت إحدى الدراسات التي أعدها المجلس الاستشاري للرقمية (Euro group

consulting) شملت عينة من المنظمات، عن أهم المؤشرات والنتائج المتعلقة بمدى اهتمام المنظمات

بالجانب الرقمي، نستعرضها فيما يلي:²

أ. لم تصل عمليات الرقمية في إدارة الموارد البشرية إلى مرحلة النضج التام؛

1 ISO 38500(2008). ISO/IEC 38500:2008 Corporate Governance of Information Technology. ISO/IEC. 2008, from: www.iso.org-vue le 01-04-2018 a 14 :36

² Eurogroup consulting – le digital : de nouveaux espace de conquête pour la DRH ? –page 4-13

ب. بلغت بعض مكونات عمليات تكنولوجيا المعلومات مرحلة النضج الأولي مثل: إنشاء مواقع

للأنترنت والكفاءات المختصة والأجهزة والبريد الرقمي؛

ت. مازالت اغلب عمليات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في طور النشوء في كثير من

مكوناتها الأخرى؛ ولا سيما الخدمات التفاعلية ومستوى الثقافة والوعي بالأعمال الرقمية؛

ث. هناك ما نسبته 90% من المنظمات التي شملها المسح تمتلك موقعا على الأنترنت، كان منها

41% تعتبر الموقع الرقمي كأداة تسويقية أساسية؛

ج. هناك 84% من المنظمات التي شملها المسح لديها إدارات الرقمية ومن بينها إدارة الرقمية

للموارد البشرية، كان منها 44% لديها عشرة الموارد البشرية أو اقل في تلك الإدارات؛

ح. حوالي 58% من المنظمات المشمولة بالاستبيان يُستخدم فيها الحاسوب في إنجاز العمل اليومي

الروتيني من قبل (85%) من الموارد البشرية فما فوق؛

خ. كلما زاد استخدام الموارد البشرية للتكنولوجيا الرقمية والأعمال الرقمية؛ زادت راحتهم؛

د. إن الاهتمام بتكنولوجيا الرقمية سوف يؤدي إلى رفع كفاءة نظام الرقابة الداخلية في المنظمة

في ظل الاقتصاد الرقمي حيث يُساعدها على المحافظة على الأصول والبيانات مع تحقيق الكفاءة

والفعالية في تشغيل البيانات.

2-1-2 إدارة الموارد البشرية كألية لإدارة مخاطر في ظل الرقمية

لقد أتاح الانفتاح الرقمي الكثير من الفرص لإدارة الموارد البشرية وقدمت لها العديد من الميزات، إلا أن استخدام تكنولوجيا الرقمية يرتبط بمخاطر متنوعة، تستوجب على المنظمة وخاصة إدارة الموارد البشرية التعرف عليها وتقييمها لاتخاذ الاحتياطات اللازمة من أجل تجنبها.

تشير إدارة المخاطر بشكل عام، إلى الإجراءات التي يجب أن يتخذها مدير المشروع للسيطرة على نتائج العمل والتحكم بالفرص المتاحة والمحتملة، وأيضاً العمل على إدارة فاعلة للتغلب على التأثيرات السلبية بالمشروع. ويؤكد كل من (Futrell, Shafer and Shafer, 2003) على أن إدارة المخاطرة عبارة عن فهم عناصر البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تنفيذ المشروع وتؤدي إلى فشله. ومن ثم فإن الغرض من وجود إدارة المخاطر هو تحديد ومعالجة العناصر غير الاعتيادية والتي لا يمكن التنبؤ بها، وهي السبب الجوهرية في الانحراف السلبي أثناء تنفيذ المشروع. إذ يعتمد نجاح مشروع تقنية الرقمية على دراسة المخاطرة في جميع مكوناتها ومراحلها، والتي من المحتمل أن يتعرض لها المشروع منذ البداية حتى تسليمه، وتؤدي إزالة أو تقليص المخاطرة إلى سهولة تنفيذ مراحل المشروع دون حدوث مفاجآت تكون عقبة لفشل المشروع، أو تنفيذه بتكلفة عالية (Schwalbe, 2004).

ومع مراعاة حقيقة أن عملية إدارة المخاطر المرتبطة الرقمية هي عملية تقودها إدارات تكنولوجيا الرقمية أو أنها، في عدة منظمات، تشكل جزءاً من تنفيذ عملية إدارة المخاطر الإجمالية المعمول بها في المنظمة ككل. فإن الإدارة الفعالة للمخاطر ينبغي أن تتيح إجراء تقييمات دورية للمخاطر على كل من المستوى الإجمالي الاستراتيجي والمستويات المحددة الخاصة بالمنظومة وكذلك فيما يتصل بالمشاريع المستقبلية

الرئيسية. وينبغي أيضاً إجراء تقييمات للمخاطر بخصوص هياكل تكنولوجيا الرقمية. وينبغي إنشاء سجلات أو قوائم للمخاطر المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديثها بانتظام على أن تغطي هذه السجلات والقوائم جميع أجزاء المنظمة المعنية. وأخيراً، يمكن أن يُستفاد من تقييمات المخاطر كأساس لصياغة استراتيجيات وسياسات تتعلق بأمن تكنولوجيا المعلومات وكأساس للخطط المتعلقة باستمرارية الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الأعطال الكبرى. وينبغي أن تنظر لجان إدارة الرقمية في المعلومات المتعلقة بتقييمات وقوائم المخاطر المرتبطة بهذه التكنولوجيا بقدر ما تتعلق هذه التقييمات والقوائم بمخاطر ذات آثار على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى المنظمة.

لذلك تتجه إدارة الموارد البشرية إلى العمل على تقييم المخاطر المرتبطة بالرقمية من خلال تحديد عوامل المخاطر لكل مورد بشري والتركيز على وضع الضوابط لضمان قدرتها على الاستمرارية ، حيث تشير الدراسة التي أعدها لجنة (SOA People)¹ إلى أن المخاطر التي ترتبط باستخدام تكنولوجيا الرقمية للموارد البشرية في المنظمة، منها: مخاطر البنية التحتية لتكنولوجيا الرقمية² و مخاطر سوسيولوجية اثري تبني فكرة الرقمية ، حيث أصبح هناك ارتباط وثيق بين استخدام الرقمية في المنظمة و إدارة الموارد البشرية، اشتملت دراسة على كل ما يمكن عمله لحماية المعلومات و الموارد البشرية من جميع أنحاء

¹ Gestion des risque et RH a l'ère du digital /SOA People, le 16 janvier 2018, Blog www.soapeople.com

² علام محمد حمدان، أثر هيكل الملكية في مستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأثرها في أداء المصارف الاردنية: دراسة تحليلية للفترة 2003-2008م، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الثاني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، يونيو 2012، صفحة 385.

الرقمية ، حيث اقترحت لجنة (SOA People) برنامج التدريب عبر (solution success factors learning) .

ونظرا للانتشار الواسع للتقنيات الرقمية، فإن مجالات الخطر متعددة ومتشعبة وجميعها هامة وحيوية، وتتعاضد أهميتها وحيويتها على التوازي مع درجة الاعتماد عليها وبقدر درجة وحيوية المجال الذي تطبق فيه، ومن هنا نستطيع فرز جملة من المجالات المتميزة التي يجدر بنا الإشارة إلى مخاطر الركون فيها إلى التطبيق الكامل لمجالات الأتمتة وفقا للصبغة والمواصفات التي تتم حاليا. وفيما يلي اهم المخاطر التي يُمكن أن تتعرض لها الموارد البشرية:

أ. المخاطر التكنولوجية: إن تبني تكنولوجيا جديدة (مبتكرة) مبكرا في المنظمة بهدف تحقيق السبق والريادة، وتأقلم في ظل الرقمي، يُصاحبه في كثير من الأحيان مخاطر فشل التكنولوجيا الحديثة غير المحجرة فتدفع المنظمة الكثير من مواردها هدرًا، وتفقد عملية السبق. ويُمكن أن تؤدي إلى توقف تدفق عمليات المنظمة. كما أن بعض أنواع التكنولوجيا، وبخاصة في حقل البرمجيات سريعة التقادم. وتكون مكلفة في بدايتها¹.

ب. مخاطر العمليات: كثيرا ما يرافق استخدام التكنولوجيا الجديدة في عمليات الإدارة وفي بداية إدخالها لأول مرة في العملية الإدارة مخاطر تتعلق بتوقف العمليات نتيجة أخطاء في موائمة التكنولوجيا الجديدة مع نظام الإداري القائم أو عدم معرفة المورد البشري كيفية استخدام

¹ كاسر نصر المنصور ومحمد القاضي، تكثيف استخدام التكنولوجيا المعلومات في الصناعة العربية وصولا إلى مستويات التصنيع العالمية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2002، صفحة 236.

التكنولوجية الجديدة. وهذه التوقعات قد تكون ذات آثار كبيرة على سير العمليات. كما أن إدخال التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإدارة يتطلب في البداية إعادة تنظيم العمل، وكذلك إعادة تدريب وتأهيل الموارد البشرية. وهذا يقود إلى إبطاء أو إخطاء في بداية استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية الإدارية.

ت. المخاطر التنظيمية: تنبع هذه المخاطر أساساً من انتهاك القوانين والقواعد التنظيمية¹، أو ناتجة عن افتقار أصحاب المنظمات ومُدراء الإدارة العليا إلى ثقافة تنظيمية واسعة، والتزام إداري ثابت. وهذا الافتقار إذا ما اقترن ببعض الأخطاء الأولية المرافقة لإحلال التكنولوجيا الحديثة في المنظمة يدفع أصحاب المنظمات ومُدراء الإدارة العليا إلى التخلي بسرعة عن برامج إحلال التكنولوجيا. وهذا يترتب على المنظمة خسائر مضاعفة منها توقف العمل مؤقتاً حتى يتم إعادة النظام إلى وضعه قبل عملية الإحلال وخسائر ناتجة عن خسارة التكنولوجيا التي تم إدخالها.

ث. أخطار بيئة الداخلية: إن المخاطر البيئية مرافقة لعملية إحلال التكنولوجيا في العملية الإدارية. وهذه المخاطر تزيد من حذر المستثمرين في المنظمات الصناعية في زيادة الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، وتدفعهم إلى الإبطاء من عملية الإحلال وبخاصة عندما تكون كل من المخاطر البيئية مؤكدة وعلى المدى الطويل. فمثلاً عندما يكون أصحاب المنظمات متأكدين

¹إيلاف فاخر كاظم علي- مخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية: دراسة مقارنة-المركز العربي-صفحة 78

ولحد بعيد أن تغيرات بيئية سرية ترافق نوع من التكنولوجيا فإنهم سوف يترددون في الاستثمار فيه، لأنَّ فوائد ذلك سوف تتوقف خلال فترة قصيرة¹.

ج. مخاطر التشغيل الغير مسموح به: وتعني إمكانية دخول مستخدم غير شرعي أو غير مسموح له لتشغيل النظام مما يُمكنه من الوصول إلى المعلومات الموجودة في الملفات، أو إحداث تغيرات معتمدة على البرنامج سواء كان ذلك من خلال إجراء قيود وسندات غير شرعية².

ح. مخاطر امن الملفات وحمايتها: ويتعلق هذا الخطر باحتمالية عدم قدرة نظام الرقابة على استرجاع البيانات المفقودة مما يُسبب خسائر البيانات الموجودة على ملف معين، ويوجد عوامل كثيرة تتسبب في هذه المخاطر منها: انقطاع التيار الكهربائي المفاجئ، الفيضانات، وفي هذه الحالة يجب على مدقق الحسابات التأكد من الضوابط الرقابية لدى المنشأة للمحافظة على امن الملفات وحمايتها مثل توافر النسخ الاحتياطية لبرامج النظام وملفاته في أماكن امنه ومواقع تبعد مسافة كافية عن مواقع العمل، ووجود خطة طارئة خاصة في دائرة نظم المعلومات لمواجهة الكوارث.

خ. مخاطر تتعلق بتحديد الصلاحيات: ويتمثل هذا الخطر بإمكانية قيام أحد الموارد البشرية باستغلال الصلاحيات المخولة له في الدخول إلى النظام ومن ثم تعديل البيانات أو تحريفها

¹ كاسر نصر المنصور، إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي السنوي السابع، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2007، صفحة 10.

² سعد عبدالكريم الساكني وحنان علي العواودة، مخاطر استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء نظم المعلومات المحاسبية دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، مجلة دراسات المعلومات، العدد الرابع عشر، المملكة العربية السعودية، مايو 2012، ص 227.

عن قصد أو إدخال غير مقصود لبيانات غير سليمة وفي هذه الحالة ينبغي على مدقق الحسابات التأكد من ارتباط الصلاحيات بالهيكل الوظيفي، وإعطاء كل الموارد البشرية الصلاحيات الملائمة لعمله والمتناسبة مع نظام الرقابة الداخلي¹.

د. مخاطر الأتمة الكاملة : إن عمليات الأتمة غير الفعالة، والتي غالبا ما تكون منجزة بشكل متعمد لتكون غير فعالة أو ربما نتجت عن قلة خبرة وكفاءة، ثغرات الأتمة والتجسس، وهذه المشكلة ناتجة عن التبعية للنظم البرمجية المستوردة، والتي تضع كثيرا من أمثال هذه الثغرات عمدا للتحكم والسيطرة والابتزاز.، مشكلة اخيار النظم وضياح البيانات ومشاكل تطوير النظم البرمجية وملاءمتها للواقع المتطور مع الحضارة والمتبدل مع تغير أساليب الإدارة والإجراءات الروتينية والمتجدد بالتوازي مع النظم القانونية ، انقلاب التوازنات في المنظمات المنظورة حيث ستؤدي الأتمة إلى بروز أدوار رئيسية لشرائح جديدة، مما يسبب انقلاب الموازين ومراكز السيطرة في المنظمة التي تخرج من يد المتحكم السابق إلى متحكم جديد. وبالتالي فان البنية الإدارية للمنظمة بحاجة لإعادة تقييم وتوظيف بطريقة أخرى بحيث يلعب الموارد البشرية الأدوار بشكل مختلف فينبغي أن يصبح الشخص الموثوق هو المعني بعملية إدارة فعاليات الأتمة.

تعرف مخاطر امن الرقمية و الفجوة الموارد البشرية في ظل الرقمية بأنها الآثار الغير المرغوب بها أو الأضرار التي تسبب فيها اختراق أو خلل بأمن الموارد البشرية ناتج عن تهديد امنى مُحتمل في ظل

¹ سليمان مصطفى الدلاهمة، أثر مخاطر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء نظم المعلومات المحاسبية من وجهة نظر مراجعي الحسابات في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثلاثون، ج1، فلسطين، حزيران 2013، ص18.

الرقمية ، إما إدارة مخاطر بصفة عامة هي امن المنظمة من المخاطر فهي عملية قياس وتقييم للمخاطر الأمنية وتطوير استراتيجيات لإدارتها، تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى لتجنبها، أو تقليل أثارها السلبية، وقبول بعض او كل تبعاتها، ففي ظل الرقمية تحل إدارة الموارد البشرية محل إدارة المخاطر فهي تُتيح للقائمين على تكنولوجيا الرقمية الموازنة بين التكاليف التشغيلية، والاقتصادية لأدوات الحماية وبين المنافع المكتسبة من حماية المنظمة¹. إن أهداف عملية إدارة الموارد البشرية لتجنب المخاطر اتخاذ التدابير اللازمة بهذا الخصوص لضمان الوقاية والحماية والأمان² تتمحور حول أربعة أهداف:

- أ. منع الاستخدام الغير مسموح به من قبل الموارد البشرية الغير مسموح لهم؛
- ب. منع الإتلاف لملفات والتكنولوجيا الرقمية مهمة للمنظمة مما يؤدي لمنع الوصول إليها؛
- ت. منع الكشف عن معلومات الرقمية غير مصرح بالكشف عنها أو سرقتها من قبل الغير المالكين لها؛
- ث. تدريب الموارد البشرية للتأقلم بالتكنولوجية الرقمية؛
- ج. تعزيز ثقة الموارد البشرية أنه إذا تم اتباع المعايير الرقمية، فانهم يملكون الثقة في نظام الرقمي في منظماتهم؛

2-1-3 مبادئ لاستخدام تكنولوجيا الرقمية للموارد البشرية

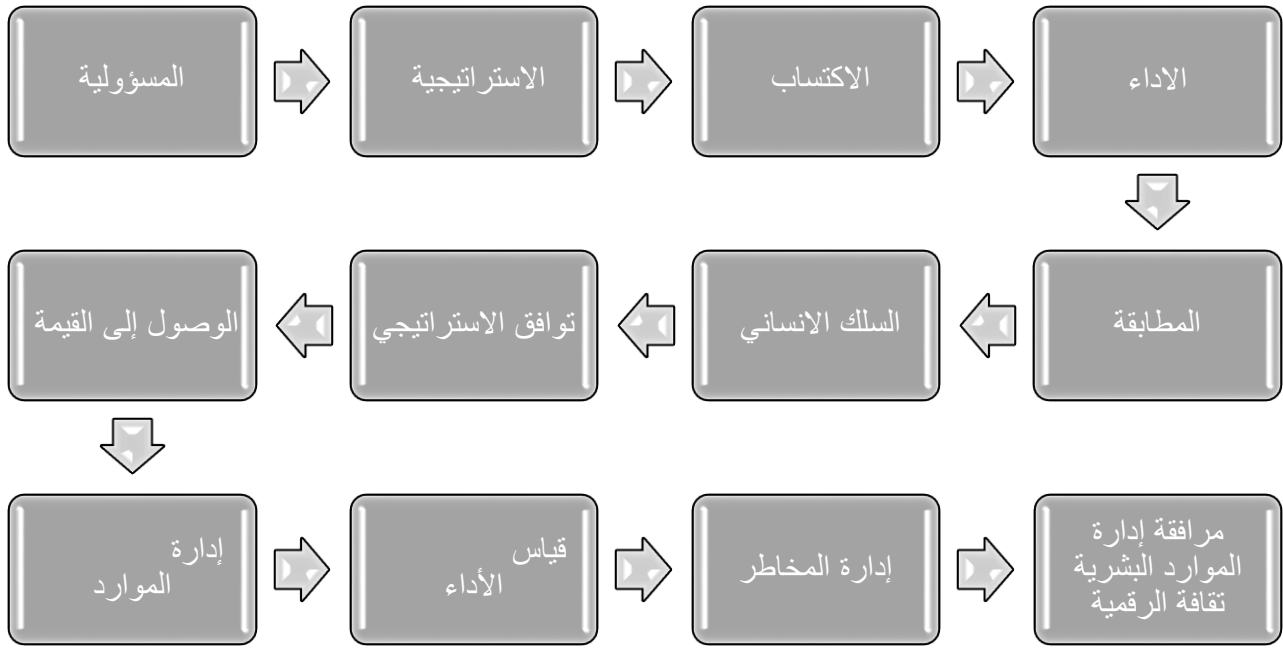
¹ أيمن محمد فارس الدنف، واقع إدارة أمن نظم المعلومات في الكليات التقنية بقطاع غزة وسبل تطويرها، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، صفحة 52.

² عبد الرؤوف إسماعيل- استراتيجية دعم التحول الرقمي- دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري-2018- صفحة 98

في ظل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية الرقمية برزت مبادئ جديدة ، أعلام وتقديم الدليل لاستخدام تكنولوجيا الرقمية، وتقديم قواعد وأهداف التقييم لذلك، وقد قدم COBIT هذا

المعيار ستة مبادئ أساسية.¹

الشكل رقم 02-01-مبادئ لاستخدام تكنولوجيا الرقمية



المصدر: من إعداد الباحثة

1) المسؤولية: حيث أن الموارد البشرية والفرق يفهمون ويقبلون مسؤولياتهم مع احترام العرض من والطلب لتكنولوجيا الرقمية، أيضا فإن لديهم السلطة الكافية لأداء مسؤولياتهم؛

¹ Romney, Marshall B., and Paul John Steinbart, Accounting Information Systems, Prentice – Hall, Inc., (9th ed), 2003. p 239.

(2) الاستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، هو علم وفن صياغة، وتطوير وتطبيق،

وتقييم مجموعة من القرارات الهادفة،¹ حيث أن استراتيجية الإدارة الموارد البشرية تأخذ في

الحسبان القدرات الحالية والمستقبلية لتكنولوجيا الرقمية، الخطط الاستراتيجية المتعلقة بتكنولوجيا

الرقمية تُرضي الاحتياجات الأنية والآجلة لاستراتيجية تكون فلسفة إدارة الموارد البشرية ذات

فعالية وإيجابية إذا ترجمت بوضوح وتفصيل لما يتمتع به العنصر البشري؛

(3) الاكتساب: أي أن اكتساب تكنولوجيا الرقمية يكون لسبب مبرر، يعتمد على تحليل منطقي،

مع اتخاذ قرار شفاف واضح. هناك موازنة بين الفوائد، الفرص، التكاليف، الأخطار، وعلى

المستويين القصير والطويل الأمد؛

(4) الأداء: تُستخدم تكنولوجيا الرقمية لدعم إدارة الموارد البشرية وتوفير الخدمات، والمستويات

المناسبة ونوعية الخدمات يجب أن تُقابل الاحتياجات الحالية والمستقبلية حيث تستخدم نظم

المعلومات الرقمية بكفاءة وفعالية في نمذجة تراسل وانسياب المعلومات لدعم ومساندة العمليات

التخطيطية²؛

(5) المطابقة: تكنولوجيا الرقمية يجب أن تستجيب لكل أنواع التشريع والتعليمات، السياسات

والتطبيقات محددة بوضوح، معززة وقابلة للتطبيق؛

¹ رولا نايف، الحموري المعاينة- دارة الموارد البشرية Human Resources Management: دليل عملي Practical Guide- كنوز المعرفة
– 2013 صفحة 22

² حنان الصادق بيزان- دراسات ورؤى معلوماتية في ادارة المعلومات والمعرفة- دار حميثرا – 2017 – صفحة 64

6) السلوك الإنساني: سياسات تكنولوجيا الرقمية، التطبيقات والقرارات تحترم السلوك الإنساني،

تتضمن الاحتياجات الحالية والمتطورة لكل؛

7) التوافق الاستراتيجي: يركز على ضمان الربط بين إدارة الموارد البشرية وخطط تقنية الرقمية،

وتحديد وإدانة والتحقيق من الخطة المقترحة والمواءمة بين عمليات تقنية الرقمية والعمليات

التشغيلية لإدارة الموارد البشرية يكون التوجه الإستراتيجي وفقاً لصيغ التوافق وآليات التنسيق

بين الأجزاء الأساسية للمنظمة ونمط اللامركزية؛¹

8) الوصول إلى القيمة: وتتمثل في تنفيذ القيمة المقترحة في كافة أجزاء دورة الإيصال، لضمان

إيصال تقنية المعلومات للمنافع المنشودة من خلال الاستراتيجية، مع التركيز على الاستفادة

المثلى من التكاليف وتثبيت القيمة الأساسية لتقنية الرقمية.

9) إدارة الموارد: وتتضمن الاستثمار الأمثل والإدارة السليمة للموارد الهامة لتقنية الرقمية وهي

التطبيقات، والبنية التحتية، والموارد البشرية وتتعلق القضايا الرئيسة بالاستفادة المثلى من

المعرفة.

10) إدارة المخاطر: يقصد بإدارة المخاطر عملية تحديد وتقويم المخاطر، واختيار وإدارة

التقنيات، للتكيف مع المخاطر التي يمكن التعرض لها،² وتتطلب التوعية بالمخاطر من قبل

الإداريين في المنظمة، والفهم الواضح للمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة وإدارة الموارد البشرية،

¹نعمة عباس الخفاجي - طاهر محسن الغالبي- نظرية المنظمة (مدخل التصميم)- مجموعة البازوري-2017-صفحة 83
²سمير حسن- المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها: دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية-دار النشر للجامعات -2005-صفحة 309

فهم متطلبات الامتثال والشفافية للمخاطر الهامة وتضمينها لمسؤوليات إدارة المخاطر في المنظمة.

11) قياس الأداء: تهتم كثير من المؤسسات والهيئات بعملية تقييم الأداء، باعتبارها الركيزة

الأساسية التي تمكن المؤسسة من قياس النتائج المتحققة، يتم قياس الأداء الفعلي وفقاً للمعايير

الموضوعة، وتحديد درجة إختلاف الأداء الفعلي أو انحرافه عن المعايير. وقد يكون الانحراف موجباً

إذا كان الأداء الفعلي يفوق المعايير في بعض الجوانب¹. وتتضمن متابعة تنفيذ الاستراتيجية،

واستكمال المشروع، واستخدام الموارد، وأداء العلمية وتقديم الخدمات

12) مرافقة إدارة الموارد البشرية الثقافة الرقمية: التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات

الرقمية ليس فقط أساسها الحسابات وشبكة الأنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من

الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الرقمية، ولكنها في الدرجة الأولى

قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تس تهدف التطوير وتسانده

وتدعمه بكل قوة لغرض تحقق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع

الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

2-1-4 إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية

¹ رائد عبدربه-المراجعة الداخلية-الجنادرية – 2010-صفحة 11

تواجه إدارة الموارد البشرية تغيرات جذرية في ظل الرقمية فلا بد قبل كل شيء إعادة هيكليتها وتحديث القوانين والأنظمة المناسبة التي تتطابق مع هيكل الحديثة للمنظمة:

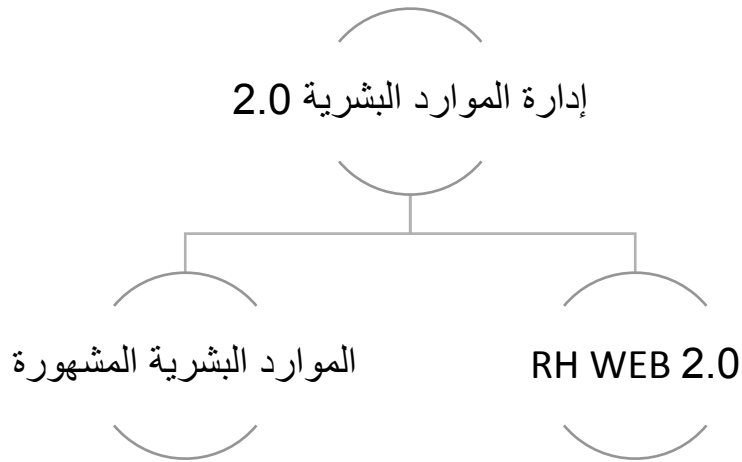
أ. إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة 2.0 بأخذ بعين الاعتبار زاويتين،

الزاوية الأولى متمثلة في اكتساب الموارد البشرية المشهورة على مواقع الاتصال مثل

لينكد إن *LinkedIn*، أما الزاوية الثانية متمثلة في ربط ثقافة إدارة الموارد البشرية

بثقافة شبكة الإنترنت 2.0 كما هو ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم -02-02: مكونات إدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة 2.0



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل نستنتج أن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة 2.0 هي مراعاة ما يعرف بالموارد البشرية 2.0، اعتماداً على دراسة منهجية الذي تم العثور عليها من خلال الفصل الأول عرف مانهمم الأجيال أن كل جيل يتأثر بأحداث محددة اعتماداً على دراسة نستنتج أن المورد البشري

2.0 ينطبق مع الجيل Y حسب روبر لي في كتابه : Discovering the Leader in You

A Guide to Realizing Your Personal Leadership Potential يعرف

الجيل Y علي انهم ينظرون إلى النجاح المنظمة كعنصر واحد في مهنة متبدلة طويلة حياتهم في المنظمة

وتكامل القيم ومرونتها .¹ و عليه نستنتج أن المورد البشري 2.0 ذات نمط متفائل و يعتمد علي فكرة

التقدير الذات بالزيادة يعتبر الجيل Y من أجيال الأصليين للرقمية تطور مع شبكة الأنترنت 2.0²

يعتمد المورد البشري 2.0 بنشر ملفه الشخصية عبر الشبكات الاجتماعية كأداة لتعزيز مكانته و

اطهار بسهولة كفاءاته علي إدارة الموارد البشرية اكتساب المورد البشري الأكثر شفافية وشهرة علي

الشبكات الاجتماعية المهنية .

بالنسبة للمهمة الأساسية الثانية المتمثلة في ربط ثقافة إدارة الموارد البشرية بثقافة شبكة الإنترنت 2.0

المعتمد على النمط التعاوني، زوال الهيكل الهرمي ووظائف تعتمد على شبكة الأنترنت 2.0 على إدارة

الموارد البشرية نشر وتطبيق فكرة العمل التعاوني الذي أشير إليه تايلور أي تعزيز فكرة الاستقلال الذاتي

من جهة والمسؤولية الجماعية من جهة أخرى³ العمل التعاوني هي عبارة عن نمط العمل قائم علي

جمع العديد من موارد للمختلف الموارد البشرية وتبادل المعلومات والإجراءات لتنفيذ المشروع بأكبر قدر

ممکن من الفعالية.⁴

¹ روبرت ج . لي , سارة . ن . كينج - اكتشاف القائد في ذاتك : دليلك لاكتشاف القدرات القيادية الكامنة داخل- العبيكان للنشر - 2004 - صفحة 180

² Bruce Tulgan, Carolyn A. Martin -Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties -Human Resource Development - 2001 - page 101

³ Serge Le Roux-Le travail collaboratif: une innovation générique-L'Harmattan- 2009 - page

⁴ Jean-François Dhénin, Souhai Azmani, Philippe-Management de l'équipe commerciale-Editions Bréal- 2004 - page190

أظهرت دراسة التي أجريتها المنظمة Gartner في عام 2014 ، أن حوالي 20٪ من الموارد البشرية تتواصل في مجال المهني عبر الشبكات الاجتماعية عوضا من البريد الإلكتروني ، نستنتج من خلال الدراسة أن تحولت طريقة نشر المعلومات من نمط هرمي (أي من أعلى إلى أسفل) ، إلى نمط أفقيا تسلسليا عن طريق الأنترنت 2.0 فعلي إدارة الموارد البشرية مهم بناء بناء شبكة اجتماعية داخلية للمنظمة ، في سنة 2009 أعلن خبير في تطوير المهارات (CrossKnowledge) عن إطلاق منصة لتحسين الحوار بين الموارد البشرية للمنظمات الأوروبيين.¹ بناءً على نموذج الشبكات الاجتماعية، تهدف شبكة الموارد البشرية إلى تعزيز تبادل وجهات النظر حول مختلف المواضيع، بالزيادة إلى تعزيز نمط التعاون وبناء شبكة اجتماعية داخلية وغيرها، على إدارة الموارد البشرية تكيف وظائفها مع نموذج 2.0 أي ربط وظائفها بفكرة التعاون الجماعي يعرف العمل التعاوني أو الجماعي على أنه العمل بشكل مشترك مع الآخرين من أجل إنتاج، أو ابتكار، أو استنتاج، أو ملاحظة، أو تقييم، أو اختبار شيء معين، أو من أجل تقديم الخدمات للآخرين ممن يحتاجون إلى مساعدة ما في حيثة معينة. وفيما يلي توضيح لأهمية العمل التعاوني، ومقومات نجاحه سوف نتطرق إليه بتفصيل في الجزء الثاني من الفصل الثاني تحت عنوان وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية.

ب. إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة 3.0 بأخذ بعين الاعتبار زاويتين،

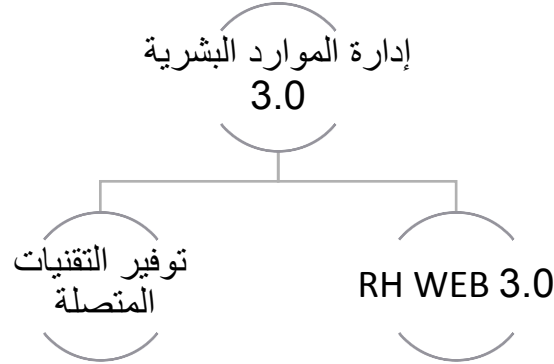
الزاوية الأولى متمثلة في توفير التقنيات المتصلة اللازمة، أما الزاوية الثانية متمثلة في

¹ <https://www.exclusiverh.com/articles/reseaux-sociaux/hr-network-le-reseau-social-des-rh-a-l-echelle-europeenne.htm> par HR Network - le lundi 30 novembre 2009- vue le 20/04/2016

ربط ثقافة إدارة الموارد البشرية بثقافة شبكة الإنترنت 3.0 كما هو ممثل في الشكل

التالي:

الشكل رقم -02-03: مكونات إدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة 3.0



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل نستنتج أن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة 3.0 هي

توفير التقنيات المتصلة اللازمة للموارد البشرية 3.0 ينطبق مع الجيل Z أو جيل الإنترنت كان

أول الأجيال تأثرا بالطوفان الرقمية¹ حسب وسام كمال في كتابه الإعلام الإلكتروني والمحمول

بين المهنية وتحديات التطور التكنولوجي ، من ميزات الجيل Z : ²

- العفوية في استعمال التقنيات الرقمية (ولد الجيل Z مع التقنيات المتصلة)؛

- ثقافة zapping؛

¹ وسام كمال -الإعلام الإلكتروني والمحمول بين المهنية وتحديات التطور التكنولوجي-دار المنهل - 2014 - صفحة 194

² Daniel Ollivier, Catherine Tanguy -Génération Y & Z: Le grand défi intergénérationnel -Boeck Supérieur -2017 - page 26

- نظام التعاون، التبادل، الحرية والمتعة؛

- ينظرون إلى المنظمة كعنصر للإبداع والابتكار.

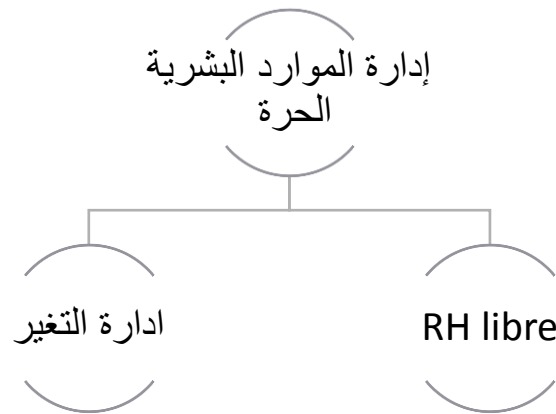
وعليه نستنتج أن المورد البشري 3.0 ذات يعتمد على نمط السرعة وفك حوز الروتين كما يعتمد علي فكرة التعاون بالزيادة يستعمل الجيل Z كل قنوات الرقمية بطريقة سهلة و سريعة و يعتبر التقنيات المتصلة كأداة لتعزيز مكانة و سمعة المنظمة فعلي إدارة الموارد البشرية جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية 3.0 من خلال توفير التقنيات اللازمة من جهة و تهيئة الجو الملائم للإبداع و ابتكار الموارد البشرية 3.0، لان مهارات الموارد البشرية 3.0 هي من الثروات الرئيسية للبقاء المنظمة في ظل الرقمية ، بالنسبة للمهمة الأساسية الثانية المتمثلة في ربط ثقافة إدارة الموارد البشرية بثقافة شبكة الإنترنت 3.0 المعتمد على النمط التعاوني بطريقة موسعة عن طريق استعمال الأدوات المتصلة ، الزوال الجزئي لنمط الهيكل ووظائف تعتمد على شبكة الأنترنت 3.0 على إدارة الموارد البشرية نشر وتطبيق فكرة العمل التعاوني بطريقة موسعة عن طريق المنصات بالزيادة إلى تخطيط مساحة مفتوحة open space أي تعزيز فكرة الشفافية من جهة و الابتكار الحر من جهة أخرى أي يقدر فيه التعبير عن الرأي، والاستكشاف الحر، والتعاون، والدعم، والثقة بالنفس، والتشجيع¹.

¹ عبد الله حسن مسلم- الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق- دار معتز 2015-صفحة 230

بالزيادة علي مهمة تكيف وظائف إدارة الموارد البشرية مع نموذج 3.0 أي ربط وظائفها بفكرة الأدوات المتصلة و الجماعية سوف نتطرى إليه بتفصيل في الجزء الثاني من الفصل الثاني تحت عنوان وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية .

ت. إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة الحرة بأخذ بعين الاعتبار زاويتين، الزاوية الأولى متمثلة في إدارة التغيير النماذج بطريقة فورية (ناتج عن مرونة المنظمات الحرة)، أما الزاوية الثانية متمثلة في ربط ثقافة إدارة الموارد البشرية بثقافة الحرية التامة (ثقافة المبادرة). كما هو ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم -02-04: مكونات إدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة الحرة



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل نستنتج أن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة الحرة، هي مراعاة ما يعرف بالموارد البشرية الأحرار (من جميع الأجيال)، من خلال إدارة التغيير في النماذج بطريقة فورية.

في ظل المنظمة الحرة يتغير اتجاه إدارة الموارد البشرية التي تصبح تركز على الدور الاستشاري بدلاً من التركيز على الدور الإداري للموارد البشرية¹ نتيجة الإزالة الكلية للهيكلية المنظمة.

بالنسبة للمهمة الأساسية الثانية المتمثلة في ربط ثقافة إدارة الموارد البشرية بثقافة المنظمة الحرة المعتمد على النمط الشفافية والمسؤولية التامة، على إدارة الموارد البشرية نشر وتطبيق فكرة العمل الحر الذي أشير إليه إسحاق جيتز *Isaac Getz* في كتابه *Liberté & Cie: quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* والشفافية من جهة أخرى

يعبر إسحاق جيتز *Isaac Getz* من خلال مقال تحت عنوان ("القيادة المحرة: كيف تم تبني المبادرة التنظيمية الراديكالية بنجاح"، المجلد 51، العدد 4، 2009) الذي نُشر في المجلة الإدارية لكاليفورنيا، على قوة الإدارة في تبني فكرة الحرية و تغيير طرق عمل المورد البشرية، هذه المنظمات التي تتمتع بموارد بشرية ذات حرية ومسؤولية كاملة، تلتزم بعقيدة دوغلاس ماكجريجور التي تنص على أن المورد البشري يرغب في إبداء الرأي ويمكنه بالتدريب أن يتحمل المسؤولية والمبادأة في العمل وأن يكون له رأي فيما يقوم به من أداء بمعنى آخر، يمكن أن يكون كل مورد بشري طموحاً ودفاعياً.

¹ Patrick Rivard, Martin Lauzier- La gestion de la formation et du développement des ressources humaine: Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation, 2e édition- PUQ- 2013 – page117

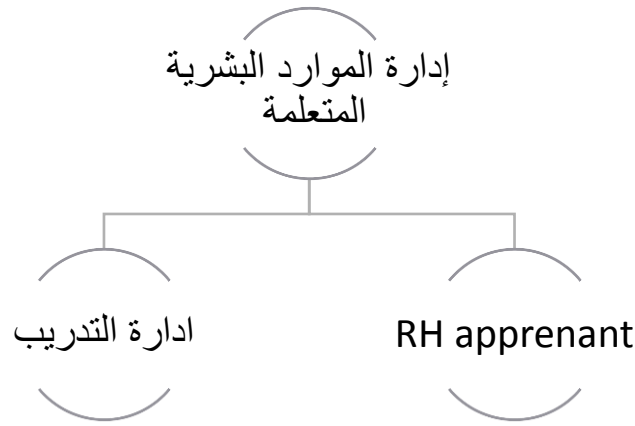
ث. إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة المتعلمة بأخذ بعين الاعتبار زاويتين،

الزاوية الأولى متمثلة في إيجاد طرق للتدريب بطريقة فورية (ناتج عن تعلم آني

للمنظمات (apprentissage automatique)، أما الزاوية الثانية متمثلة في

ربط ثقافة إدارة الموارد البشرية بثقافة التعلم. كما هو ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم -02-05: مكونات إدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة المتعلمة



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل نستنتج أن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في ظل المنظمة المتعلمة، هي مراعاة

ما يعرف بالموارد البشرية ذوي مهارة التعليم الأوتوماتيكي (من جميع الأجيال)، من خلال توفير إدارة

تدريبية بنيتها التحتية قائمة على أساليب رشيقة Agile . في ظل المنظمة المتعلمة على إدارة الموارد

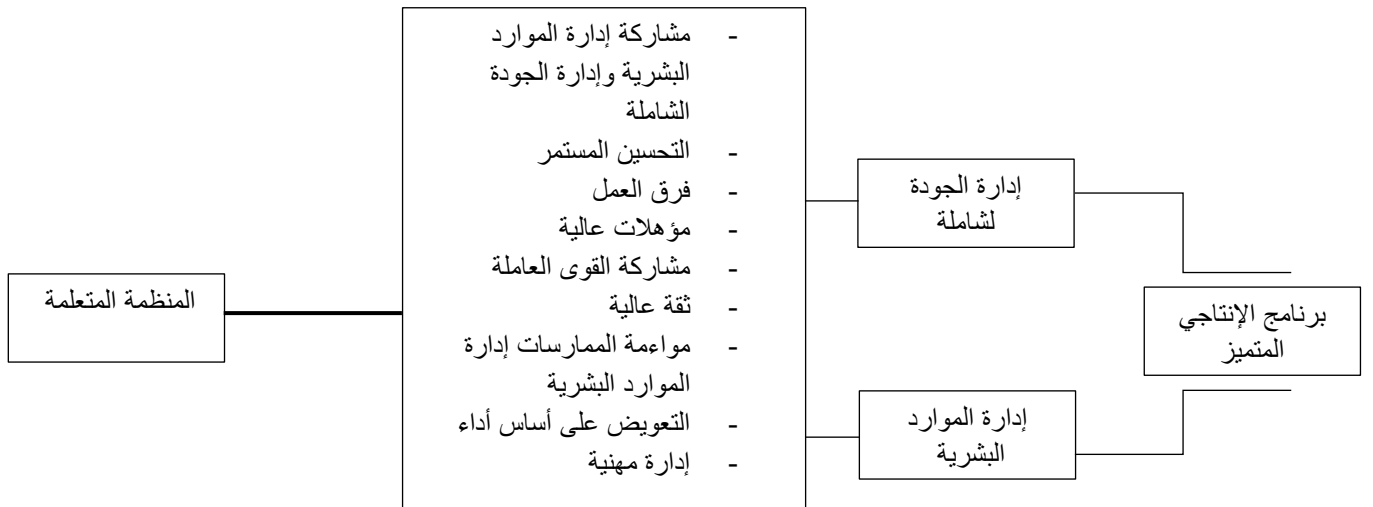
البشرية إنشاء برامج توقع احتياجات مهارات الموارد البشرية التي يتم من خلالها تطوير المتطلبات والحلول

للبرمجيات من خلال جهود التعاون داخل فريق عمل متعدد الوظائف ذي تنظيم ذاتي والدعم الفردي.

بالنسبة للمهمة الأساسية الثانية المتمثلة في ربط ثقافة إدارة الموارد البشرية بثقافة المنظمة المتعلمة المعتمد على النمط التعلم، على إدارة الموارد البشرية نشر وتطبيق فكرة التعلم الذي أشارت إليه شارلوت فيلول l'entreprise apprenante : le knowledge management en أي تعزيز فكرة التعلم و تنفيذ المشاريع التجريبية أي التعلم من التجربة و التعلم من أعضاء فرقة المشروع ، علي إدارة الموارد البشرية إدارة مهارات الموارد البشرية التي أثبتت جودتها في مجال يتعلق باستراتيجية تطوير المنظمة المتعلمة¹

أظهرت تجربة كادبوري في منتصف الثمانينات من القرن الماضي في منظمة تحول الشوكولاته من بورنفييل (المملكة المتحدة) أن المنظمة المتعلمة الناجحة تعتمد على إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، الشكل الموالي يظهر علاقة إدارة الموارد بشرية والجودة الشاملة بالمنظمة المتعلمة.

الشكل رقم -02-06: المنظمة المتعلمة وإدارة الموارد البشرية



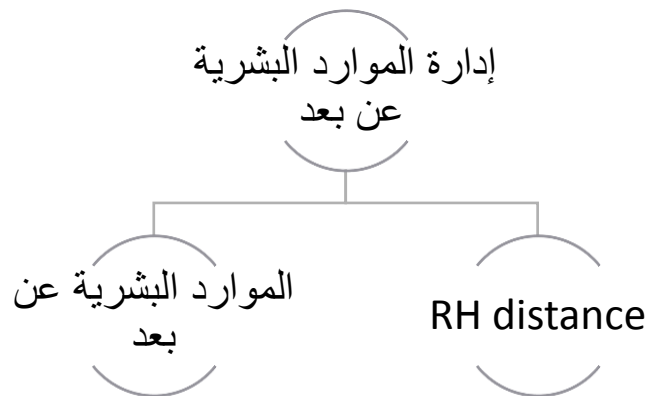
¹ Daniel belet -devenir une vraie entreprise apprenante " les notes de lecture de la chaire les notes de lecture de la chaire- editions d'organisation – 2003 les notes de lecture de la chaire – page 08

المصدر: Amaury grimand – l'entreprise apprenante – sans date – page 08

من المنحني نستنتج إلغاء وظائف التي تعتمد على الملاحظة وتشكيل مجموعات العمل ذات جودة الجمع بين الخدمات المختلفة ما يصاحب ذلك من تطور براعة داخل المنظمة، زيادة فرص التعلم وتطوير مهارات من خلال الدورات التدريبية بجودة شاملة، يعتبر التعليم والتدريب أحد المقومات الأساسية التي يركز عليها برنامج إدارة الجودة للتحويل من المدخل الكلاسيكي إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة.¹

ج. إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية في ظل العمل عن بعد بأخذ بعين الاعتبار زاويتين، الزاوية الأولى متمثلة في اكتساب الموارد البشرية عن بعد (العامل عن بعد)، أما الزاوية الثانية متمثلة في ربط ثقافة إدارة الموارد البشرية بثقافة العمل عن بعد كما هو ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم -02-07: مكونات إدارة الموارد البشرية في ظل العمل عن بعد



¹ عبد الكريم أحمد جميل- تدريب وتنمية الموارد البشرية-دار الجنادرية-2016-صفحة 210

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل نستنتج أن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في ظل العمل عن بعد هي مراعاة الموارد البشرية عن بعد ذات نمط يمكن أن يتيح ظهور وتطوير العمل عن بعد، التمتع بيئة مهنية تقع على مسافات كبيرة من المنظمة¹ ، الاعتماد على فكرة العمل في كل مكان و في أي وقت .

بالنسبة للمهمة الأساسية الثانية المتمثلة في ربط ثقافة إدارة الموارد البشرية بثقافة العمل عن بعد المعتمد على النمط المسؤولية التامة قلة المراقبة و التقييم ووظائف تعتمد على تقنيات الاتصال ، على إدارة الموارد البشرية نشر وتطبيق فكرة العمل عن البعد الذي أشير إليه تريك بوفارد و بتريك ستورهاي

Le travail à distance: Patrick Bouvard et Patrick Storhay

Télétravail et nomadisme, leviers de transformation أي تعزيز فكرة

الاستقلال الذاتي من جهة و العمل بحرية من جهة أخرى ، على إدارة الموارد البشرية استعمال تقنيات

الاتصال المختلفة التي يوفرها الانفتاح الرقمي للمراقبة و تقييم الموارد البشرية عن بعد (العمال عن بعد)

سوف نتطرق إليه بتفصيل في الجزء الثاني من الفصل الثاني تحت عنوان وظائف إدارة الموارد البشرية في

ظل الرقمية .

¹ conseil de l'europe. comité directeur sur la démocratie locale et régionale- services de proximité dans les zones urbaines défavorisées et dans les zones à faible densité de pop- Council of Europe- 2001 – page69

2- وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية

تميزت إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة في دور إداري وعلمي مثل اتجاه إدارة الموارد البشرية إلى تقييم المخاطر، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية كمدخل فعال لتعزيز جودة المنظمة من جهة وجودة المورد البشري

2-2-1- الاتجاهات الحديثة في وظائف إدارة الموارد البشرية

أولا : تخطيط الموارد البشرية في ظل الرقمية : يعد الكشف عن احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من المهارات كما ونوعا من متطلبات استمرار المنظمة وبقائها وديمومتها في ظل الرقمية، حيث أن عدم القدرة على تحديد هذه الاحتياجات بالوقت المناسب والكم والكيف المطلوبين يؤدي إلى فشل التنبؤ بهذه الاحتياجات، وبالتالي المساهمة في ارتفاع كلفة العمل، وتدني رضا الموارد البشرية فيها، ويعكس تخطيط الموارد البشرية ضمان وجود الأعداد المناسبة من الموارد البشرية التي يتوافر لديها المعارف و المهارات والخبرات الضرورية لأداء مهام عملها في الوقت والمكان المناسبين وبما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. حاليا يوجد برامج مثل SAP SuccessFactors Workforce Planning¹ يساعد إدارة الموارد البشرية على اتخاذ قرارات حول الإدارة و الموارد البشرية بشكل افضل واسرع. الاستفادة من المعلومات الذكية وأدوات التحليل لجميع عمليات الموارد البشرية، من التوظيف إلى الاحتفاظ بها، وتقييمهم، وحرص على مخاطر نقص المواهب في الوظائف

¹ <https://www.sap.com/france/products/human-resources-hcm/workforce-planning-hr-analytics.html> vue le 18-01-2019 a 14 :00

الحيوية باستخدام أدوات تخطيط قوة العمل SuccessFactors SAP. توقع عرض والطلب علي

المواهب، وابتكار سيناريوهات المحاكاة ، وإنشاء نماذج مالية.¹

تتدرج عملية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من المراحل المتسلسلة التي تبدأ بتحليل بيئة

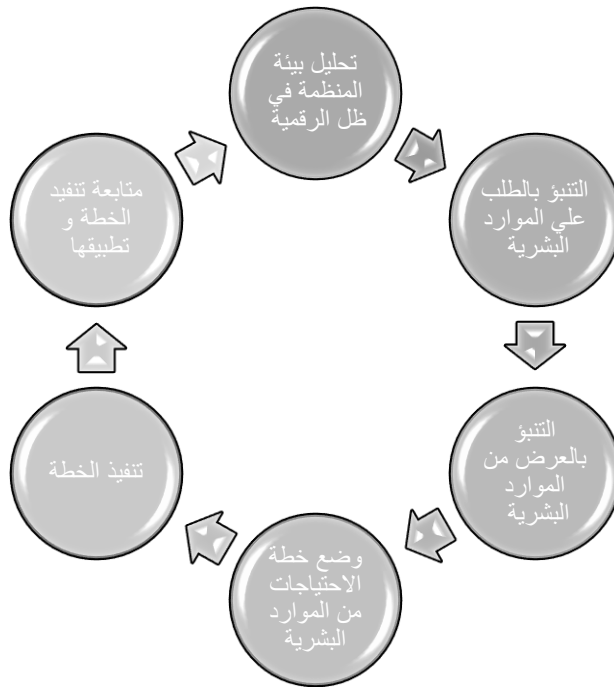
المنظمة الداخلية والخارجية، ومن ثم الانتقال لمرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، ثم التنبؤ

بالعرض من الموارد البشرية، وبعد ذلك الانتقال إلى مرحلة وضع استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

للمواءمة بين الطلب والعرض للموارد البشرية، ومن ثم تنفيذ هذه الاستراتيجية، وأخيرا تنفيذ

الاستراتيجية وتقييمها.

الشكل رقم -02-08: مراحل تخطيط الموارد البشرية في ظل الرقمية



¹ Luke Marson, Rebecca Murray, Murali Mazhavanchery -SAP SuccessFactors Employee Central: The Comprehensive Guide -Rheinwerk Publishing-2015 - page 13

مصدر من إعداد الباحثة

- تحليل بيئة المنظمة: SWOT يتضمن تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية. حيث يعتمد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة على دراسة وتحديد المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على الموارد البشرية مستقبلاً، لاسيما أن الواقع الفعلي لبيئة المنظمات تتسم بالتغير والديناميكية وعدم الاستقرار نسبياً، وبالتالي يمكن من خلال تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة، أما تحليل البيئة الداخلية للمنظمة فتعتمد على تحليل الواقع الفعلي لمصادر المنظمة وللأعمال والموارد البشرية وظروف البيئة التنظيمية للمنظمة بالاعتماد على تحليل المعلومات المتوافر في المنظمة والمرتبطة بهذه النواحي، من أجل تحديد نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها¹.

الشكل رقم -02-09: نموذج SWOT



مصدر: Alan Sarsby - SWOT Analysis - Lulu.com, 2016 - page 45

¹ Alan Sarsby - SWOT Analysis - Lulu.com, 2016 - page 14

لتحقيق SWOT 2.0 (أي الطريقة الرشيقة agile للنظام التقليدي) على إدارة الموارد

البشرية أن تتمكن:

1. بتوحيد الفرق حول أداة تعاونية: للتقدم وضمان استمرارية المنظمة، تتجه الإدارة إلى

الذكاء الجماعي، تحليل SWOT هو وسيلة ممتازة للتفكير الجماعي، فبدلاً من

فرض الإصلاحات التي تقودها الإدارة والتي غالباً ما تكون منفصلة عن الحقائق السوق،

يجب أن تنشأ فرق مختلطة ذات مهارات لجعل الأعمال أكثر كفاءة وربحية؛

2. تحدد بوضوح كل محور وكل عنصر: القوى الداخلية ليست قوى السوق والتهديدات

الخارجية مستقلة عن نقاط القوة أو الضعف الداخلية. تؤكد من عدم وجود ارتباك من

الرقمية في المنظمة، يمكن أن تكون الرقمية فرصة أو تهديد، قوة أو ضعف يعتمد على

الزاوية التي تدرس منها. ذكر كل حالة بشكل صريح واضح يساعد على تسليط الضوء

حول أهمية تأثير التقنيات الجديدة وتغييرات عادات الموارد البشرية؛

3. الاعتماد على حقائق محددة ومعلومات صحيحة: في ظل الرقمية تعتبر الحالات

الملموسة، المصادر والأبحاث الدقيقة، أرقام لحصة السوق، معدل النمو، الخ من المصادر

التي تعتمد عليها المنظمات في ظل الرقمية؛

4. معرفة الأساسيات وتحديد الأولويات: المصفوفة SWOT هي توليف، أي نتيجة

تحليل أولي، على إدارة الموارد البشرية أدرج النقاط حسب الأهمية وإن كانت للملاحق

لا بد من إدارة الموارد البشرية التصريح بها للمزيد من الوضوح والتفسيرات؛

5. ربط التحليل بخطة العمل: التحليل SWOT منطقيًا إلا إذا تماشى مع رؤية المنظمة

وإذا كان بمثابة أداة وصل بين الاستراتيجية والعمليات، يقوم تحليل SWOT بتأكيد

عن المسار الأمثل لتحقيق الأهداف، علي إدارة الموارد البشرية تخطط خطة اتصال

غنية وديناميكية. وتعتبر من أفضل طرق الجمع وتحفيز الموارد البشرية.

6. استعمل برمجيات: استخدام البرامج لتسهيل عملية التحليل مثل: برنامج

MindView من خلال رسم الخرائط الذهني هو تقنية قوية لإثارة العصف الذهني

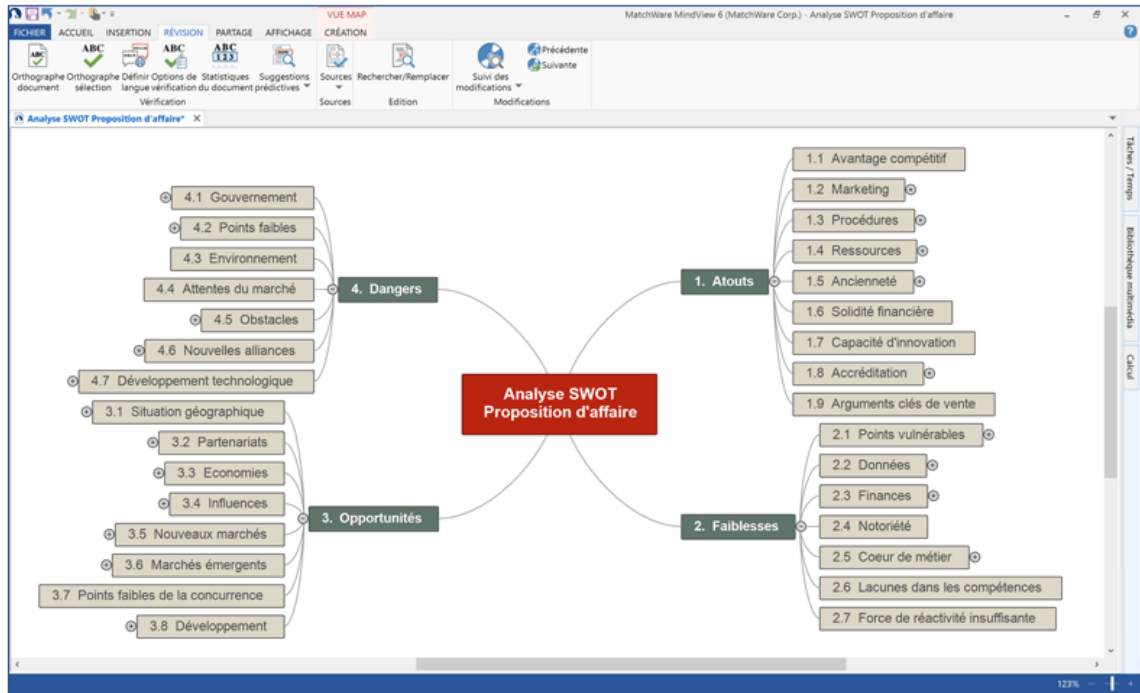
التي تفسح المجال بشكل جيد لإنشاء تحليل SWOT. استنادًا إلى رسم الخرائط

الذهنية، يسمح لك برنامج MindView بتصوير نقاط القوة والضعف والفرص

والتهديدات من خلال إنشاء خريطة ذهنية بسيطة.¹

الشكل رقم -10-02: برنامج MindView

¹ <https://c-marketing.eu/swot-tows-strategie/> vue le 23-04-2017 a 10 :46



المصدر : <https://www.matchware.com/fr/logiciel-danalyses-swot>

- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: في ضوء نتائج المرحلة الأولى الناجمة عن تحليل بيئة المنظمة، يتم التنبؤ بالطلب المتوقع على الموارد البشرية، حيث تساهم هذه النتائج في وضع جدول زمني يبين الاحتياجات من الموارد البشرية، تحدد الوظائف، المعارف والمهارات التي يجب توفيرها في المترشحين للوظيفة، هناك مجموعة من الأساليب غير الإحصائية التي يمكن استخدامها في تقدير الطلب على الموارد البشرية، من أهمها:

1. تقدير الموارد البشرية ضمن المنظمة بطريقة شفافية لاحتياجاتهم المستقبلية للموارد البشرية
بما أن تعتمد الموجة الرقمية بميزة التعاون فعل إدارة الموارد البشرية اخذ بعين الاعتبار آراء الجميع، ويمكن استخدام طريقة دلفي Delphi méthode هي التنبؤ باستعمال

منهجية تفاعلية تعتمد على لجنة من الموارد البشرية، حيث يقوم الفرق بالإجابة على

الاستبيانات المتعلقة بالموضوع المطلوب¹؛

2. الميزانية التقديرية وما تتضمنه من تقديرات كمية للطلب على الموارد البشرية؛

3. معايير الأداء المطبقة في المنظمة التي تسهم في تحليل عبء العمل المتوقع وبالتالي تقدير

حجم الطلب على الموارد البشرية، حيث يقوم تحليل عبء العمل بتحديد معدل حجم

الإنتاج المتوقع خلال الفترة المستقبلية، وبالتالي تحديد عدد الموارد البشرية اللازمين لإنجاز

تلك الأعمال المستقبلية (في المنظمة أو عن بعد) وفق حجم الإنتاج المتوقع؛

4. تحليل قوة العمل التي تعتمد على مقارنة العدد الفعلي من الموارد البشرية مع العدد المتوقع

وجوده وفق نتائج تحليل عبء العمل، ومن أهم وسائل تحليل قوة العمل هي دوران

العمل الذي يشير إلى معدل تغير الموارد البشرية العمل في المنظمة (خروج أو دخول

(خلال الفترة زمنية محددة غالبًا ما يترك الموارد البشرية المنظمات الحرة الصغيرة بعد الحصول

على تدريب²؛

5. خرائط الإحلال وتشير إلى معلومات عن الموارد البشرية المرشحين لشغل الوظائف التي من

المتوقع أن تكون شاغرة مستقبلاً، لا سيما فيما يتعلق بخبراتهم ومهاراتهم ومواصفات

الوظيفة،

¹ Mohamed Moustafa Al Hassael- Marketing management : information, communication et stratégies- Editions Publibook- 2011 - page 279

² CTA -Guide de l'agriprenariat digital: La voie du succès pour les jeunes entrepreneurs des pays ACP- CTA- 2017 – page 13

6. تحليل مخزون الموارد البشرية، حيث يبين كل ما يتوافر لدى المنظمة من موارد بشرية من

الناحيتين الكمية والتنوعية، ومتضمنًا كافة المعلومات المتعلقة بمعارفهم ومهاراتهم وخبراتهم.

- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: تعتمد هذه المرحلة على حصر الموارد البشرية العاملة في

المنظمة في الوقت الحالي وتحليلها، بالإضافة إلى دراسة الموارد البشرية المتوافر في سوق العمل

التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة، وهناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها

في تقدير العرض من الموارد البشرية، من أهمها:

1. تحليل الزيادة المتوقعة في العرض من الموارد البشرية التي تحدث نتيجة لعدة عوامل، منها:

تحويل الموارد البشرية بين مختلف الوحدات في المنظمة، والإجازات بأنواعها؛ الأمومة،

والإعارة، والزواج وغيرها؛

2. تحليل مخزون الموارد البشرية المتوافرة في المنظمة من حيث الكم والنوع؛

3. أتمته العمل بإدخال التكنولوجيا الحديثة إلى العمل وأثرها على حجم الموارد البشرية في

المنظمة؛

4. تحليل الانخفاض المتوقع في العرض من الموارد البشرية، ويمكن أن يحدث نتيجة للوفاة، والتقاعد،

والفصل، والاستقالة، وغيرها.¹

- وضع خطة الاحتياجات من الموارد البشرية: وذلك بالاعتماد على المقارنة بين الطلب على

الموارد البشرية والعرض من الموارد البشرية، وذلك بناء على نتائج المرحلة السابقة، حيث تعالج

¹محمد بن دليم القحطاني- إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل- لعبكان للنشر-2015- صفحة 61

الخطة الفائض أو النقص في الموارد البشرية في المنظمة كما ونوعا، وهناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لمعالجة الفائض في الموارد البشرية، من أهمها؛ وقف التوظيف، وتشجيع الموارد البشرية على ترك المنظمة، وتسريحهم، وتشجيعهم على التقاعد المبكر، كما أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لمعالجة النقص في الموارد البشرية، من أهمها؛ تعيين الموارد البشرية جدد، وتنقية الموارد البشرية في المنظمة، وأجراء تنقلات بين وحدات المنظمة، إحلال التكنولوجيا الحديثة محل العمالة الحالية في المنظمة وغيرها، مع ملاحظة انه في حال تساوي العرض مع الطلب يبقى وضع الموارد البشرية في المنظمة على ما هو عليه دون تغيير.

- تنفيذ الخطة :وتعتبر هذه المرحلة من اهم مراحل تخطيط الموارد البشرية، ولا بد أن يتم تنفيذ الخطة بكفاءة ودقة، وذلك من خلال تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى كاستقطاب الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية وتعيينهم، وتدريب الموارد البشرية، وتمكين الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية.

-متابعة تنفيذ الخطة وتقديمها وتعتمد هذه المرحلة على التأكد من تنفيذ الخطة وفقا لما هو متوقع، ومتابعة تنفيذها بشكل دوري ومستمر، وتحديد الانحرافات الفعلية عن تنفيذ الخطة، ومعالجة هذه الانحرافات أما بتعديل الخطة، أو تعديل الطلب على الموارد البشرية أو تعديل العريض من الموارد البشرية.

و عليه نستنتج أن المراحل متسلسلة منظمة تعتمد كل مرحلة على المرحلة السابقة لها، لذا فان دقة تخطيط الموارد البشرية تعتمد على دقة كافة المراحل، هذا من جانب، ومن جانب آخر تعتبر المراحل متواصلة لا تنتهي حيث أن المرحلة الأخيرة ترتبط بالمرحلة الأولى، فالمراحل تدور في حلقة مستمرة يكون مركزها التطوير والتحسين المستمر لعملية التخطيط.

ثانيا: وظيفة استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم في ظل الرقمية: تعد ممارسة استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم ثاني اهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وسيتم تناول استقطاب الموارد البشرية ومن ثم سيتم تناول اختيار الموارد البشرية وتعيينهم على النحو الاتي:

- الاستقطاب الرقمي : تهتم عملية استقطاب الموارد البشرية بالبحث عن الموارد البشرية -كما ونوعا- الكفؤة والمناسبة، والعمل على جذبها للالتحاق بالعمل في المنظمة بالوقت المناسب، وتتضمن عملية استقطاب الموارد البشرية في ظل الرقمية مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف البحث عن الموارد البشرية الكفؤة وجذب المرشحين لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة، وذلك بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب تتمثل في الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر شبكة الأنترنت الخاصة بالمنظمة¹ Webtracking أو عبر المواقع الخارجية أو الشبكات الاجتماعية مثل² LinkedIn Facebook أو مواقع التوظيف مثل ouedknis cvya.dz , novojob.com أو من خلال مستشارين في التوظيف الرقمي مثل emploitic , emploiartner , emploinet , وذلك

¹ Jansen, Bernard J.- Handbook of Research on Web Log Analysis- IGI Global-2008 – page257

² Éric Delcroix- LinkedIn- Pearson Education France - 2012 –page 112

حسب طبيعة تلك الوظائف وسياسة التوظيف ، أو عبر برامج مسح ضوئي للسيرة الذاتية تحتوى على إمكانيات إجراءات اختبارات على الأنترنت، مما يفيد في عدم الحاجة إلى جمع المتقدمين للوظيفة بمكان محدد وإمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين في الوقت نفسه.¹ مثل Talentsquare ، Softy ، Nicoka أو باستعمال برمجيات أو نظم خاصة تتم بتحديد طبيعة الوظيفة والمواصفات المورد البشري المتقدم لشغلها ونشر الإعلان بشبكة الأنترنت وأرسال بريد الرقمي إلى الأقسام المعنية وفرز طلبات العمل على الأنترنت وقيام بعملية التقييم. مثل نظام My profile ، My Job Market.² أو من خلال المصادر الداخلية إن الموارد البشرية في المنظمة تعد من اهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف المتاحة في المنظمة، حيث يتم الحصول على الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك خبرات المناسبة لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة، ويمكن الحصول على هذه الموارد بطرق متعددة من أهمها الترقية والإعارة المؤقتة و ذلك من خلال طريقة الإعلان عبر البريد الرقمي أو البوابة الرقمية الداخلية الخاصة بالمنظمة مثل نظام تتبع التطبيقات (ATS) .

الشكل رقم -02-11: واجهات الموقع Talentsquare

¹Charles-Henri Dumon-Recruter les meilleurs à l'ère digitale-Eyrolles -2016 - page 34

²Hervé Solus, Chantal Engel -Recrutement : un enjeu business: Augmentez vos profits, évitez le gâchis-Dunod-2017 - page87



المصدر: www.codeur.com/blog/top-logiciel-de-recrutement

في ظل ما ورد يمكن إفراز التطور التقني للممارسة الاستقطاب في ظل الرقمية حيث نشاهد بالزيادة إلى التطور التقني التطور فكري فيما يلي اهم التحولات الفكرية التي طرأت على ممارسة الاستقطاب:

- الاستقطاب في ظل الأنترنت 2.0: قبل سنة 2000 كان إثر الأنترنت بصفة نسبية على ممارسة الاستقطاب حيث حولت الإعلانات الورقية إلى إعلانات على الإنترنت وخزانات السيرة الذاتية إلى مستندات إلكترونية قابلة للمشاركة. مع ظهور الأنترنت أو الويب 2.0 في سنة 2000 بما في ذلك الشبكات الاجتماعية مما أدى إلى حدوث ثورة في عملية التوظيف. تواجد هويات رقمية للمرشحين على المدونات والشبكات الاجتماعية (مثل LinkedIn، Viadeo، facebook، Twitter)، والمواقع المهنية أو مواقع السير الذاتية التفاعلية، بما في ذلك مقاطع الفيديو ونماذج الاتصال.

- الاستقطاب في ظل الأنترنت 3.0: l'Inbound Recruiting من خلال الاستفادة من نظام التسويق الرقمي من خلال مثالا إبراز تجربة المرشح على الشبكات الاجتماعية وهو

يساعد بشكل خاص في تعزيز صورة ومصدقيه المنظمة، بالزيادة إلى مشاركة الموارد البشرية لدى

المنظمة وذلك في استراتيجية بناء سمعة المنظمة على القنوات الرقمية.¹

تسهم عملية استقطاب الموارد البشرية في ظل الرقمية في خفض وقت البحث و عدد الموارد البشرية غير الكفؤة المستخدمين لشغل الوظائف الشاغر في المنظمة وبالتالي الإسهام في خفض تكاليف عملية الاختيار، وتوفر عملية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة لسد الوظائف الشاغرة في المنظمة باقل تكلفة ممكنة، وتسهم هذه العملية أيضا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الحفاظ على حقوق الموارد البشرية المرشحة لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة، وتسهم كذلك في استقرار الموارد البشرية، وذلك من خلال جذب مرشحين كفؤين، والاحتفاظ بالموارد البشرية المرغوب بها في المنظمة.

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في نجاح عملية استقطاب الموارد البشرية، ومن اهم هذه العوامل:

1. حجم المنظمة :يعكس حجم المنظمة طبيعة أنشطتها التي تؤثر بشكل مباشر في نطاق

أنشطتها الهادفة إلى جذب موارد بشرية كفؤة ومناسبة لشغل الوظائف المتاحة فيها وفي

الوقت المناسب، حيث أن المنظمة ذات الحجم الكبير تسعى لتنفيذ هذه الأنشطة بوتيرة أكبر

من المنظمات الصغيرة أما المنظمة الحرة تحتاج إلى مهارات مرتفعة وذات مسؤولية² أو بالنسبة

إلى المنظمة الرقمية التي تعتمد على المهارات الرقمية.

¹ Mike Ganino -Company Culture For Dummies -John Wiley & Sons - 2018 – page 133

² Philippe Sultan- Asterisk - La téléphonie d'entreprise libre: Concevoir et développer son système de ToIP/VoIP -Eyrolles- 2011 – page230

2. البيئة الخارجية :إن ظروف البيئة الخارجية لاسيما المتعلقة بسوق العمل تسهم في تحديد

نطاق أنشطة عملية استقطاب الموارد البشرية خصوصا إذا اتسمت هذه البيئة بالاستقرار.

3. بيئة المنظمة الداخلية :تسهم بيئة المنظمة الداخلية لاسيما المتعلقة بظروف العمل ونظام

الأجور والمكافآت أو في الحرية أو في امتلاك الأدوات الرقمية في التأثير على معدل دوران

العمل في المنظمة، الأمر الذي يحتاج إلى عملية استقطاب للموارد البشرية للجميع الأجيال

مستقبلا.

4. أدوات المنظمة في استقطاب الموارد البشرية :حيث توظف المنظمة خبراتهم وأدواتهم في هذا

المجال لتحسين عملية الاستقطاب والوصول إلى الموارد البشرية الكفؤة بالوقت المناسب والعدد

المطلوب وبالكفاءات والخبرات الملائمة لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة.

5. توجه المنظمة نحو التوسع، الانكماش أو الحرية: عن هذا التوجه يفرض استحقاقات لابد ان

تحققها عملية استقطاب الموارد البشرية لاسيما في ظل التوجه نحو التوسع الذي يتطلب

ظهور وظائف جديدة في المنظمة تتطلب موارد بشرية كفؤة ومناسبة لشغل هذه الوظائف،

وعلى العكس تماما في حال كان توجه المنظمة نحو الانكماش.

6. سمعة المنظمة وطبيعة الوظائف المعروضة :تسهم سمعة المنظمة وطبيعة الوظائف المعروضة في

جذب الموارد البشرية لشغل الوظائف في المنظمة أو العكس، حيث أن الوظائف ذات صلة

بالرقمية لها أكثر شيوعا حاليا مثل **community manager** هي وظيفة لتحريك

وتوحيد المجتمعات على الأنترنت للصالح المنظمة لها ترابط عمق مع الويب 2.0 وتطوير

الشبكات الاجتماعية.¹

ثالثا: ممارسة اختيار الموارد البشرية وتعيينهم: تهتم المنظمة بعملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم على اعتبار أن هذه العملية حاسمة في تحقيق أهداف المنظمة وتسهم في نموها واستمراريتها، وتنعكس إيجابيا على الموارد البشرية في المنظمة وتطورهم، فهي عملية تهتم بالكشف عن معارف الموارد البشرية المتقدمين لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة وخبراتهم وبالتالي الحصول على الموارد البشرية كما ونوعا في الوقت المناسب . كما تبدأ عملية الاختيار والتعيين بمجرد استلام إدارة الموارد البشرية الطلبات من المرشحين، وهي عملية لاحقة لعملية استقطاب الموارد البشرية، فكما تحرص عملية الاستقطاب على جذب أفضل المرشحين، فإن عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم تحرص على استخدام أفضل الوسائل للمفاضلة بين المتقدمين، وتعيينهم في المنظمة، وتعد عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم الجانب الثاني المتمم لعملية استقطاب الموارد البشرية، حيث يتكامل الجانبين في تحقيق خطة الموارد البشرية في المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، من خلال حصولها على الموارد البشرية كما ونوعا في الوقت المناسب، وهذا يعزز ميزتها التنافسية في سوق العمل .

تتضمن عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم جملة من المراحل المتسلسلة المنتظمة التي لا بد من أن يمر بها كافة المتقدمين لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة، حيث يسهم تطبيق هذه المراحل بدقة وموضوعية في تحقيق الغاية من هذه

¹ Didier Mazier -Community management: votre stratégie marketing et communication sur les réseaux sociaux -Editions ENI -2012 – page 56

العملية بأكملها، وفيما يلي عرضاً لهذه المراحل:

- تقديم طلبات التوظيف وتدقيقها وتقييمها: أن أول مرحلة من مراحل عملية الاختيار والتعيين تقديم طلبات التوظيف من قبل الموارد البشرية الراغبين بشغل الوظائف المتاحة في المنظمة عبر الأدوات الرقمية المختلفة ، ويتم تزويد مقدمي طلبات التوظيف بالمعلومات المرتبطة بالوظيفة وشروط شغلها، والمزايا التي سيتمتعون بها في حال اختيارهم لشغل الوظيفة ، وبعد تقديم الطلبات لابد أن يتم تدقيقها و مراجعتها للتأكد من صحة المعلومات المدونة سواء كانت هذه المعلومات شخصية أو وظيفية، بالإضافة إلى التأكد من مطابقة مقدم الطلب لشروط الوظيفة المعلن عنها، وتوظف هذه المرحلة في تطوير الأسئلة التي يمكن إن توجه لمقدم الطلب في المراحل اللاحقة في عملية الاختيار والتعيين، والرجوع إليها عند الحاجة .
- المقابلة المبدئية: وتتم هذه المرحلة بعقد لقاء مع الموارد البشرية الذين تقدموا بطلبات لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة و ذلك من خلال مجموعة من الأدوات الرقمية مثل ChatBot روبوت الدردشة هو برنامج حاسوبي مصمم لمحاكاة ذكية للمحادثات البشرية مع مستخدم واحد أو مجموعة من المستخدمين عن طريق السمع أو الكتابة ويشار في بعض الأحيان لها بكيانات المحادثة الاصطناعي وغالبا ما يتم دمج هذه البرامج في نظم الحوار لأغراض مختلفة مثل الخدمات الشخصية أو الحصول علي المعلومات، بعض الروبوتات تستخدم فحص للكلمات المدخلة وفرزها إلى كلمات رئيسية وسحب الرد مع الكلمات الرئيسية الأكثر مطابقة

وصياغة الأكثر مطابقة من النصوص المخزنة لها في قاعدة البيانات¹ ، ويتم تدقيق طلباتهم و مراجعتها وتقييمها، وتهدف هذه المرحلة للتأكد من بعض المعلومات العامة والمطلوبة في شروط الوظيفة المعلنة.

- التحول الميداني في ظل الرقمية: وتهدف هذه المرحلة لتعريف مقدمي طلبات التوظيف في المنظمة، بطبيعة العمل في المنظمة، وأهدافها من اجل تكوين فكرة لديهم عن المنظمة، وبالتالي مساعدتهم في تحديد رغبتهم في الالتحاق بالمنظمة أو عدمها و ذلك من خلال جولة افتراضية ثلاثية الأبعاد وزيارة لمساحة في الواقع² الافتراضي، أو باستعمال Skype عبارة عن برنامج تجاري تم ابتكاره من قبل كل من المستثمرين السويدي نيكلاس زينشتروم والدنماركي يانوس فريس مع مجموعة من مطوري البرمجيات. يمكن برنامج سكايب مستخدميه من الاتصال صوتيا (هاتفيا) عبر الأنترنت بشكل مجاني بالنسبة لمستخدمي هذا البرنامج، لكن مع تكلفة بسيطة في حال الاتصال بخطوط الهاتف الثابتة أو الجوال³.

- الفحص الطبي: ويتم في هذه المرحلة إخضاع مقدمي طلبات التوظيف إلى فحوصات طبية من اجل الكشف عن مدى مناسبة الوضع الصحي لهم للعمل في المنظمة، بالإضافة إلى التأكد من خلوهم من أمراض سارية أو معدية أو مزمنة، أو أية أمراض قد تشكل خطرا على عملهم في المنظمة أو استمراريتها في العمل.

¹ Elzbieta Szumanska -Chatbot als Objekt der anthropologischen Forschung: Die Auseinandersetzung um die Idee der Gesprächsimitation und ihre Methoden -GRIN Verlag-2008 - page 03

² Anthony Cardinale- Développer des applis innovantes avec Unity - I. Réalité virtuelle- Éditions D-BookeR- 2017 -page 04

³ Robyn Longhurst- Skype: Bodies, Screens, Space- Robyn Longhurst Taylor & Francis- 2016 - page 39

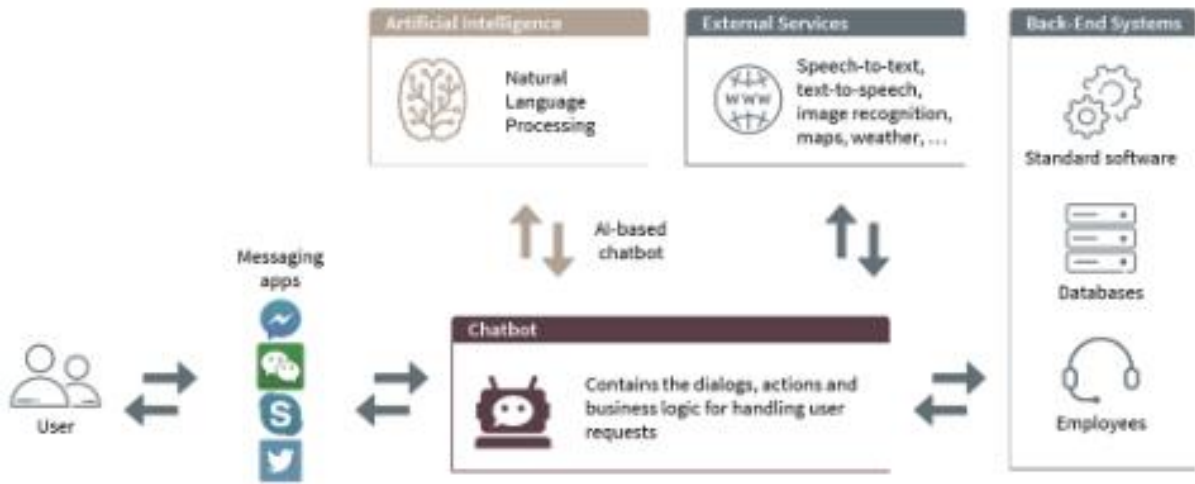
- الاختبارات الوظيفية : وتعد هذه المرحلة أساس عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم، حيث تهدف هذه الاختبارات إلى بيان قدرة مقدمي طلبات التوظيف على أداء مهام الوظيفة التي سيشغلونها بكفاءة، بالإضافة إلى بيان مدى توفر رغبتهم في العمل بهذه الوظيفة، ولا تقتصر الاختبارات الوظيفية على معرفة مقدرات مقدمي طلبات التوظيف و مهاراتهم لشغل الوظيفة الحالية فقط، بل تمتد إلى التنبؤ بمقدراتهم ومهاراتهم المستقبلية لشغل وظائف أخرى، ولا بد أن تتمتع هذه الاختبارات بالصدق والثبات والموضوعية، ومن أكثر الاختبارات استخداما في المنظمات، هي اختبار القدرات، و اختبارات الشخصية، الذكاء، الأداء، الميول والاتجاهات .

مثل Moonshield، Reveal

- المقابلة الرقمية: وتهدف هذه المرحلة إلى جمع معلومات مباشرة وعميقة عن المتقدمين لشغل الوظيفة، والحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من الاختبارات لاسيما تلك المعلومات المتعلقة بالجوانب الشخصية والانفعالية والموقف، حيث تسهم هذه المرحلة في الوصول إلى قرار أكثر موضوعية فيما يتعلق بتعيين المتقدم من عدمه .وتمكن المقابلة من الحكم على المظهر الخارجي لمقدمي طلبات التوظيف، مما يساعد في التحقق من توافر بعض الشروط المتعلقة بمظهر المتقدم التي تكون مطلب للوظيفة لابد من توافره .مثل Buzzfeed ، Visiophonie، Chatbot، Plateformes d'entrevue vidéo (VIP- Video Interviewing Platform).¹

¹ Samuel Ronce- Comprendre et développer un Chatbot- Eyrolles - 2017 – page 14

الشكل رقم -02-12: نموذج Chatbots



المصدر Associate - How Can Insurers Benefit from Chatbots? - Dominik Langer

page 02 - Partner | Head of Competence Center Digital Transformation

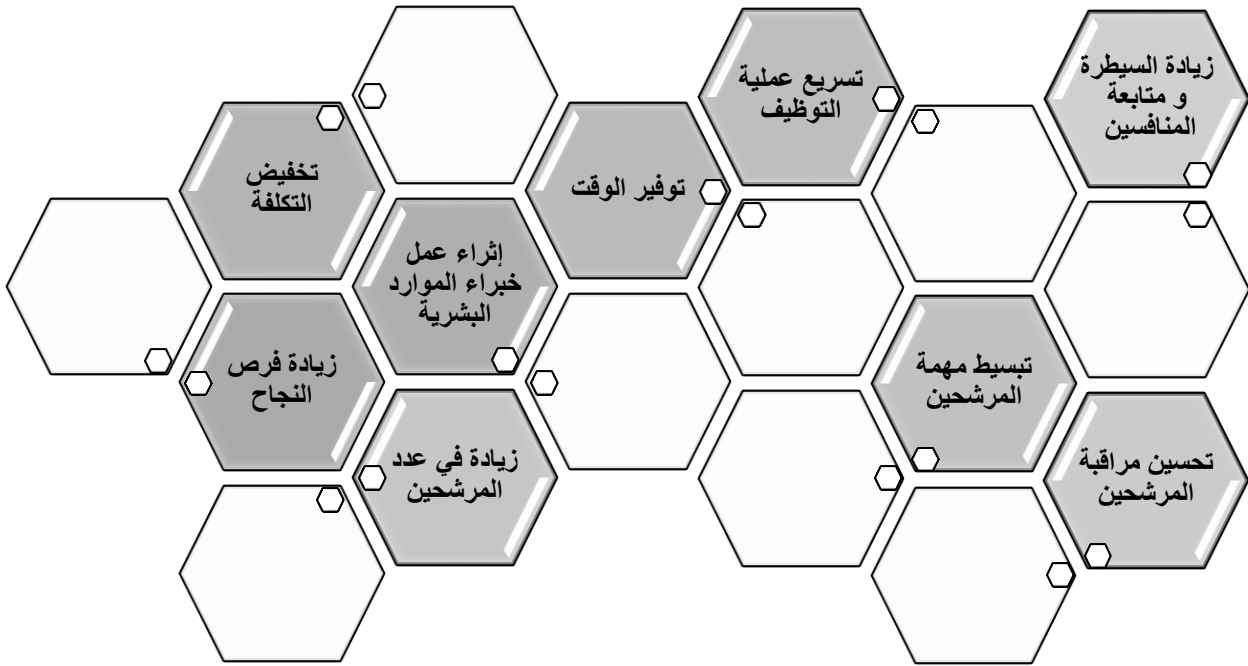
- إصدار نتائج الاختبارات والمقابلة الشخصية وإعلانه :ويتم في هذه المرحلة إصدار نتائج

الاختبارات والمقابلة الشخصية، وأعلام كافة المتقدمين ناجحين أو غير ناجحين بهذه النتائج

بغض النظر عن النتيجة .

- إصدار قرار التعيين تحدد التجربة: وفي هذه المرحلة تصدر الجهة صاحبة الصلاحية قرار التعيين مكتوبا ومعلنا، مشروطا بتحديد فترة تجريبية، وبعدها أما أن يتم تثبيت الموظف أو الاستغناء عنه دون الدخول في تعقيدات إدارية.
- إصدار قرار التعيين بشكل نهائي: بعد انقضاء فترة التجربة يتم التأكد من قدرة الموظف تحت التجربة على أداء مهام وظيفته بكفاءة، ويتم إصدار قرار بتثبيت الموظف وتعيينه بشكل نهائي في المنظمة.

الشكل رقم -02-13 : أهمية الاختيار الرقمي



المصدر : www.rhinfo.com

رابعا : النظام الرقمي للتسجيل الوقت والحضور: نظام يعمل خصيصا لمراقبة الحضور والانصراف الموارد البشرية داخل المنظمة و يعمل على المساعدة في تطبيق سياسة العمل مما يساعد علي

إضفاء روح النظام والالتزام على المكان، ولقد ثبت أن هذا النظام هو الأنسب لتسجيل ومراقبة الحضور والانصراف في الإدارات ، ولقد تم تطوير نظام الحضور والانصراف ليتلاءم مع احتياجات السوق من جهة نظم إدارة العمالة والدعم الفني ، كما أن النظام يعمل بإدخال بيانات الحضور والانصراف يدويا أي سهولة الوصول إلى المعلومات من خلال البرمجيات مثل KELIO , time@work , Jornyx CIMAG, online timesheet , TEMS¹

الشكل رقم -02-14 : أهمية النظام الرقمي لتسجيل الوقت والحضور



المصدر: من إعداد الباحثة

خامسا : نظام الإدارة الذاتية للموارد البشرية: ظهر أول برنامج في عام 1970 تحت اسم SIGP، ويقصد بها تمكين الموارد البشرية من الدخول على قواعد البيانات للاطلاع على بياناتهم الذاتية وتعديلها، وكذا البيانات الخاصة، وأرصدة إجازاتهم، في إطار احتياطات السرية. مع ظهور لينُكس Linux هو نظام تشغيل حر ومفتوح المصدر مما سمح بالاطلاع على قدر

¹ Nations Unies. Division de statistique, United Nations -anuel de formation aux systèmes d'enregistrement des faits d'état civil et de statistiques de l'état civil -United Nations Publications-2003 page33

معين من البيانات عن باقي الموارد البشرية في منظمة. كما يمكن الاطلاع على الوظائف المتاحة داخل المنظمة في حال الرغبة في تغيير المسار الوظيفي.¹

أما فيما يخص إجراء المعاملات الرقمية فيمكن للموارد البشرية التقدم بطلبات الإجازات من خلال الإنترنت أو الأنترنت، والتقدم للدورات التدريبية المختلفة التي تتحها المنظمة، ومن خلال تدفق الأعمال يتم توجيه هذه المعاملات لجهات الاختصاص لاعتمادها حتى تكتمل المعاملة. كما يمكن لوظيفة إدارة الموارد البشرية التواصل مع الموارد البشرية من خلال البريد الرقمي أو من خلال خطابات رقمية، مع الاحتفاظ بمختلف المراسلات في الملف الرقمي للمورد البشري. سادسا : ممارسة تحفيز الموارد البشرية: أن أول من أشار إلى أهمية تحفيز الموارد البشرية في المنظمة فريدريك تايلور، حيث لاحظ أثناء عمله في مصنع ميدفيل للحديد (Steel Works) (Midvale) أن فئة من الموارد البشرية يميلون إلى الوفاء بالحد الأدنى من مستويات الأداء، فاستخدم الحوافز المادية لتشجيع الموارد البشرية الذين تزيد إنتاجيتهم عن المستوى المحدد (المعياري) على زيادة الإنتاجية لأعلى مستوى ممكن. لذا ركز تايلور جهوده في البحث عن طريقة مثلى في العمل تحقق استغلال أقصى طاقات العامل وتسهم في زيادة الإنتاجية على مستوى المنظمة .

¹ Yves Emery, François Gonin- Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité- PPUR presses polytechniques- 2009 – page405

وقد ركزت المنظمات على تطوير نظام حوافز تعزز مقدرتها التنافسية، وتساعد في مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئتها المحيطة، حيث تعد عملية تحفيز الموارد البشرية أسلوباً تنتهجه الإدارة بهدف ضبط سلوك الموارد البشرية، وتوجيهه نحو زيادة الإنتاجية، وذلك بتلبية احتياجات الموارد البشرية، واستشارة دافعيهم نحو العمل .

وتستند عملية تحفيز الموارد البشرية على استخدام المحفزات لاستثارة الموارد البشرية وتوجيههم نحو أداء أعمالهم على نحو أفضل، وبهذا فإن عملية التحفيز تعتبر من أفضل الوسائل لتحسين كفاءة الموارد البشرية في المنظمة، وتسهم في تحقيق أهداف كل من الموارد البشرية والمنظمة والمجتمع . أن نجاح عملية تحفيز الموارد البشرية في المنظمة يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة من خلال تحسين مستوى الإنتاجية فيها، وتسهم في زيادة دخل الموارد البشرية في المنظمة، وتنمي شعورهم بالاستقرار الوظيفي والولاء للمنظمة، وتؤدي كذلك إلى تخفيض تكاليف الإنتاج في المنظمة من خلال الاهتمام بالتنوع وتقليل الهدر في عناصر العملية الإنتاجية، والتخلص من مشكلات العمل كالغياب عن العمل، ومعدل دوران العمل، والصراع مما يسهم في تعزيز استقرار الموارد البشرية في المنظمة.

وتستند عملية تحفيز الموارد البشرية على درجة مساهمة كل الموارد البشرية بالمنظمة في الأداء التنظيمي، وبهذا فإن الموارد البشرية يتفاوتون في درجة مساهمتهم في الأداء التنظيمي، وبهذا فإن عملية تحفيز الموارد البشرية تقوم على جملة من الافتراضات ، وهي اعتماد الأداء الإجمالي للمنظمة على أداء الموارد البشرية والمجموعات فيها التي تتفاوت من المورد إلى آخر، وأن عملية تحفيز الموارد البشرية تؤدي إلى جذب الكفاءات العليا والإبقاء على الموارد البشرية ذوي الأداء المرتفع، وإمكانية

قياس الأداء الفعلي للموارد البشرية بناءً على معايير موضوعية صادقة وثابتة، وإمكانية ضبط العوامل المؤثرة على الأداء والسيطرة عليها كظروف العمل. وبناءً على هذه الافتراضات فإن فاعلية عملية تحفيز الموارد البشرية في ظل الرقمية تعتمد على مجموعة من المتغيرات من أهمها: الاعتماد على أنظمة مناسبة تربط الأجر بالأداء، وبناء الثقة لدى الموارد البشرية، واعتماد أنظمة حوافز متعددة (حوافز إيجابية وسلبية)، واستخدام الحوافز المعنوية بكفاءة.

تحقق عملية تحفيز الموارد البشرية جملة من الفوائد من أهمها: إبراز مقدرات الموارد البشرية، وتفجير طاقاتهم، وتوظيفها بفعالية في تنفيذ الأعمال في المنظمة، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل، وربط أهداف الموارد البشرية ومصالحهم بأهداف المنظمة، وزيادة أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية فيها، وتؤدي عملية تحفيز الموارد البشرية أيضاً إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من الطاقات الإبداعية لدى الموارد البشرية، مما يسهم في تطوير أساليب العمل وتوفير الوقت والجهد والتكلفة، وأخيراً تنمي عملية تحفيز الموارد البشرية الرضا الوظيفي لديهم، مما يسهم في حل المشكلات التي تواجه الإدارة كإنخفاض القدرة الإنتاجية، وارتفاع معدل التكاليف، والتغيب عن العمل، والخلافات والشكاوى، ومعدل دوران العمل، والصراع، وضعف التنسيق بين الموارد البشرية.

2-2-2 الاتجاهات الحديثة في التدريب

إن مفهوم التدريب لم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، اكتشفنا من خلال الفصل الأول أن الانفتاح الرقمي أفرزت ثورة إدارية اتجهت نحو تغيير الأسلوب والمنهج

التقليدي في إدارة المنظمات، وأصبح التركيز على المورد البشري الكفاء القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات، بحيث يصبح الثابت الوحيد في عالم اليوم والغد هو التغير وأصبحت الإدارة هي إدارة عمليات التغير. إن القضية أكبر بكثير من مسألة ترقيع المشاكل القائمة بأسلوب الدورات التدريبية التقليدية، وإنما بلغ من التعقيد بحيث يحتاج إلى معالجة علمية وموضوعية تتمشى مع متطلبات المرحلة التي نخبئ أنفسنا للدخول فيها على قدم المساواة مع المنظمات التي أخذت بمتطلبات الرقمية.

- وتعتمد هذه المنهجية الجديدة على العنصر البشري وتنميته وتطويره بصفة مستمرة، وتحولت العملية الإدارية من التحسين إلى استمرارية التحسين وعدم توقفه. وهذا هو التحدي الأخطر الذي تواجهه منظمات في ظل الرقمية. وهنا تتجلى إطلالة التدريب كآلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات. ولذلك يحتل التدريب مكانة بارزة في خطط التنمية التي تصممها المنظمة. وبناء على ذلك يمكن ذكر أسباب تطور التدريب من تدريب تقليدي إلى تدريب رقمي :

- ظهور موارد بشرية متطور (جيل الرقميون أو كما عرفهم ميشيل سيريس " Michel Serres بوتي بوسي (Petite Poucette) ؛

- النضج التكنولوجي التطورات التكنولوجية والاضطرابات المستقبلية من أجل دعم اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة البحث والتطوير المستقبلية 1 ؛

¹ علاء فرحان طالب، علي عبد الحسن الفتلاوي- التكنولوجيا التطبيقية وإدارة الابداع- دار حميثرا- 2004- صفحة 28

- التطور الهائل في استخدامات الحاسب الآلي¹ (الإنترنت، الشبكات الاجتماعية، استخدامات

الهواتف المحمولة، الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية ...).

فان تدريب الرقمي لقد اصبح التدريب المستمر من اهم ما تحصل عليه منظمات في المناخ شديد التنافسية ، ومن هنا نتبع مقولة أن التدريب اصبحا رحلة وليس مقصدا، وفي بعض التقديرات فان التدريب من خلال الأنترنت و البرمجيات سيمثل في القريب 80% من حجم التدريب في منظمات، يتم من خلال البرمجيات الحديثة قياس الفجوة بين مواصفات الموارد البشرية والأهداف الأساس لمنظمة ومن ثم يمكن ترشيح الموارد البشرية للدورات المختلفة والتي يمكن أن يتلقوا العديد منها من خلال الأنترنت ، ويتيح توفير التدريب من خلال الإنترنت والإنترنت عدة مزايا .²

من خلال هذا السياق يمكن ذكر وسائل، أدوات وتقنيات التدريب في ظل الرقمية: في السنوات الأخيرة شهدت تقنيات التدريب نمواً وتطوراً مطرداً، واتضح ذلك في مجالات ونماذج عديدة ساهمت وتسهم في رقي العملية التدريبية وإيصالها بالطريقة المثلى للمتدرب، وتحقيق هذه التقنيات وتلك الوسائل مجموعة من التسهيلات للمدرب مما يساعد في تحقيق الأهداف التدريبية المرجوة ومن أبرزها:

- تعمل وسائل ومساعدات التدريب على جلب انتباه الموارد البشرية وزيادة اهتمامهم بموضوع

التدريب³؛

¹ محمد صبري محمود- اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية- عالم الكتاب – البحرين – صفحة 125

² Olivier Las Vergnas, Collectif -Le e-learning informel?- Archives contemporaines, 21 oct. 2017 – page13

³ عبد الكريم أحمد جميل- تدريب وتنمية الموارد البشرية-الجنادرية -2016-صفحة 107

- توفر وسائل ومساعدات التدريب الخبرات الحسية التي تعطي معنى ومدلولاً للعبارات التي تصدر من المدرب، بمعنى أنها تسهل إدراك المعاني من خلال تجسيد الأفكار بوسائل ومساعدات تدريب محسوسة، فتساعد على تكوين صور مرئية في الأذهان؛
- تؤدي وسائل ومساعدات التدريب إلى زيادة مشاركة الموارد البشرية بصورة نشطة وإيجابية في التدريب؛
- تعمل وسائل ومساعدات التدريب على تيسير تدريب موضوعات معينة قد يصعب بدونها تدريبها بذات الكفاءة والفاعلية¹.
- تساعد الوسائل التدريبية على تنوع أساليب التدريب الموجه لمواجهة الفروق الفردية بين الموارد البشرية، فمن المعروف أن المتدربين (الموارد البشرية) يختلفون في قدراتهم واستعداداتهم العقلية، فمنهم من يحقق مستوى عالياً من الاستماع للشرح النظري للمدرب، ومنهم من يزداد تعلمه عن طريق الخبرات البصرية، مثل مشاهدة (الأفلام والشرائح) ومنهم من يحتاج إلى تنوع الوسائل لتكوين المفاهيم الصحيحة لديه.
- تسهم وسائل ومساعدات التدريب في تنمية مهارات المتدرب وتنوع مصادر المعرفة لديه.

¹زيد منير عبوي- الاستراتيجية الحديثة في ادارة التخطيط والتطوير- دار المعنز-2017-صفحة 226

الشكل رقم -02-15 : مزايا استعمال التدريب الرقمي



المصدر : L'e-learning, une solution pour voter entreprise -Stephan Atsou, Pascal Balancier

Edipro, 2009 – page 56

ويمر تصميم التدريب الرقمي في مراحل عدة تتضمن وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: تخطيط التدريب الرقمي يقوم مركز التعليم المفتوح واستنادا على الخطة الاستراتيجية للجامعة بإعداد الخطة السنوية والفصلية للتدريب في ضوء الأهداف العامة للقسم وانسجاما مع أهداف المركز خاصة ما يتعلق ببناء القدرات والتمكين المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وبما يلي ويحقق مبدأ الاستثمار في المعرفة فيما يتعلق بمؤسسات المجتمع المحلي¹.

المرحلة الثانية: تصميم التدريب الرقمي التفاعلي: ويتم في هذه المرحلة ترجمة السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تم وضعها في مرحلة التخطيط لتحقيق أهداف التدريب، والبدء بتصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على شبكة الإنترنت حيث يتم:

¹ Sid Ahmed Benraouane- Guide pratique du e-learning: Conception, stratégie et pédagogie avec Moodle – Dunod- 2011 - page 130

- إعداد المحتوى التدريبي الرقمي تشمل هذه المرحلة الخطوات الإجرائية لأعداد المحتوى التدريبي الرقمي كما يلي:

- تجهيز محتوى البرنامج التدريبي: في ضوء تحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية للفئة المستهدفة، يتم تجهيز محتوى البرنامج العلمي¹.
- تقييم وتحكيم محتوى التدريب للتأكد من دقته وفعاليته ووضوحه قبل البدء بتصميمه الرقمي.
- تحديد محتوى التدريب في صورته النهائية: من خلال تقسيم المحتوى إلى سلسلة من اللقاءات، على أن يشتمل كل لقاء على رقم اللقاء وعنوانه والهدف العام والأهداف التعليمية له والمحتوى والأنشطة الخاصة به.
- تصميم الموقع: يتم تصميم موقع خاص للبرنامج التدريبي على نظام إدارة التدريب الخاص بمركز التعليم المفتوح E-Training يتضمن المحتوى التدريبي التفاعلي على هيئة لقاءات مدعومة بالوسائط المتعددة مع مراعاة توفر صفحة رئيسية Home Page سهلة ومنظمة وقابلة للتطوير، تنسيق جيد للمحتوي التدريبي، تضمين الموقع بأساليب التقييم للمتدربين، دعم فني وتربوي، توافر أساليب التواصل المباشر وغير المباشر مع المتدربين، تزويد النظام بقاعدة بيانات خاصة بالمتدربين لتمكينهم من الدخول للموقع، شمول النظام لمعظم الوظائف الخاصة بأنظمة إدارة التدريب الرقمي التفاعلي المتعلقة بإضافة الدورات التدريبية وتحديد طريقة تسجيل المتدربين المستهدفين، دعم اللغة العربية وسهولة الاستخدام وتوفير الدعم الفني.

¹ Chantal Charnet- Comment réaliser une formation ou un enseignement numérique à distance ?- De Boeck Supérieur- 2019 –page 108

- تصميم أنشطة الدورات التدريبية: يتم تصميم أنشطة تدريبية للمحتوى بما يتناسب مع المتطلبات الفنية والمعايير العالمية لتصميم المحتوى الرقمي وبما يحقق التدريب الذاتي التفاعلي.
- تصميم الجلسات التدريبية وتحديد محتواها وأساليبها اللازمة لنقل المعارف والمهارات للمتدربين عبر الشبكة وتحديد التغذية الراجعة عن التدريب والمتدربين واتخاذ إجراءات التصحيح.

وفي ضوء ما سبق تمر مرحلة تصميم الموقع التدريبي بالخطوات التالية:

- تحديد لغات وبرامج تصميم الموقع: حيث يتم استخدام لغات البرمجة المناسبة والبرامج التي توفر تفاعل خاص بكل برنامج تدريبي.
- استخدام برامج لأدراج الصور الثابتة والرسوم المتحركة والرسوم التخطيطية بعد معالجة بعضها وقد تتخذ بعض الملفات الامتداد JPG والبعض الآخر الامتداد GIF والتي تتميز بصغر حجمها وسهولة تحميلها عبر شبكة الإنترنت.
- إدراج بعض لقطات الفيديو بالموقع لتوضيح بعض مهارات استخدام برنامج العروض التقديمية. تزويد البرنامج بالمادة التدريبية بأشكالها وعناصرها المختلفة سواء العروض التقديمية أو المواد الاثرائية أو الأنشطة التفاعلية أو التمارين التطبيقية.
- إعداد دليل المستخدم الخاص بكل من المدرب والمتدرب وإرفاقه بموقع البرنامج .

- تحكيم البرنامج التدريبي من حيث الأعداد والتصميم والمحتوى وملائمته للفئة المستهدفة وغيره.

وبين هذا وذاك يتم العمل على تحديد أكثر الطرق والأساليب والمنهجيات ملائمة للتدريب

الرقمي والتي يمكن تحديدها فيما يلي¹:

- منهجية التعلم الذاتي بعيدا عن قيود المكان والزمان وهي منهجية تعتمد على قيام المتدرب

بالدخول إلى برنامج معين تم تصميمه لأغراض معينة والتدرب عليه وأداء كافة التمارين المطلوبة

لإنجاز مهمة .

- منهجية التدريب الرقمي المتزامن :يعتمد على تقديم اللقاءات التدريبية من خلال تقنية الصفوف

الافتراضية حيث يتواجد المدرب والمتدربين على الشبكة ويتم توظيف أدوات الصف الافتراضي

والاستراتيجيات التربوية الفعالة واستخدام العروض التقديمية وغيره

- منهجية التدريب الرقمي غير المتزامن :يعتمد على أداء بعض المهام والمناقشات والمشروعات

والمشاركة في حلقات النقاش والمنتديات مما يساعد على تبادل الخبرات بين المتدربين خارج

أوقات التدريب ويقوم المدرب بمتابعة هذه المهام والأنشطة ويتم تضمينها في التقييم المرحلي

لكل لقاء تدريبي.

- التدريب المدمج من خلال برامج تدريبية تدمج بين التدريب الوجيه والتدريب الافتراضي

بحسب طبيعة البرنامج ومحددات الفئة المستهدفة

المرحلة الثالثة: تنظيم وتنفيذ التدريب الرقمي التفاعلي تتمثل خطوات تنظيم وتنفيذ التدريب بما يلي :

¹ Françoise Poyet- Technologies numériques et formation: Freins et leviers- L'Harmattan, 2015 – page 45

- تحديد المدة الزمنية للتدريب ومدة كل لقاء.
- تحديد مواعيد التدريب ومنهجيته وأماكن انعقاده.
- استخدام نماذج ترشيح المتدربين وتحميلها على قاعدة بيانات التدريب وتحميلها على الموقع الرقمي للبرنامج، المستهدفة.
- تحديد آليات الإشراف التدريبي: حيث يتضمن الموقع نظام للإشراف على التدريب يتيح للمدرب متابعة العمل التدريبي والحصول على التغذية الراجعة واستخراج البيانات وكتابة التقارير.
- الدعم والمساندة: يضمن الموقع خدمة الدعم والمساندة لضمان استمرارية عمل النظام بدون أي مشكلات وتمثل طرق الدعم المتاحة بالموقع في: الدعم الهاتفي-الدعم بالبريد الرقمي -المحادثة الرقمية.
- يتم تزويد المدرب والمشاركين والجهة المشرفة على البرنامج التدريبي ببيانات الدخول الى نظام التدريب الرقمي الذي يتم عبر:
- تشغيل برنامج Internet Explorer وكتابة عنوان الموقع عندئذ تظهر الصفحات التالية
- صفحة تسجيل الدخول: حيث يقوم المدرب بإدخال اسم المستخدم User Name وكلمة المرور Pass Word الممنوحة له بواسطة المدرب ثم الضغط على الزر دخول، كما يوجد اعلى صفحة شاشة التسجيل ارتباطات (الصفحة الرئيسية - اتصل بنا)
- الصفحة الرئيسية للبرنامج وتظهر قائمة محتوى لقاءات البرنامج التدريبي، خطة البرنامج وأهدافه وأساليب التقويم والمصادر الاثرية و رابط الصف الافتراضي وروابط تسجيلات اللقاءات ودليل المستخدم.

- قائمة المستخدمين: تضم قائمة بأسماء المتدربين المسجلين في البرنامج التدريبي وبريدهم الرقمي

ليتسنى لهؤلاء المتدربين مراسلة بعضهم البعض

- بند الأعداد والتصميم: تتضمن معلومات عن معد ومصمم البرنامج والمشرفين على ذلك

بالإضافة للمدرب.

يتضمن كل لقاء الأهداف الخاصة باللقاء وخطة اللقاء والتقييم ويتم تزويدها بالمادة التدريبية

والأنشطة والتمارين والتطبيقات اللازمة.

المرحلة الرابعة: تقويم التدريب الرقمي تستند عملية تقويم التدريب على عدد من الأسس والمعايير التي

يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب ورسم استراتيجياته المستقبلية، ومن هذه الأسس

والمعايير، تحديد أهداف التدريب القريبة والبعيدة ووضوحها، شمول عملية التقييم واستمرارها، ترابط

عناصر منظومة التدريب واتساقها، تكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودتها ويتم هذا من

خلال نماذج التقييم المختلفة الخاصة بالمتدرب والمدرّب ومنسق التدريب.

و من هذا المنطلق فإن من أبرز التقنيات الحديثة في تدريب الموارد البشرية هي كمايلي:

أولاً تقنية التدريب باستخدام الحاسب الآلي و اللوحات الذكية :

الحاسب الآلي من التقنيات التي باتت اليوم تمثل نموذجاً رائعاً للتدريب، بما تملكه هذه التقنية من

أساليب وطرق متعددة ومتنوعة وجذابة لإيصال المعلومة، وقد ذكرت مجموعة من الدراسات العلمية

أن استخدام الحاسوب مع مجموعة كبيرة من الموارد البشرية مع وجود المدرب ساهم في إنماء هؤلاء

الموارد البشرية نحوه، وأن ذلك يسهم في تنمية المهارات لدى الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التعليمية والتدريبية بسرعة ومهارة عالية¹. مثل هذه التقنيات وهي ما يسمى بـ السبورة الذكية أو التفاعلية: هي أحد أنواع السبورات الإلكترونية التي أنتجتها منظمة سمارت (Smart)، وأصبح هذا الاسم شائعاً لها. وقد بدأ التفكير في تصميم السبورة الذكية في عام 1987 من قبل كل من ديفيد مارتين ونانسي نولان.² وهي عبارة عن سبورة بيضاء نشطة مع شاشة تعمل باللمس³ ليتحكم في جميع تطبيقات الحاسوب. ويعتمد هذا الأسلوب على الإلقاء المباشر للمادة التدريبية من قبل المدرب، ويكون المدرب في هذا الأسلوب هو محور العملية التعليمية، حيث يكون الاتصال من طرف واحد فقط هو المدرب. لذا لا بد أن يفعل المدرب خلال هذا الأسلوب التفاعلي بينه وبين المتدربين، ويعمل على استشارتهم، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب أيضاً على محتوى البرنامج التدريبي، حيث يكون هذا الأسلوب أكثر فاعلية في الموضوعات المتخصصة التي يكون فيها المدرب على درجة عالية من التخصص.

ثانياً: المنصات التعليمية منصة المساق الهائل المفتوح عبر الإنترنت (MOOC Massive Open Online Course):

هي عبار عن منصة تعليمية حديث في مجال التعلم عن بعد باستعمال الإنترنت و التقنيات المتصلة، نظام MOOC قائم على التدريب بمشاركة عدد ضخم من المتدربين مثال : منصة رواق هي أقدم

¹ محمد قاسم مقابلة- التدريب التربوي و الأساليب القيادية الحديثة و تطبيقاتها التربوية-دار الشروق-2011-صفحة 66
² حمد القميري- تقنيات التعليم ومهارات الاتصال- دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر-2012-صفحة 249
³ فيصل هاشم شمس الدين- الوسائل التعليمية المطورة: المفاهيم، الوسائل الملموسة، بعض أشكال الوسائل - دار شمس -صفحة 51

منصة تعليمية إلكترونية عربية تهتم بتقديم مواد دراسية أكاديمية مجانية باللغة العربية في شتى المجالات والتخصصات، يقدمها أكاديميون من مختلف أرجاء العالم العربي، ومتحمسون لتوسيع دائرة المستفيدين من مخزونهم العلمي والمعرفي¹. منصة المساق الهائل المفتوح عبر الإنترنت هي ترجمة حرفية للمصطلح الإنجليزي² ولكل كلمة من المصطلح مدلول هام ومركزي:

1. مساق: يدل على نشاط تعليمي يهدف إلى دفع المنتسبين إلى اكتساب معرفة جديدة بشكل أساسي؛

2. هائل: يدل على عدد المنتسبين الكبير الضروري لنجاح عملية التعلم والذي يصل إلى أرقام لا يمكن للمنظمات التعليمية التقليدية التعامل معها؛

3. مشاع: يدل على ملولتين أن المساق مفتوح للجميع من دون أي شروط القبول المنتسبين مثلما يحصل في المنظمات، إن المساق مجاني، في بعض الحالات، قد تفرض بعض الرسوم في حال اعتماد المساق كمتطلبات لبرنامج تعليمي معتمد؛

4. عبر الأنترنت: لها المدلولات التالية مشاركة غير محدودة بزمان أو مكان، التفاعل بين منتسبين افتراضيين من دون أي معرفة شخصية بينهم، اعتماد التقنية وبخاصة الحاسوب والأنترنت كوسائط التخاطب والتفاعل التعليمي.

¹ شريف الأتربي- التعليم بالتخيل: إستراتيجية التعليم الإلكتروني وأدوات التعلم-دار العربي – 2019-صفحة 81

² Marc Trestini, Bernard Coulibaly, Isabelle Rossini- Appropriation sociale des MOOC en France- ISTE Group- 2016 page 170

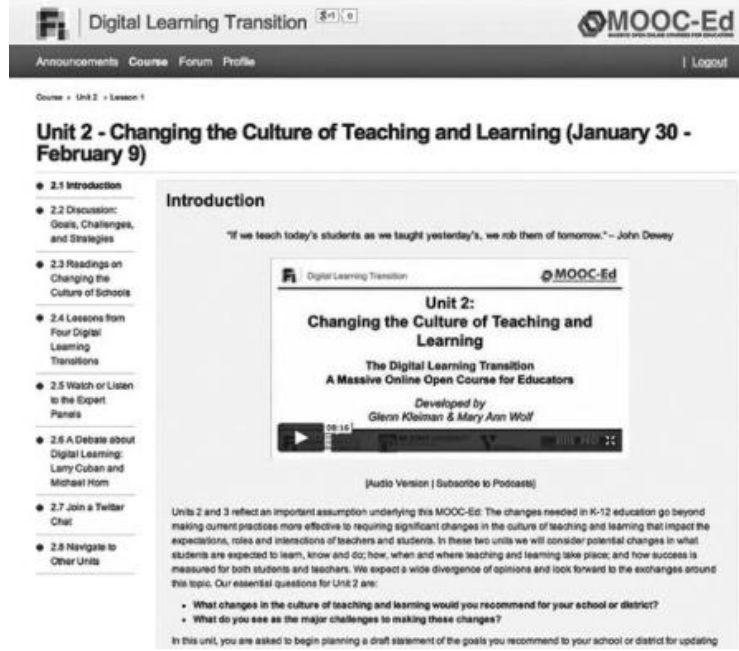
يعتبر أكاديمية خان أول من وضع برامج تعليمية على الأنترنت ونشرها مجاناً وذلك عام 2006، وتبعتها مشروع اليسون دوت كوم عام 2007 والتي توجهت لمواطني دول العالم الثالث، في عام 2011 بذات العديد من الجامعات المرموقة بطرح مسابقاتها وفتحت الأبواب لأي شخص بالمشاركة مجاناً بالإضافة لطلابها العاديين الذين ينوون الحصول على شهادتها. أول مساق في الجامعة كان حول "مقدمة في الذكاء الاصطناعي" الذي طرحته جامعة ستانفورد ووصل عدد الطلاب في المساق إلى 250 ألف طالب. إنشا مدرس المساق سماها يوداستي Udacity والتي تعني بطرح المساقات الهائلة والشائعة، كما أنشأت منظمة كورسيرا التي توفر للجامعات العالمية مجال طرح مسابقاتها لعدد هائل من الموارد البشرية.¹

تتمثل المهمة المنظمة التي ترغب في استخدام MOOCs فيما يلي:

- إعلام الموارد البشرية بوجود MOOCs ؛
- الإشراف على مراقبة MOOCs ؛
- تنمية الموارد البشرية علي استخدام MOOC ؛

الشكل رقم -02-16: واجهات MOOC

¹ Mohamed Jemni, Kinshuk, Mohamed Koutheair Khribi -Open Education: from OERs to MOOCs -Springer - 2016 - page 05-06



– Massive Open Online Courses: The MOOC Revolution–Paul Kim مصدر

1232014 – page– Routledge

ثالثا تقنية الألعاب التدريبية أو الألعاب الجادة Serious Games

اللعبة الجادة هي لعبة مصممة لأغراض غير ترفيهيه، بشكل عام "الجدية" لها علاقة بموضوع ما أو فكرة محددة، وهي نشاط يجمع بين نية "جادة" (تربوية، إعلامية، تواصلية، تسويق، إيديولوجي أو تدريب) مع أساليب الألعاب. باختصار، وتمثيل الأدوار وألعاب الفيديو التي تحيد عن الترفيه.¹ تم تصميم الألعاب الجادة بغرض حل المشكلات الإدارية، تدريب، التحقيق والإعلان. في بعض الأحيان تكون اللعبة عبارة عن التضحية عمدا من المتعة والترفيه من اجل تحقيق الهدف المنشود من قبل اللاعب. الألعاب الجادة هي نوع من المباريات ذات أغراض مختلفة، وتتضمن هذه الفئة الألعاب تعليمية وألعاب الإعلان advergame، وألعاب السياسية.

¹ Cannon-Bowers, Jan -Serious Game Design and Development -IGI Global-2010 - page 303

كلارك أبت ناقش الفكرة الألعاب الجادة في كتابه Serious Games، التي نشرتها فايكنك "Viking Press" يشرح خصيصا عن استخدام ألعاب التي تلعب على الطاولة وألعاب البطاقات. لكن أعطى تعريفا مفيدا عاما بنسبة إلى كلارك أبت اللعبة الجادة هو نشاط مستقل بين إثنين أو أكثر من متخذي القرار، يسعون إلى تحقيق أهداف في سياق محدود، اللعبة عبارة عن إطار للقواعد بين الخصوم للمحاولة كسب الأهداف تلك الألعاب لها أغراض واضح ومدرسة بعناية للتعليم. ضباط الجيش يستخدمون الألعاب المناورات الحربية لتدريب المهارات الاستراتيجية مثال Kriegsspiel، الألعاب الجادة تستهدف مجموعة كبيرة ومتنوعة من الجمهور، بما في ذلك الابتدائية أو الثانوية الدراسية، المحترفين والمستهلكين. الألعاب الجادة يمكن أن تكون من أي النوع، وباستخدام أي تكنولوجيا، وتوضع على أي نظام تشغيل. قد يعتبر البعض منهم نوعا من التعليمية والترفيهية، ومع ذلك، الدعامة الأساسية من المجتمع لديهم مقاومة لهذا المصطلح¹. وعليه نستنتج أن يستخدمها (الألعاب التدريبية) المدرب لغرس مفهوم أو مهارة معينة في المتدرب ويمكن من خلال هذه الألعاب التدريبية مساعدة المدرب على التالي:

1. تأصيل المفاهيم التي يريد المدرب إيصالها للطالب المتدرب²؛
2. إثارة نشاط الطالب المتدرب، وتساهم مباشرة في طرد الملل الذي قد يعتري العملية التدريبية؛

¹ Helmar Schramm, Ludger Schwarte, Jan Lazardzig-Collection - Laboratory - Theater: Scenes of Knowledge in the 17th Century -Walter de Gruyter-2008 - page 429

² عبد الكريم أحمد جميل – مرجع سبق ذكره – صفحة 109

3. تعتبر الألعاب التدريبية طريقة علمية صحيحة في التعلم تستند على مجموعة من الأبحاث

والدراسات المعتمدة دولياً.

وتتنوع هذه الألعاب فمنها الفردي ومنها الجماعي ومنها ما يعتمد على القدرات العقلية أو القدرات العظلية والحركية، وقد يحتاج بعضها إلى مواد وأدوات مساندة وبعضها لا يحتاج إلى شيء من ذلك.

إن الألعاب التدريبية المتاحة للاستخدام في السوق العربي قليلة بالنسبة للألعاب المتوفرة في السوق الدولي لكن يمكن تصنيع كثير من الألعاب محلياً، كما يمكن الاستفادة من الفكرة وتحويلها إلى لعبة تدريبية

مبتكرة. يمكن ذكر أيضاً لعبة التحالف والتعلم The Game and Learning Alliance

(GaLA) هو عبارة عن شبكة للتميز في الألعاب الجادة التي اطلقها الاتحاد الأوروبي في أكتوبر

2010 في سياق تكنولوجيا متقدمة للتعلم ويعتمد هذا الأسلوب على محاكاة موقف تدريبي مع

الواقع الفعلي للبيئة العمل، ويستند هذا الأسلوب على تقسيم المتدربين على مجموعات من الورشات

الرقمية ، ويتم إعطاء كل مجموعة تعليمات محددة وواضحة لطبيعة الأدوار ، والمهام التي سوف

يقومون بتنفيذها، وتنقسم المباريات إلى عدد من الجولات لتقييم المعلومات المقدمة لأعضاء¹.

رابعا: تقنية الأفلام التدريبية

والمقصود بالأفلام التدريبية: مجموع عروض تدريبية وتربوية مسجلة تعرض من خلال أجهزة خاصة.

ويستخدم لعرض الأفلام التعليمية:

¹ Rosa Bottino, Johan Jeuring, Remco C. Veltkamp -Games and Learning Alliance: 5th International Conference, GALA 2016, Utrecht, The Netherlands- 2016- Proceedings -Springer-2016 – page10

- التلفاز.

- شاشة العرض.

- الحاسب الآلي.

- جهاز الفيديو بأنواعه.¹

خامسا: التدريب في ظل الذكاء الاصطناعي

إن التعلم التكيفي أو التعلم الإبداعي: القادم من الولايات المتحدة، هو التغلب على المشكلات و تغييرات البيئة² ، هو طريقة تعليمية تستخدم خوارزمية الكمبيوتر لتنظيم التفاعل مع المتدرب وتقديم الموارد المخصصة وأيضا أنشطة التعلم لتلبية الاحتياجات المختلفة لكل الموارد البشرية . والتي تُستمد من إجاباتهم على الأسئلة وقيامهم بالمهام وأيضًا خبراتهم. أي تكيف البرامج التعليمية وفقا لاحتياجات المتدرب وهي أحد الطرق الرئيسة التي سيؤثر بها الذكاء الاصطناعي على التعليم بجميع مراحله التعليمية من الروضة إلى الدراسات العليا، هو من خلال تطبيق أعلى مستوى من التعلم الفردي.³

تشمل أهداف التدريب ولا تقتصر على الآتي:

- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.

- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء لضمان أداء العمل بفعالية.

¹عبد الكريم أحمد جميل – مرجع سبق ذكره – صفحة 109

²روبرت ج غراهام , راندل ل انجلاند- تكوين البيئة المناسبة للمشاريع الناجحة- العيبكان للنشر-202-صفحة 284

³عبد الله موسى, احمد حبيب بلال- الذكاء الاصطناعي-المجموعة العربية -2019-صفحة 317

- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
 - تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.
 - المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
 - توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
 - الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.¹
 - مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها.
- أما أساليب التدريب تشمل ولا تقتصر على الآتي:
- أساليب العرض: المحاضرة، التطبيق العلمي / الإيضاحي.
 - أساليب المشاركة: المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، مجموعات المناقشة، الدراما الاجتماعية، الألعاب والقصة غير الكاملة.
 - الأنشطة خارج قاعة التدريب: التكيلفات، المشروعات، الزيارات الميدانية/ الرحلات.
- أولاً أساليب العرض: من الأساليب الشائعة في كل الدورات التدريبية والتي يتم من خلالها نقل المعارف والمعلومات للمتدربين، تقديم أهداف الدورة وبرنامجها هو أحد الأمثلة العامة لذلك، تدريس كيفية

¹محمد بن دليم القحطاني- بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة- E-Kutub Ltd- 2019- صفحة 49

اختيار العينات البحثية هو نمط آخر. أساليب العرض هي موعظة في معظم أجزائها وهي وسيلة اتصال في اتجاه واحد بين المدرب والمتدرب. وهي اقتصادية من حيث المساحة والوقت باعتبار قدرتها على تقديم قدر كبير من المحتوى المعرفي إلى عدد كبير من الحضور في فترة زمنية قصيرة. وعيوب أساليب العرض يتمثل في طبيعة أسلوبها السلبي ومحدودية نجاحها في جذب انتباه المتدربين واستمرار تركيزهم لتحقيق معدل مرضي من التذكر والاسترجاع.¹

ثانياً أساليب المشاركة: أساليب التدريب بالمشاركة تؤمن مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم وتشجعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب. هذا بالإضافة إلى أنه بينما تقتصر أساليب العرض على مشاركة المتدرب بالسماع كما هو في المحاضرة أو بالرؤية كما هو بالعرض الإيضاحي، فإن أساليب المشاركة تؤدي إلى اشتراك المتدربين بشكل نشط في عملية التعليم.²

2-2-3 تأهيل الموارد البشرية في إطار تطبيق الرقمية

تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة، "فلا يمكن، بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى، إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات القادرين على أداء وظائفهم المطلوبة".³

¹حجاج بن صالح بن حجاج المرعي- إدارة الأفراد-الأكاديميون -2010 – صفحة 81

²روشان مفيد بوظو- أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة- لأكاديميون-2014-صفحة 88

³أحمد جابر حسنين- التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية- دار اليازوري -2020 -

إن إكساب الفرد مهارات وخبرات عملية وتحسيسية بأهميته في المنظمة، ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة، وإعطائه الفرصة لأثبات الذات تمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه، السيئ الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء إلى المنظمة، فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة، فبدونه لا تستثمر المنظمة وبدونها يفقد سببا من أسباب وجوده.

ويجب أن نعترف بأن عملية تنمية المنظمات في ظل الرقمية ليست مجرد عملية تدريب أو تغيير في أداء فرد أو مجموعة أفراد من مستوى معين إلى مستوى آخر، ولكن تنمية المنظمة عملية إحداث تغيير مقصود شامل لجميع الموارد البشرية في المنظمة وعلى مختلف مستوياتهم في اتجاه محدد نحو زيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة في مواجهة مشاكل اليوم والغد. و ذلك من خلال:

أولاً: عملية التأهيل عن طريق إعادة تهيئة محيط المنظمة:

إن تكييف المحيط مع المتطلبات الانفتاح الرقمي يعد عاملاً هاماً لاستمرار المنظمة فالدراسات حول موضوع الرقمية أوضحت أن المحيط يشكل عائقاً رئيسياً للتطوير الموارد البشرية لذا أصبح من الضروري التأثير على المحيط من أجل جعله عاملاً منشطاً.

أ. إعادة تهيئة المحيط القانوني والإداري: فعملية تأهيل المحيط القانوني والإداري تتطلب ما يلي:

- مراجعة النصوص القانونية المتعلقة بالرقمية؛
- تبسيط الإجراءات يقصد بتبسيط الإجراءات إلغاء الخطوات غير الضرورية في أداء الأعمال؛

- إعتداد الشفافية في معالجة الملفات؛
- تكوين وإعادة تأهيل الموارد البشرية من أجل تحسيسهم بالتحديات التي يفرضها الانفتاح الرقمي.¹
- ب. إعادة تهيئة المحيط التنظيمي لعملية تأهيل المحيط التنظيمي تتطلب ما يلي:
- العمليات تغيير الهيكل التنظيمي كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها²؛
- إعادة النظر في تكوين كوادر تعليمية واعية، تستطيع أن تؤدي دورا فاعلا في مستوى التخطيط للبرامج العلمية وتهيئة الظروف المناسبة ووضع الأطر التنظيمية؛
- العمل على تغيير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبما يتلاءم مع الثقافة المعلوماتية ؛
- إعادة هندسة الأعمال والعمليات داخل المنظمة³.

ثانيا: عملية التأهيل عن طريق إعادة هندسة الموارد البشرية: أصبحت إعادة هندسة عمليات الأعمال جزءاً من لغة الأعمال وثقافتها في ظل الرقمية مثلما كانت إدارة الجودة الشاملة، ومبادرات الجودة سائدة في عقد الثمانينيات من القرن الماضي. ملية إعادة هندسة الأعمال أو ما يطلق عليها بالمصطلح (الهندرة Reengineering) ظهر مفهوم إعادة الهندسة في دراسات هامر

¹محمد خليل محمود محمد- المشروعات الصغيرة مدخل للتنمية المستدامة- دار حمير-2018-صفحة 84
²محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي- مبادئ علم الإدارة الحديثة: Principle of New Management Science- بدون دار النشر
صفحة 75

³محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي- تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة : منظور إداري - تكنولوجي:
-Technology And Information Systems In Modren Organizations: Administrative And Technology Perspective
بدون دار النشر -صفحة 40

(Hammer, 1990)¹ هي، في علم الحاسوب والإدارة، نهج يهدف إلى إدخال تحسينات عن

طريق رفع كفاءة الموارد البشرية. وتتم عبر النقاط التالية:

- إقامة الفرق ذات الأداء العالي وخاصة هنا الطرائق اليابانية؛
- وضع خطط للعمليات الجديدة السهلة وتجنب الصعوبة المعقدة ؛
- رقابة الروح المعنوية وقياسها نظرا لأهمية الروح المعنوية فإن الإدارة تشعر بالحاجة إلى قياسها بغرض الرقابة عليها والتعرف على ما يحتاج إليه من إجراءات لتحسينها، أي أن الأمر يحتاج إلى عملية قياس ثم إلى عملية تقييم؛²
- إعادة النظر وهندسة القوانين والتشريعات والمراسيم؛
- إعادة هندسة النظم واللوائح والإجراءات وتبسيطها؛
- إعادة هندسة التصميم وطرائق التحفيز ومفاهيم القيادة؛
- إعادة هندسة مسوحات سوق العمل والبيانات الديموغرافية؛
- إعادة هندسة أساليب إعداد وتسمية المديرين؛
- بناء قدرات جديدة في الموارد البشرية واستثمارها بشكل مناسب وصحيح؛³
- إلغاء الخدمات ذات القيمة المضافة المنخفضة؛

¹ محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري- قضايا معاصرة في الإدارة-دار الحامد -2010-صفحة 220

² محمد بن دليم القحطاني- إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل- العبيكان للنشر-صفحة 225

³ زيد منير عبوي- الإدارة وإتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير- دار دجلة-2007-صفحة 251

- إعادة هندسة عملية التدريب من قبل إدارة المعهد لتحسين قدرات ومهارات الموارد البشرية¹،
و تقوم علي الخطوات التالية :

- تدريب الموارد البشرية على عملية إعادة الهندسة والحاجة إلى التغيير² ، يتمثل في تدفق المعلومات الصحيحة من خارج وداخل المنظمة الوسيلة التي يتم بها توعية المديرين بالمشكلات ؛

- استحداث اللجنة القيادية لإعادة الهندسة: حيث تقوم هذه اللجنة بقيادة وتوجيه الاستخدام المبدئي لعملية إعادة الهندسة

- تحديد سياسات التدريب ودور المدرب والمتدرب والمنظمة التعليمية. استخدام وسائط التعليم الرقمي في ربط وتفاعل المنظومة التعليمية (المدرب، والمتدرب، والمنظمة التعليمية، والبيت، والمجتمع والبيئة).³

ثالثاً: التأهيل عن طريق تنمية الموارد البشرية: تُعدُّ الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها أي منظمة إن تنمية الموارد البشرية تحقق عائد ومردوداً واضحاً تعتبر تنمية المواد البشرية من الأطر التي تساعد على تطوير المهارات الشخصية والتنظيمية لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير المعرفة لديهم، وتنمية الإمكانات المهنية، والنفسية، والشخصية الخاصة بهم، حيث تتضمن تنمية الموارد البشرية:

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية -آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب: أوراق ووثائق ندوة "آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية"، عمان، 2-4 مارس 1997-صفحة 135

²محمد صبري محمود- اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية-دار العلم – 2009-صفحة 183

³مدحت محمد أبو النصر- التدريب عن بعد: بوابتك لمستقبل أفضل-دار المجموعة العربية-صفحة 71

1. التدريب: إن استراتيجية التغيير هي عملية تخطيط وتنظيم استراتيجي في المنظمة وهذا بدوره

يعني التغيير في السلوك التنظيمي واحتياجات إدارة الموارد البشرية وأنشطتها ويغاد التدريب

والتطوير أحد أنشطتها الذي يرتبط بعلاقة قوية ومستمرة مع التغيير في كل أجزائه وخصائصه

في الأهداف والاحتياجات والتقنيات والأساليب التي تعتمد على التغيير في التكنولوجيا

والتقنيات الحاصلة في العصر.¹

2. تمكين الموارد البشرية: خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات

المختلفة. ونتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، زيادة

الأداء² تعمل المنظمة على تمكين الموارد البشرية من أجل المبادرة لتشجيعهم على إنجاز³ ما لديهم

ومن ذلك ما يلي:

- المشاركة والاستقلالية: عبارة عن مبادئ مهنية والقيم الأخلاقية، لتحقيق مستويات جيدة من

النزاهة في الممارسة الديمقراطية والشفافية واتساع نطاق المشاركة والاستقلالية، ما يعزز دورها في

إكساب الموارد البشرية ثقافة سياسية وتزويدهم بالقيم والمهارات، لتمكينهم من تجاوز مشكلات

واقعهم.⁴ نخلص مما سبق أن ممارسات المشاركة والاندماج للعاملين تنصب على إشاعة روح

الانتماء للمنظمة بين العاملين، بهدف تحفيز من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية

التي تنجز بها الأهداف المنظمة، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية.⁵

¹مها صلاح عسكر الشمري- تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية-دار امجد-2017-صفحة 91

²عاطف جابر طه- قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية-دار الأكاديمية للعلوم-2013- صفحة 41

³مجيد الكرخي- إدارة الموارد البشرية-دار المناهج-2017-صفحة 66

⁴عبد الكريم غانم - الوعي السياسي في المجتمع اليمني- المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات-2016-بدون صفحة

⁵رعد عبد الله الطائي، عيسى قعدة - إدارة الجودة الشاملة- دار اليازوري-2008-صفحة 242

- الابتكار والإبداع: تطوير ثقافة الانتماء وقابلية الاعتماد والدعم وتعني أن يعتقد الأفراد أن المنظمة ستستقبل الأعمال الإبداعية وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومادياً. تحديد الغايات التي تحتوي ضمنياً الابتكار والإبداع، وتعني أن الابتكارات والإبداعات قد تكون موجودة ويسهل الحصول عليها ، يعد الإبداع والابتكار من أهم اهتمامات المنظمات الحديثة، هناك علاقة وثيقة بين الإبداع والابتكار والموارد البشرية، ومن خلالها نستشف أهمية البحث من أهمية الموارد البشرية؛ لأنها المورد الأكثر أهمية في أية مؤسسة تريد إبداعاً وابتكاراً، وهنالك مداخل حديثة في الابتكار ترتبط بشكل دائم عن طريق تطوير مهارات المبدعين¹
- دخول التقنيات الرقمية: تولد فرص عمل جديدة للمهارات المتقدمة والعالية، فإنها في المقابل تلغي فرصاً وظيفية في المهارات الروتينية من خلال المكننة.² تستخدم التقنيات الرقمية كرافعة (Leverage) لتحسين أداء المنظمة بشكل عام كما أن العنصر البشري هم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، وهم العنصر الأهم ويمثلون القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية والرقمية فلا بد من المنظمة تدريبهم لتمكينهم من استخدام التقنيات الرقمية.
- تحمل مسؤولية النتائج: فتحمل المسؤولية يصاحبه مسؤولية عن النتائج ومحاسبة عليها، فلا يقتصر تمكين المعلم على حصوله على منافع ومكاسب فحسب بل هناك جوانب تتمثل في

¹طالب غلوم طالب- الإبداع والابتكار وتأثيرهما على إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية-دار اطلس -صفحة 14
²قسم الأرشيف والمعلومات-أرشيف نشرة فلسطين اليوم: أيار/ مايو 2016: Palestine Today Newspaper Archive_5-2016 - مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات-2016-صفحة 36

المشاركة بالمخاطرة سواء أكانت نتائج تحمل المخاطرة إيجابياً أم سلبياً فلا بد من المشاركة في

الجانبين¹

- ثقافة الانفتاح من اجل التغير: مع ازدياد الرقمية وتنامي الاحتكاك الثقافي في العالم قد يشمل

التغير المنشأة بأكملها ويتطلب ذلك تغيير ثقافة المنظمة، أصبح التفكير بتغيير ثقافة المنظمة

وعملية التطبيع الاجتماعي مطلباً حتمياً وحيوياً لبقاء المنظمة واستمرارية أعمالها بنجاح. ولصنع

التغير (Armstrong، 1997) يتطلب تحقيق التغير التزاماً شديداً وقيادة مثالية تنتقى من

خيرة المسؤولين المتميزين. فهم ثقافة المنظمة ومستويات التغير²

تكاليف تأهيل العنصر البشري: لتمكين الموارد البشرية العاديين بالمهام الممنوحة إليهم بصفة عادية

وصحيحة وبفعالية تنفق المنظمة مبالغ كبيرة تتمثل في:

- تكاليف التدريب الرسمي: عدد قليل نسبيا من الموارد البشرية الذين تم اختيارهم يملكون عند

توظيفهم مهارات فنية تمكنهم من أداء وتنفيذ وظائفهم، ولتحديد مختلف تكاليف برامج

التدريب الرسمي يجب أن نأخذ بعين الاعتبار: أنواع البرامج التدريبية؛ عدد المشاركين في العملية

التدريبية؛ الوقت المسخر في تنفيذ البرامج التدريبية.

- وبهذا تستطيع المنظمة تحديد تكاليف برامجها التدريبية ومقارنتها، والتي يمكن أن نقسمها إلى

تكاليف استثمارية، وتكاليف تشغيلية، تكاليف التوجيه.³

¹نبيل سعد خليل-إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة-دار الفجر – 2014-صفحة 336

²رافدة الحريري- اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية- ktab INC-2017-صفحة 116

³ عبد القادر طرش، دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص

- التكاليف الاستثمارية: هي التكاليف التي يمكن الاستفادة منها في برامج تدريبية متنوعة في المدى الطويل، ومثال ذلك المباني والغرف التدريبية، إنشاء الدوائر الإعلامية الخاصة.
- التكاليف التشغيلية: رواتب المدرسين، تكاليف تصميم وتجهيز البرامج كالمصاريف المتعلقة بمكافأة المستثمرين ومصاريف تدريب المدرسين، والمصاريف الإدارية وغيرها.
- تكاليف التوجيه: يقصد بها تكاليف الوقت الضائع المسخر لجعل الفرد معتادا ومتعاوناً مع سياسة الموارد البشرية.
- تكاليف التدريب أثناء العمل: نرى أنه من السهل تقدير تكلفة التدريب الأولى عكس تكلفة التدريب أثناء العمل، حيث أن معظمه يتم بصورة غير رسمية ويتم حينما تدعو الحاجة إليه وبصورة غير منتظمة يمكن تقسيمها إلى تكلفة استرداد الكفاءة وتكلفة الإشراف الإضافي.¹
- تكاليف استرداد الكفاءة: تكاليف استرداد الإنتاجية للموظف الجديد، الأجور المدفوعة له قبل أن يصبح قادراً على الإنتاج.
- تكاليف الإشراف الإضافي: تتضمن العلاوات والأجور المدفوعة للمشرف مقابل الوقت الإضافي المخصص للموظفين الجدد أثناء العمل خلال فترة معينة.
- تكلفة الأداء الضائع للموارد البشرية الآخرين: حيث تتأثر إنتاجية الموارد البشرية الذين يتعاملون أثناء العمل وحين تصل إنتاجية إلى المستوى العادي المطلوب، فإذا كان شخصاً مرتبطاً بخط التجميع في المصنع فإن هذا الشخص قد تكون سرعته في الإنتاج أقل و بالتالي يقلل إنتاجية

¹عبد القادر طرش، نفس المرجع السابق، ص 144-145.

العمال الذين يلونه في خط الإنتاج، و هذا النقص في الإنتاجية يعتبر من عناصر تكلفة التدريب أثناء العمل.

3-2 دور إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية

اجتاحت ظاهرة الرقمية المنظمات، وباتت حقيقة مؤكدة لا يمكن تجاهلها، ولا يزال موضوعها صعب التحديد، وازداد الخلاف حول الموقف من هذه الظاهرة، وتنوع ما بين الرفض المطلق أو القبول الحذر، وذلك على اختلاف التخصصات والأيدولوجيات والانتماءات الطبقية. حيث وجدت هذه المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق تفكير جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بدوره بصورة مباشرة على وظائف أقسام الموارد البشرية ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد.

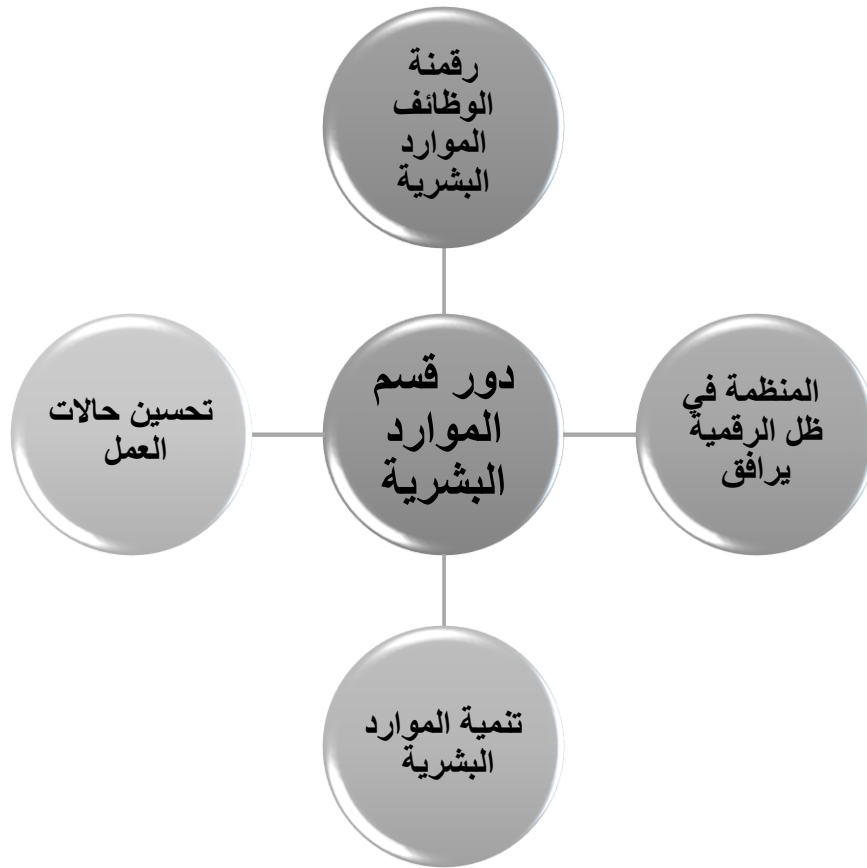
1-3-2 مهام قسم إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية

يقوم قسم الموارد البشرية بالعديد من المهام الضرورية لتلبية احتياجات العمل، من خلال إدارة أكثر موارد المنظمة قيمة والمتمثلة في الموارد البشرية. في ظل الرقمية تمثل الإدارة الرقمية للموارد البشرية مجموع الهياكل والقرارات والعلاقات الرقيمة المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف إدارة الموارد البشرية، من حيث الاختيار والتوظيف الرقمي، حيث يتم الإعلان عن الوظائف والتقدم لها فوراً عبر الأنترنت، ويتم التدريب والتنمية باستخدام الأنترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة ودفع الأجور والرواتب من خلال المصارف الرقيمة، وتتم الاتصالات والمفاوضات بين الموارد البشرية والمديرين عن طريق شبكات الداخلية

والخارجية¹، كما يعتبر نظام الإدارة الرقمية للموارد البشرية تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.

الشكل رقم -02-17: دور إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية

¹Michel Barabel, Olivier Meier, André Perret- A quoi ressemblera la fonction RH demain ?-Dunod- 2014 – page189



مصدر : page 24 – 2016 – paris – Bodet software

نلاحظ من خلال الشكل رقم 02-17 دور إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية المتمثلة في :

- رقمية الوظائف الموارد البشرية : من خلال تغيير الوظائف والأقسام والأنشطة نتيجة للدمج والحذف أو إضافة وظائف وأنشطة، وتظهر كنتيجة لذلك تخفيض العمالة وتصغير حجم المنظمة.

- ترافق المنظمة في ظل الرقمية

- تنمية الموارد البشرية: ارتفاع قدرة إدارة الموارد البشرية على القيام بالأعمال التحليلية والوظائف

التطويرية ودقة التنبؤ والاستقراء¹ الكثير

بالزيادة إلى ذلك يمكن ذكر من خلال مديرياتها المختلفة المتمثلة في:

أولاً: مديرية المحاسبة للموارد البشرية: يرى أن المحاسبة عن الموارد البشرية تشتمل على مفهوم كون الموارد البشرية أصولاً، ومن ثم تحدد التكاليف المستثمرة فيها وطريقة إهلاكها. تعرف جمعية المحاسبة الأمريكية المحاسبة للموارد البشرية على أنها عملية تحديد وقياس الموارد البشرية وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات² وبما أن محاسبة الموارد البشرية تؤمن المعلومات المطلوبة عن تكلفة العنصر البشري وقيمتها، فإنها تساعد الإدارة على بناء قراراتها في ضوء تحليل واقعي للتكاليف والعائد وأقساط الاستهلاك، ولهذا فإن المحاسبة للموارد البشرية أهمية بالغة لأغراض التخطيط. ن استخدام الأنترنت والشبكة العنكبوتية العالمية لتبادل العمليات بشتى أشكالها بين الأعمال المختلفة، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا الرقمية³ أدّى إلى تحويل مهام مدير المحاسبة للموارد البشرية ويمكن ذكر:

- نشر ثقافة الإتقان أساسى ومفاهيم تكنولوجيا الرقمية؛

- قليل التدخل البشري بالنظام؛

- توسيع شبكات المنظمة؛

- خلق مخزون بيانات محاسبية حقيقية على المستوى القومى؛

¹ محمد مدحت محمد- الحكومة الإلكترونية = Electronic Government- دار المجموعة العربية -2016-صفحة 109

² إبراهيم جابر السيد- محاسبة التلوث البيئي- دار غيداء 2014-صفحة 173

³ إبراهيم السيد- المحاسبة الدولية و علاقتها بالتجارة الإلكترونية- دار عيذاء - 2014 - صفحة 189

- تطوير فكرة النظام المعقد الديناميكي؛
 - مركزية البيانات على مستوى الاقتصاد الكلي على أساس خاصية التوقيت المناسب؛
 - مستوى عالي من التوحيد من خلال المعلوماتية والمراقبة؛
 - نشر البرمجيات اللازمة في ميدان محاسبة الموارد البشرية.
- ثانيا : مديرية التسويق للموارد البشرية: هنالك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم تعريف التسويق الداخلي، ويرى البعض أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية،¹ التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في الفنادق وتنمية مهاراتهم وقدراتهم² إن معدل التغيير المتسارع المتواجد بالفعل بدأ يأخذ أبعادا مذهلة، وتطوير التكنولوجيا والمنتجات والخدمات المعلوماتية أصبح يتسم بسرعات كبيرة نتيجة لهذه التكنولوجيا الرقمية والمرئية التي صارت تغير معالم الاقتصاد والمجتمعات المعاصرة بشكل جذري أدّى إلى تحويل مهام مديرية التسويق للموارد البشرية ويمكن ذكر:
- اعتمادًا على موارد وأولويات الشركة، من خلال الرسائل الإخبارية، الفيديو وصفحات الإنترنت، التدريب والتسويق أو اجتماعات المبيعات أو بعض التقنيات الأخرى.³
 - تنفيذًا استراتيجية وإدارة التغيير كنظام معلومات رقمية أو غيرها من التغييرات التي تفرضها ظروف معينة وهنا يأتي دور التسويق الداخلي في قبول وإنجاح هذه التغييرات؛⁴

¹ احمد محمد عثمان آدم- دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية- المجموعة العربية-صفحة 185

² حميد عبد النبي الطائي- التسويق السياحي مدخل استراتيجي: Tourism Marketing Strategy Entrance - مؤسسة الوراق- 2004- صفحة

389

³ ماريان بيرك وود- دليل الخطط التسويقية = The Marketing Plan Handbook -دار الفجر – 2014-صفحة 182

⁴ معراج، ساهي هوارى- العلامة التجارية: الماهية و الأهمية-دار كنوز المعرفة – 2013-صفحة 173

- أهمية الخدمات كظاهرة عامة في مختلف الاهتمامات، نظراً للتغير المستمر في اتجاهات الإنفاق

والتحول؛¹

- يعتمد إدارة التسويق على شبكة الأنترنت كوسيلة اتصال سريعة وسهلة وأقل تكلفة؛²

ثالثاً مديرية مراقبة الاجتماعية: التدقيق الاجتماعي هو جزء من المنطق العلاجي أو الوقائي. في الحالة

الأولى يساهم في فهم أسباب الشعور بالضيق الاجتماعي في ظل الرقمية، وفي الحالة الثانية، يكون من

الفعال قياس درجة الالتصاق³ المتمثلة في :

- قياس البيئة الابتكارية في سياق أو محيط؛⁴

- قياس الأداء البيئي كونه مكون جوهري وهام من الأداء المتميز للمنظمات الأعمال المعاصرة؛⁵

- مراجعة مكانة المنظمة وإجراءاتها عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛

رابعاً مديرية قانوني للموارد البشرية: توصف بأنها فرع من فروع القانون العام الداخلي، ويتضمن القواعد

القانونية التي تتعلق بالإدارة العامة أو السلطة الإدارية تشمل مهامها في ظل الرقمية كما يلي:

- تكوين مسودة القانون الرقمي لمعالجة (الخصوصية، والقضايا الأخلاقية، والقرصنة)، والمورد

البشري الرقمي يحترم القوانين الرقمية وينشرها ويشجع غيره للالتزام بها. كما يعني بها وضع

ضوابط وقوانين تمنع ممارسة أنشطة تتعارض مع أخلاقية المنظمة؛⁶

¹أدهم وهيب مطر- التسويق الفندقي و مبيع و ترويج الخدمات السياحية و الفندقية الحديثة-دار رسلان -2014- صفحة 79

²على الزعبي- احمد صالح النصر- التسويق الالكتروني في القرن الحادي والعشرين- دار اليازوري العلمية-2019- صفحة 40

³ Nadia Graradji - Les métiers des ressources humaines - Editions l'Etudiant -2004-page 72

⁴حاسن بن رافع الشهري- مقياس البيئة الابتكارية: للفصل المدرسي كما يدركها المعلمون والمعلمات في المدينة المنورة- العبيكان للنشر-2006-

صفحة 16

⁵مصطفى يوسف كافي- اقتصاديات البيئة والعولمة-دار رسلان -2014- صفحة 139

⁶عبد الرؤوف إسماعيل- المدينة الذكية (استراتيجية دعم التحول الرقمي) دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر-2018-

صفحة 97

- حماية مصالح المنظمة التي يزاوئ بها مهامه عن طريق تقديم الإرشادات والنصائح القانونية بما يوازي نشاط المنظمة سواء تعلق الأمر بحقوق الملكية الفكرية، أنظمة السلامة، قانون الشغل، براءة الاختراع، القانون التجاري، اللوائح الجمركية، الإجراءات الجنائية، قانون المستهلك، الدعاوى القضائية، قانون الشركات ونحوه. شر التشريعات والقوانين الخاصة بالرقمية؛
- استخدام نظام إدارة الحقوق الرقمية أو DRM يقيد عرض أو تشغيل المواد الرقمية على الحاسوب أو أجهزة تشغيل الموسيقى والأفلام. تستخدم هذه التقنية العديد من المنظمات الكبرى مثل أبل، ومايكروسوفت، وسوني.
- تقديم المشورة القانونية، وصياغة المستندات القانونية
- تمثيل العملاء في المفاوضات القانونية .

2-3-2 مهام مدير الموارد البشرية

يعد مدير إدارة الموارد البشرية مسؤول عن وضع السياسات التي تنظم العمل ووضع خطط وبرامج العمل لتحقيق الأهداف المقررة وتوفير قناة اتصال ما بين المديرية والوحدات الإدارية الأخرى في المنظمة والإشراف على تنفيذها وتطوير وتنظيم وتخطيط القوى العاملة وشؤون العاملين والإشراف على برامج تأهيل ورفع كفاءة العاملين ورعاية حقوقهم والتأكد من حسن سير العمل في المديرية. ولهذا يعد من القيادات الإدارية الهامة في المنظمة وهنا نقدم لكم الوصف الوظيفي لهذه الوظيفة:

- مساعدة القيادات العليا في بلورة الأهداف، ورسم الخطة الاستراتيجية والسياسات العامة واتخاذ القرارات المركزية التي تهم المؤسسة ككل.¹
- الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات المقررة، والتأكد من سلامة ودقة التنفيذ والالتزام بها.²
- تقديم الاقتراحات الخاصة بتطوير التنظيم الإداري والهيكلي للمنظمة في ظل الرقمة
- يشرف على متابعة تحديث خطه الموارد البشرية والبرامج التنفيذية للمديرية.
- دراسة احتياجات العاملين التدريبية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية.
- دراسة مشكلات العمل بغية تحسينه ورفع سويته.
- العمل على تطوير نظم المعلومات وتشجيع استخدام الأجهزة وتطوير مهارات استخدامها.
- العمل على تنمية وبناء روح الفريق الجماعي بين المرؤوسين.
- الإشراف على المرؤوسين وتشجيعهم على المساعدة وتقديم الاقتراحات والآراء الجديدة البناءة.
- إعداد التقارير الدورية الخاصة بأداء الموارد البشرية وإنجازات الوحدة التنظيمية وتقييمها بهدف تحسين الأداء وسير الموارد البشرية.
- يشارك في عمليات إدارة المواهب وحسب طبيعة العمل.
- تصميم المتطور للأعمال الذهنية: وقد قدم هاملتون نموذجاً لخصائص الوظيفة يتكون من خمس خصائص رئيسية هي تنوع المهارات، وأمال العمل، وأهمية العمل، والاستقلالية،

¹محمود عبد الفتاح رضوان- الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية- دار مجموعة العرب-2013-صفحة 28
²محمود أحمد رضوان- نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس-دار مجموعة العرب -2013-صفحة 120

والتغذية العكسية. وقد أضاف هذا المؤلف خاصية سادسة هي الجانب الاجتماعي – العمل في فريق.

- تبديد الخوف الوظيفي اتجاه الرقمية: المتشائمة التي تفترض أن الموارد البشرية من نوع إكس في هذه النظرية التي ثبت تأثيرها العكسي في الممارسة الحديثة، تفترض الإدارة بأن الموظفين بطبيعتهم كسالى ويتجنبون العمل إذا ما في وسعهم ذلك. ونتيجة لهذا، تعتقد الإدارة بأنه يجب أن يخضع العمال إلى نظم إشراف شاملة عن كثب باستخدام عناصر التحكم المتقدمة. وهناك حاجة إلى بنية هرمية محكمة. وفقا لهذه النظرية، فإن الموظفين سيظهرون قليل من الاندفاع فقط نحو العمل مع غيبا برامج الحوافز التحريضية ولكي يتبدد الخوف الوظيفي فان على إدارة الموارد البشرية تسلك منهجا جديدا يعتمد على التشجيع وإبراز النواحي الإيجابية لدى الموارد البشرية وإعطائهم حقوقهم¹.

نستنتج أن مدير الموارد البشرية لديه المسؤولية عن جميع الوظائف التي تتعامل مع احتياجات وأنشطة الأفراد في المنظمة بما في ذلك:

- التركيز على مدخل الإدارة الفعالة في تحقيق إدارة ناجحة في إدارة الموارد البشرية² ويركز هذا المدخل الجديد على أهمية إدارة العاملين كموارد وليس كعوامل إنتاجية، أي ينظر إلى العنصر البشري كاستثمارات، تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولا تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا أنواع

¹ Catherine Grout-Creating Digital Resources for the Visual Arts: Standards and Good PracticeOxbow, 2000 – page 110

² محمد سرور الحريري-إدارة الموارد البشرية-دار الحامد -2012-صفحة 18

أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة فإن العنصر البشري هو الأداة التي يوصى بها في ذلك. وعلى الجانب الآخر فإن نظم الاتصالات والحاسب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هياكل عالي والتي تتغير بسرعة، ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من الموارد البشرية في ذلك، ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الموارد البشرية التكنولوجية في طرق مكتملة لبعضها البعض.¹

- تقييم الأداء: تقييم أداء الموارد البشرية يعد تقييم أداء الموارد البشرية من الوظائف والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تضم كل الأنشطة التي يقوم بها المديرون للاحتفاظ وجذب العاملين والتأكيد على أعلى مستويات الأداء والمساهمة في إنجاز الأهداف²
- تطوير كفاءات الأفراد: خلق القيمة على أساس المعرفة تأخذ المعرفة في المنظمات أشكالاً كثيرة وتشمل كفاءات وقدرات الموظفين³
- دعم الابتكار عند الموارد البشرية: دعم الإبداع والأفكار الجديدة. وذلك يتمثل في إشراك الموظفين والمديرين والمستفيدين بهدف رفع سوية المنتجات، الأمر الذي يفرض على المؤسسة تقبل ما يعرضه المديرون والعاملون والجمهور من أفكار ومقترحات⁴
- تعزيز الاتصال التفاعلي: الذي يحدث عبر شبكة الإنترنت أو غيره من وسائل الاتصال الأخرى⁵

¹شروق جمال طاهر-مدخل إلى إدارة المعرفة-دار ابن النفيس-2018-صفحة 47

²محمود عبد الفتاح رضوان-تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن-2013-دار مجموعة العرب --صفحة 21

³الاستشارات الإدارية: دليل المهنة- مرجع سبق ذكره -صفحة 409

⁴محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب- إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات الجامعية-دار الحامد-2008-صفحة 37

⁵عبد الباسط أحمد هاشم شاهين- التفاعلية على مواقع الصحف الإلكترونية-دار العلوم-2013-صفحة 148

- مرافقة مدير الموارد البشرية التغيير: يعتبر الأبداع والابتكار التنظيمي الطريقة التي تلجأ إليها منظمات للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد. ويتولى مدير إدارة الموارد البشرية كل عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المنظمة، مما يكشف عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، اتجهت كثير من الدراسات والأبحاث إلى إظهار العلاقة الترابطية والسببية بين إدارة الرقمية والأبداع التنظيمي¹، حيث تؤكد هذه الدراسات انه في بيئة الأعمال اليوم تكون الرقمية هي المصدر الأكيد للنجاح المنظمة، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة، تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار، ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار. وقد أوضح (Alvesson) أن الميزة الرئيسية للمنظمة المكثفة معرفيا، هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية و التقنيات الرقمية، ويقول دروكر أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمدا على التقنيات الجديدة، وعلى الرغم من أن ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، وعندما تستخدم الرقمية كوسيلة لتعزيز الإبداع في المنظمة، وأشارت دراسة قام بها كروخ إلى أربعة استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي:
- استراتيجية الرفع: التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع؛
- الاستراتيجية التخصصية: التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع

مستقبلا²؛

¹ Pierre Colletette, Gilles Delisle, Richard Perron-Le Changement Organisationnel-PUQ - 1997 - page 95

² Central African Republic. Cellule étude du plan directeur agricole, SODETEG Bilan-diagnostic et stratégies de développement du secteur agricole 1999-2004: République centrafricaine : rapport provisoire Cellule étude du plan directeur agricole, DGPES, 1998 – page 68

- استراتيجية الفحص: التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتج الجذري؛
- استراتيجية التوسع: التي تؤكد على ابتكار إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة. تغيير أساليب العمل، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة تسمح بالعمل عن بعد وكذلك إعطاء التوجيه عن بعد مما ينعكس على كل من عنصري الزمن والكلفة؛
- سرعة تداول المعلومات ضمن المنظمة وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة؛
- تغيير المهارات، فوجود كم هائل من المعلومات التي يصعب التعامل معها بسهولة يتطلب مهارات خاصة في الانتقاء؛
- تغيير الخطط؛¹
- تحرير العنصر البشري من قيود الأعمال الروتينية ومنه إلى الأعمال الإبداعية والفكرية؛

لقد غيرت التقنيات الحديثة طريقة العمل والتواصل، لتكون قادرة على المنافسة والازدهار، وبالتالي يتعين على المنظمة استغلال ثروتهم الرئيسية من خلال الاستثمار في الموارد البشرية الحالية أو عن طريق توظيف الموارد البشرية المؤهلين. سيتعين على إدارات الموارد البشرية عندئذ أن تحرص على مساعدة الموارد البشرية على تطوير مهاراتهم المهنية والشخصية من أجل الاحتفاظ بها.

2-3-3 إدارة المواهب ركيزة أساسية في ظل الرقمية

أدت التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والنظم الاقتصادية العالمية إلى تنوع وتعدد المصادر التي تستند عليها المنظمات في القطاعين العام والخاص من أجل البقاء والنمو والتطور في خضم المنافسة الشديدة

¹Yves-Chantal Gagnon - Réussir le changement - PUQ - 2011 - page 56

والتي أجبرت تلك المنظمات على مواكبتها وتبنيها. كل ذلك أدى إلى بروز موضوعات جديدة ذات طبيعة معقدة، ولها أبعاد وتشعبات كثيرة، ويمكن دراستها من زوايا عديدة، حيث أصبحت المنظمات غير قادرة وحدها على مواجهة تلك التحديات دون النظر إلى العنصر البشري والاستثمار فيه مما يجعلها قادرة على التنافس ويتجسد هذا الاستثمار في ما يعرف بإدارة المواهب Talent Management لدى المنظمات. لقد شاع ما يعرف بإدارة المواهب في بداية تسعينيات القرن الماضي عندما احتدمت المنافسة الشديدة بين الشركات الكبرى، فتارةً نجد بعض الشركات تحاول استقطاب الموظفين من ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية وأخرى تحاول المحافظة على مواردها البشرية الكفؤة وتنميتها، حتى أصبح هذا المفهوم جزءاً مهماً من نظم الإدارات الحديثة وأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي. وإضافةً إلى ما سبق، فقد أصبحت الموهبة في القرن الحادي والعشرين، الذي يتسم بالسرعة والتنافسية العالية، من أهم الركائز التي تستند عليها الشركات والمنظمات في تحقيق رؤيتها الإستراتيجية، ناهيك عن أن الطلب قد زاد عليها إبتداءً من حسن اختيار الموظفين الكفؤين والمؤهلين واكتشاف مواهبهم وتنميتها والمحافظة عليها كميزة تنافسية تمكن المنظمات من تحقيق ما تصبوا إليه بكل يسر وسهولة.

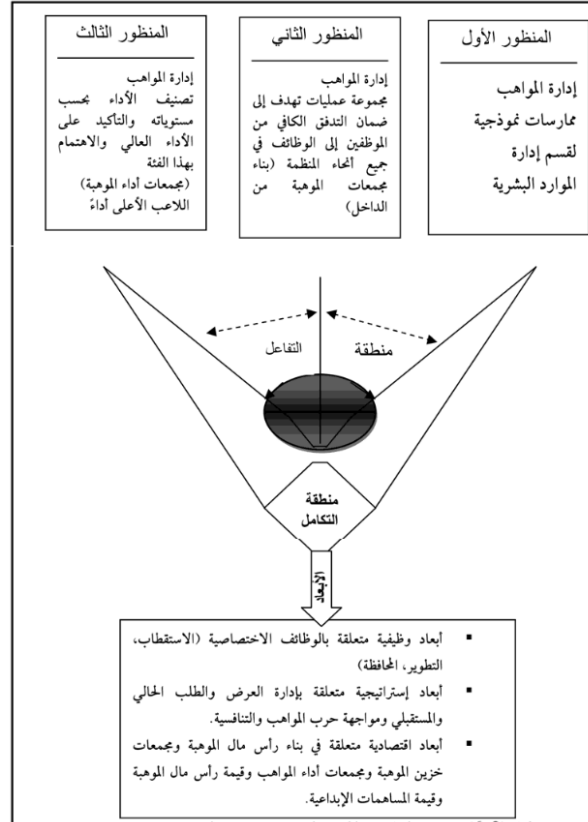
وتجدر الإشارة إلى أن المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم هي البحث عن واكتشاف المواهب والعمل على تنميتها وصقلها والمحافظة عليها مما دفع الكثير منها لتبني إستراتيجيات خاصة في إدارة المواهب بيد أن هذه الإستراتيجيات لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة دونما العمل على دمج العاملين Employee Engagement في هذه المنظمات (Jain et. al., 2012; Rowland, 2011)، وبالنظر إلى منظمات القطاعين العام والخاص في العالم العربي نجد أن هذه

المنظمات ممثلة بقياداتها اتجهت إلى الاهتمام الشكلي بالموارد البشرية والتركيز على الأدوار التقليدية لها دون النظر إلى البعد الإستراتيجي لدور الموارد البشرية في صياغة خطوات النجاح والتميز. وعندما ترى المنظمات نفسها أمام تراجع مستويات الأداء وضعف جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها من القيام بمعالجة هذا القصور من خلال البرامج التدريبية والتوجيه وإتباع أسلوب التحفيز المناسب تفادياً لتعاضد الفجوة بين الأداء الفعلي الضعيف للعاملين فيها والمتوقع منهم. ويعتبر القطاع الصحي من القطاعات الحيوية التي تسهم بشكل فاعل في بناء الرفعة الاقتصادية للدول لأنه يساهم في المحافظة على صحة الفرد والمجتمع من الأوبئة والأمراض التي قد تفتك بالمجتمع وتؤدي إلى قصوره في تحقيق الميزة التنافسية والقدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تطمح إليها الدول لتقديم كافة الخدمات والمتطلبات التي تدفع بعجلة التنمية الاقتصادية لتحقيق الرفاه للطرفين: الدولة والأفراد.

مفهوم إدارة المواهب تعد مسألة التصدي لمفهوم إدارة المواهب من المسائل المعقدة والغاية في الصعوبة؛ بسبب حيوية الموضوع من جهة وتشعب استخداماته العلمية والفكرية في مناحي الحياة كافة من جهة أخرى. لذلك، وتأسيساً على ما تقدم¹ يمثل الشكل التالي مفهوم وأبعاد إدارة المواهب:

الشكل رقم -02-18: مفهوم وأبعاد إدارة المواهب

¹ حميد الطائي -احمد على صالح -دينا فاضل جهاد -إدارة الجدارات والمواهب-دار اليازوري-2018-صفحة 149



المصدر: حميد الطائي - أحمد على صالح - دينا فاضل جهاد - إدارة الجدارات والمواهب - دار

اليازوري-2018-صفحة 154

أولاً: مهام إدارة المواهب في ظل الرقمية

ترتكز إدارة المواهب على الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من خلال تحديد المناصب اللازمة للنمو المنظمة في ظل الانفتاح، هناك اتفاق على أن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الموارد البشرية والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والإستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. في إطار الاهتمام المتزايد باستغلال وإدارة الموارد الفكرية غير الملموسة، ظهر مفهوم إدارة المواهب (Talent Management)؛ نتيجة للحاجة لأصحاب

التوجه الريادي، القادرين على تحديد الأولويات، واقتناص الفرص المتاحة، من خلال هذا السياق يمكن ذكر مهام إدارة المواهب:

- استقطاب المواهب: استقطاب المواهب والكفاءات المتفوقة مع رعاية هذه الكفاءات عن طريق وضع برامج للاحتفاظ بهم والمحافظة عليهم وذلك لخلق بيئة ابتكارية تدعم القدرات التنافسية؛

1

- إنشاء علامة تجارية قوية: وتستخدم المنظمة، في الأساس، علاماتها التجارية لجلب انتباه المواهب؛

- الانخراط: كان الانخراط في مثل هذه الآليات فرصة لبعض الكفاءات للتعرف إلى واقع الوظيفة العامة في المنظمة؛²

- تطوير المواهب: من أهم الأساليب التي تعمل تطوير وتنمية المواهب داخل المنظمة؛
- توزيع ونشر المواهب في المنظمة: خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتكنولوجيا والمنتجات؛³

- إدارة وقيادة المواهب : للقيادة دور جوهري في نجاح تطبيق إدارة المواهب، فالقيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة، والموضوعية في اتخاذ القرارات، والمرونة و التفاعلية ، و علي القيادة

¹ حسين عبد المطلب الأسرج- دراسات في الاقتصاد والتمويل الإسلامي-2017- بدون صفحة
²مجموعة مؤلفين، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات- لماذا يهاجر الشباب العربي؟ بحوث في إشكاليات الهجرة والمستقبل- المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات-2019-صفحة 45
³إلى محمد أبو العلا- مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة- الجندرية – 2013-صفحة 133

التركيز علي عدة أمور لنجاح تطبيق الإدارة ، و هناك أنماط قيادية تلائم متطلبات الإدارة :

نمط القيادة الديمقراطية ، نمط القيادة الداعمة للموارد البشرية ، نمط القيادة التبادلية ، نمط

القيادة التحويلية ، نمط القيادة الكاريزمية ، أما أنماط القيادة التي لاتلائم متطلبات تطبيق

الإدارة هي : نمط القيادة الديكتاتورية ، نمط القيادة عدم التدخل ، نمط القيادة الداعمة

للمهنة.¹

- الاحتفاظ بالمواهب: ينبغي التمسك بمؤلاء الموارد البشرية الموهوبين والأساسين، فهم الذين

يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضییعهم، فتكلفة استبدال الموظف

المرب للمنظمة والذع یضیف قيمة لها مكلف جدا، والمنظمة تحتاج لتصميم استراتيجية لاحتفاظ

بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص التنمية.²

- تطوير أدوات تقييم وقياس فاعلية إدارة المواهب : اختار أدوات متعددة ويستخدمونها في قياس

القدرات والمواهب وجوانب القوة المبنية على النظريات والنماذج والأبحاث

- تنمية مهارات الموارد البشرية: تقوية المهارات الرقمية من خلال الابتكار والتخطيط المستمر

لتطور القوى العاملة لديها. لا ينبغي التعامل مع الزيادة في المهارات بشكل مزمن، إنها مسألة

وضع خطة تدريب موزعة على مدار العام من أجل الحفاظ على القوى العاملة في ديناميكية

رقمية. من خلال المراحل التالية:

- تحديد مهارات الموارد البشرية المتاحة في المنظمة من أجل تحديد نقاط التحسين؛

¹إيناس ابوبكر محمود الهوش- إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية- دار حميثرا-2008-صفحة 62
²يسعيد أسامة نبيل- شعيب بغداد- إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة- مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث
- المركز الديمقراطي العربي - برلين . ألمانيا - العدد الأول-صفحة 139

- تقييم مهارات كل مورد بشري

- تحديد المهارات التي سيتم اكتسابها في سياق مشاريعهم المهنية واستراتيجية

المنظمة؛

- وضع أهداف متوسطة وملموسة لتحفيز الموارد البشرية على زيادة مهاراتهم خطوة

بخطوة بدلاً من تحديد هدف واحد يصعب تحقيقه في آن واحد؛

- تحديد الأدوات المطلوب وضعها لدعم زيادة المهارات وبالتالي تحقيق الأهداف

المحددة؛

- تعزيز التنقل الداخلي: تمكين حصول فوائد من التنقل الداخلي؛

- تقييم النتائج لتعديل الإجراءات المنفذة.

ثانياً: الأساليب المتبعة من طرف إدارة المواهب في ظل الرقمية:

تحتاج عملية إدارة المواهب تبادل التعرف على التغذية العكسية أو رد فعل الموهوب أو الإدارة بشكل

مباشر أو متقارب على الأقل حتى تضمن الإدارة أن الموهوب يسير في الطريق الصحيح للأداء، وفي

نفس الوقت تضمن أنه ليس هناك ما يعكر صفو علاقتها بالموهوب¹

- وضع المواهب في تصميم الهيكل التنظيمية: تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز مند

تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي، واشترطات شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من

¹محمود عبد الفتاح رضوان- إدارة المواهب في المنظمة-دار المجموعة العربية -2013 – صفحة 18

الموهبة، أو وجود مؤشرات تنبئ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل، ويتطلب ذلك الأمر وجود

خبراء في مرحلة الاستقطاب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين

- المقارنة المرجعية: وهو أسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات المنافسة

للتعرف على إستراتيجيتها في إدارة وقياس جدوى المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة

المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب ونقل بعض خبراتها والاستفادة منها.

- تخصيص وظيفة في الموارد البشرية لاكتشاف المواهب: يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة

بالتعاون مع المديرين في الإدارات والقطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع

مستويات المنظمة والسعي من أجل رعايتها والاحتفاء بها، مع وضع معايير لقياس مواهب

الموارد البشرية.

- اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب: يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية في

المنظمة تعمل على ربط إستراتيجية الشركة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة.

وتقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها.

ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.

- هيئة بيئة العمل: وجعلها أكثر ملاءمة لبروز المواهب، وتشجيع الابتكارات والأداء غير

التقليدي، ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين، ودعم نسبها إلى رؤسائهم

المباشرين.¹

¹محمود عبد الفتاح رضوان- إدارة المواهب في المنظمة-المجموعة العربية -2013-صفحة 33-34

تكامل الإدارة الرقمية مع الإدارة الاستراتيجية بشكل رائع في عامل الرصد والتوثيق، وفي ظل الإدارة الرقمية للمنظمات التقليدية أو المنظمات الرقمية تحتاج الإدارة الاستراتيجية إلى الاستفادة من مواهب وقدرات الموارد البشرية في إدارة أنفسهم نحو الهدف المحدد لهم ليواكبوا متطلبات العمل الرقمي المتمثل في سرعة الأداء و التشبيك الفائق بين الموارد البشرية، و من اهم الإجراءات التي ينبغي ان تفعلها لتيسير ذلك هو توضيح رسالة المنظمة و رؤيتها¹ .

ثالثا: الرقمية في خدمة إدارة المواهب:

بفضل التحول الرقمي، ظهرت أدوات جديدة، لا سيما الأدوات القادرة على إدارة جميع عمليات الموارد البشرية في المنظمة. وتسمى أداة إدارة الموارد البشرية أو إدارة المواهب، التي تهدف إلى مساعدة المنظمة في عملية التوظيف والتدريب والمقابلات أو إدارة التنبؤ بالوظائف والمهارات لذلك، من الضروري الامتياز قبل كل شيء:

- تطبيق مفتوح للموظفين والمديرين والموارد البشرية: ومداخل النظام الاجتماعية، من حيث دراسة

وتحليل السلوك الفردي والجماعي داخل وخارج المنظمة؛²

- بوابات تعاونية: بوابات الأنترنت التعاونية وهي عبارة عن مدخل الموقع الإلكتروني تعاوني والذي

يمكن من خلاله تسهيل عملية الاتصالات³ تتيح للمنظمة الحصول على مساحة عمل مخصصة

وآمنة ومتبادلة، بالإضافة إلى مركزية المعلومات؛

¹ محمد الجيزاوي- الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق- E-Kutub Ltd-2018-صفحة 209
² محمد عبد المنعم شعيب- إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي : إدارة الخدمات الإدارية الطبية : الجزء الخامس- دار النشر للجامعات-2014-
صفحة 119

³ خضر مصباح إسماعيل الطيطي- أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات-دار الحامد -2010- صفحة 175

- قابلة للاستخدام على العديد من التقنيات: أجهزة محمولة، أجهزة لوحية، أجهزة كمبيوتر...

معايير إدارة المواهب في ظل الرقمية

- مرن ومفصل: إدارة مرنة تتقبل مختلف الحلول والآراء¹ قائمة على مخطط مفصل للأهداف

والمحتويات والإجراءات والأساليب المتبعة من طرف إدارة المواهب؛

- قابل للتخصيص: يجب أن تكون الأداة مرنة وقابلة للتخصيص حسب متطلبات العمل من

أجل العثور على ما تحتاجه وما قمت ببنائه بشكل استراتيجي؛

- سهل الاستخدام: ساهمت التقنيات الرقمية في تسهيل عملية إدارة المواهب والتداول، وبث

واسترجاع المعلومات المخزنة عليه، بشكل سريع، وبكفاءة عالية، مقارنة بالوسائط الأخرى،

التقليدية منها وغير التقليدية.²

¹خضر مصباح إسماعيل طيطي- إدارة المعرفة- دار الحامد-2010-صفحة 55

²عامر إبراهيم قنديلجي- مرجع سبق ذكره-صفحة 331

خلاصة

في إطار الفصل الثاني تحت عنوان " إدارة الموارد البشرية والاقتصاد الرقمي بين الواقع والتحديات " حاولنا استعراض المتاح من الأدب الإداري حول المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية ، لا شك أن خلف كل منظمة ناجحة في ظل الرقمية تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها، سواء كانت هذه البرامج في إطار الممارسات أو من خلال الأساليب ، فهناك إذن ارتباط قوي بين تكيف المنظمة وبين برامج إدارة الموارد البشرية في ظل الانفتاح الرقمي، وعلى الرغم من صعوبة القياس الفوري للعوائد المنتظرة من برامج جيدة للموارد البشرية، إلا أن وجود مثل هذه البرامج يعود إلى تحقيق مزايا اقتصادية عديدة، سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو إضافة إلى العوائد المالية.

بالزيادة ثم إظهار من خلال الفصل الثاني أن استخدام تكنولوجيا الرقمية يرتبط بمخاطر متنوعة، تستوجب على المنظمة وخاصة إدارة الموارد البشرية التعرف عليها وتقييمها لاتخاذ الاحتياطات اللازمة من أجل تجنبها، لذلك تتجه إدارة الموارد البشرية إلى العمل على تقييم المخاطر المرتبطة بتكنولوجيا الرقمية من خلال تحديد عوامل المخاطر لكل مورد بشري.

كما سلطت الباحثة الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات البشرية، تطوير فكرهم وقدراتهم حول مسألة الرقمية ودالك من خلال استخدام أفضل الوسائل والطرق بصورة فاعلة، من اجل تبني فكرة الثقافة الرقمية، وأخيرا تم إظهار دور مدير إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: واقع إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية

لدى اتصالات الجزائر

3-1 توصيف واقع قطاع الرقمية في الجزائر
والتعرف بمنظمة الاتصالات الجزائر

3-2 الإطار المنهجي للدراسة وتحليل النتائج
واختبار الفرضيات لدى اتصالات الجزائر

3-3 ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل
الرقمية للاتصالات الجزائر

تمهيد

بعد الدراسة النظرية التي تمت من خلال الفصل الأول تحت عنوان " المنظمة في ظل الرقمية " والفصل الثاني تحت عنوان " إدارة الموارد البشرية والاقتصاد الرقمي بين الواقع والتحديات"، سنحاول من خلال الفصل الثالث أي القسم التطبيقي اختبار هذه المحاور ميدانيا في شكل دراسة حالة أي تحليل دور الإدارة الموارد البشرية في تعزيز ودعم الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر. بزيادة إلى توصيف الواقع الحالي لقطاع الرقمية ومن ثم دراسته وتحليله، لمعرفة نقاط قوته وضعفه لتلافيها وإيجاد الحلول لها والاستفادة من الفرص الموجودة ومواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الرقمي، وذلك من خلال مقترحات وتوصيات من منظور البحث العلمي والتطوير التقني لمساعدة أصحاب القرار على اتخاذ القرارات اللازمة لدعم وتطوير واستخدام الرقمية بما يتلاءم مع الاحتياجات والأولويات المنظمة. وعليه ومن أجل القيام بهذا التحليل انتهجت الباحثة باستخدام أسلوب الاستبيان (في جمع البيانات ثم تبويبها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistique package for social science SPSS من أجل الحصول على نتائج دقيقة).

وأخير سنتطرق من خلال هذا الفصل الثالث الذي بين أيدينا بتوضيح إلى ممارسات والأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية تناوّل تطبيقيا من خلال التركيز على الطرق المستعملة من طرف المنظمة اتصالات، كما اهتمت الباحثة بإعطاء فكرة عامة عن مدي مرافقة إدارة الموارد البشرية المنظمة في ظل الرقمية.

3-1 تقديم عام للواقع قطاع الرقمية في الجزائر والتعرف بمنظمة الاتصالات الجزائرية

في خضم التطور الهائل الذي يعرفه العالم في ميدان الرقمية، وعلى غرار باقي الدول النامية سعت الجزائر الى تطبيق سياسة امتلاك وحياسة تكنولوجيا الرقمية، في محاوله لاستخدامها ووضعها في خدمة التنمية، حيث تتوفر للجزائر كافة الامكانيات التي تسمح لها بالانسحاق ضمن الامكانيات العالمية لبناء مجتمع المعلومات، شريطة أن يتم توجيهها توجيهها صحيحا. لغرض القاء لمحة عن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر يفترض بنا استعراض و طرح النقاط التالية

سنستطرق من خلال هذه النقطة إلى تقديم لمحة تاريخية عن منظمة اتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بها، تعتبر الجزائر واحدة من بين الدول التي بدأت تدرك أهمية تحديث قطاع الاتصالات، لذا سعت إلى إحداث مؤسسات عمومية من بينها مؤسسة البريد والمواصلات والتي تحولت فيما بعد إلى اتصالات الجزائر. والتي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية.

3-1-1 الجهود والإجراءات المتخذة في مجال الرقمية في الجزائر

يعتبر قطاع الرقمية في الجزائر من القطاعات الهامة وتزداد هذه الأهمية مع ظهور الويب على المستويين الأفقي أي (توسيع الشبكة والوصول إلى عدد أكبر من المشتركين) والعمودي أي (تقديم الخدمات الجديدة ولاسيما على صعيد خدمات تراسل المعطيات التي تعتبر العصب الأساسي للعديد من القطاعات الأخرى).

يشكل قطاع الرقمي أحد أهم الموارد نمو اقتصاديات الجزائر بعد قانون البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لسنة 1975، الذي أقر تسييرا إداريا محضا لهذين المحورين الأساسيين للحياة الاقتصادية،

تمت مباشرة إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية سنة 1999، و تجسد ذلك سنة 2000، من خلال القانون 03-2000، المتضمن القواعد العامة المتعلقة بالبريد و بالمواصلات السلكية واللاسلكية، حيث تم، بموجب هذا القانون إنشاء مؤسستين عموميتين، "بريد الجزائر" و "اتصالات الجزائر"، بغية إنعاش هذين الفرعيين من القطاع، و إخضاعهما لقواعد المردودية الاقتصادية و للمتطلبات التجارية من أجل نوعية خدمة تنافسية، مع المشاركة في بناء الاقتصاد الوطني.

في غضون سنة 2008، أطلقت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمية، مشروعاً أطلق عليه (E-ALGERIA)، إذ كان يهدف إلى تحقيق الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الرقمي في آفاق 2013،¹ والوصول إلى تحقيق رقم أعمال بـ 8 مليار دولار من خلال التبادلات التجارية الإلكترونية، أي ما يُعادل 8 في المائة من الناتج الداخلي.²

يؤقّر هذا المشروع للقطاع حسب الدراسات الأولية، حوالي مائة ألف منصب شغل مباشر وغير مباشر سنوياً، واعتمدت الدراسة على القفزة النوعية والكمية في اشتراكات الهاتف المحمول، الذي بلغ في ذلك الوقت أي في سنة 2008، حدود 32 مليون مشترك، أمّا خدمة الإنترنت "أدياسال" الخاصة بالهاتف الثابت فقد بلغت حوالي 800 ألف مشترك.

تمتلك الجزائر في مجال التكنولوجيا الرقمية، ثلاثة متعاملين في مجال الهاتف المحمول، تُوقّر خدمات الجيلين الثالث والرابع، ومؤسسة عمومية تحتكر قطاع الهاتف الثابت، وتُغطّي الألياف البصرية على مساحة 149500 كلم. إذ بلغ حجم الاستثمار خلال السنوات الأخيرة 1.32 مليار دولار، حيث تتوقّر

1

² عمار لشموت- الاقتصاد الرقمي في الجزائر.. الفرصة الضائعة- <https://ultraalgeria.ultrasawt.com> - تاريخ الاطلاع : 2019-12-22 - الساعة 23:35

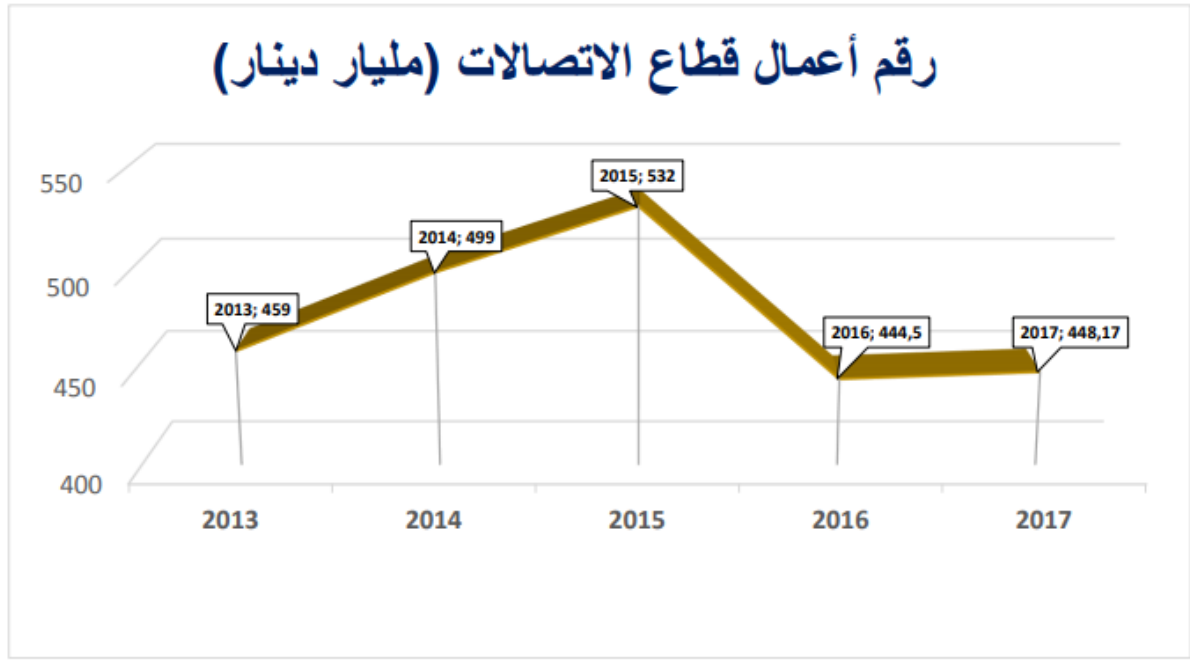
الجزائر على شبكة من الكوابل الأرضية، قادرة على تقديم تدفق عالٍ للإنترنت، إضافة إلى ثلاثة كوابل بحرية للألياف البصرية، تمتد إلى إسبانيا من خلال الخط الرابط بين وهران وفالنسيا، وبين الجزائر العاصمة وبالم، والخط الفرنسي الرابط بين مدينة عنابة ومرسيليا، وبحسب وزارة البريد، يبلغ مشتركو الجيل الثالث 19,239,448 مشترك، ومشتركو الجيل الرابع 20,621,452 مشترك، أما مشتركو الإنترنت للهاتف الثابت فبلغ عدد 3,063,835 مشترك في الجزائر.

في مقابل هذه الإمكانيات، احتلت الجزائر المرتبة 150 عالمياً في المؤشر العالمي للخدمات الإلكترونية الذكيّة، الصادر عن لجنة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية للعام 2018. وهي مرتبة متدنية، على اعتبار أن 193 دولة شملها الترتيب والتقييم¹.

الشكل رقم 03-01: مؤشرات اقتصاد الرقمي في الجزائر

2017	2016	2015	2014	2013	
802,84	827,77	/	713,724	591,771	المبلغ التراكمي للاستثمار لمشغلي شبكات الهاتف الثابت والنقال (مليار دينار)
448.17	444.5	532	499	459	رقم أعمال قطاع الاتصالات (مليار دينار)
331,5	348	324,3	299,8	274,3	الأرباح المحققة من خدمات الهاتف النقال

¹ أعمار لشموت - الاقتصاد الرقمي في الجزائر.. الفرصة الضائعة - نوفمبر 2019 - <https://ultraalgeria.ultrasawt.com/>



المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة - المديرية العامة

للاقتصاد الرقمي - المؤشرات الاقتصادية - بدون صفحة

نستنتج من المنحني انه تقدر الإيرادات في قطاع الاتصالات بنحو 448.17 مليار دينار في عام 2017، مقابل 444.5 مليار دينار في عام 2016، بارتفاع قدره 0.82 ٪ - تجدر الإشارة إلى أن المبلغ التراكمي للاستثمار لمشغلي شبكات الهاتف الثابت والنقل في عام 2017 تقدر بـ 802.84 مليار ديناري بانخفاض قدره 3.01 ٪ مقارنة بسنة 2016.

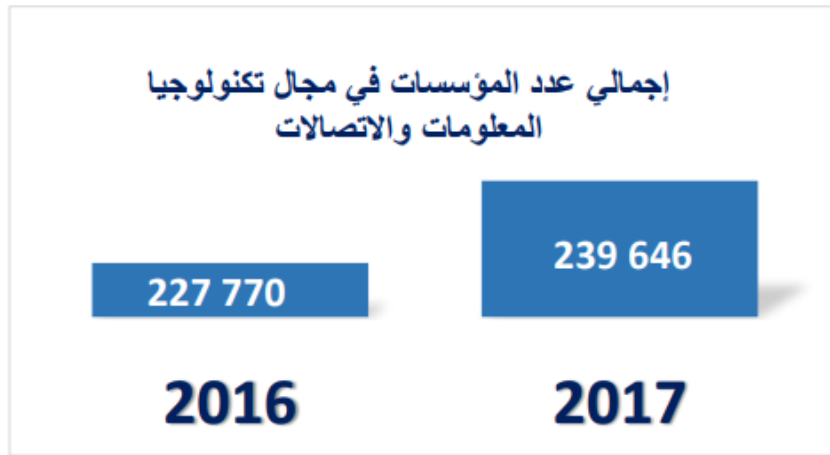
المنظمات في قطاع الرقمية: تستند الإحصائيات المبينة أدناه إلى بيانات المركز الوطني للسجل التجاري. قائمة النشاطات التجارية للمركز تصنف الشركات العاملة في قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيات والرقمية في خمسة قطاعات رئيسية هي: القطاع الأول: إنتاج السلع؛ القطاع

الثاني: التوزيع بالجملة؛ القطاع الثالث الاستيراد وإعادة البيع؛ القطاع الرابع: توزيع بالتجزئة؛ القطاع

الخامس: الخدمات.¹

الشكل رقم 03-02-: المنظمات في قطاع الرقمية في الجزائر

2017	2016	
239 646	227 770	إجمالي عدد المؤسسات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة - المديرية العامة للاقتصاد

الرقمي - المؤشرات الاقتصادية - بدون صفحة

نستنتج من خلال الشكل الرقم 03-02 ارتفاع عدد لمؤسسات العاملة في قطاع البريد والمواصلات

السلكية واللاسلكية وتكنولوجيات والرقمية بشكل ملحوظ. ففي عام 2016 كان هناك نحو

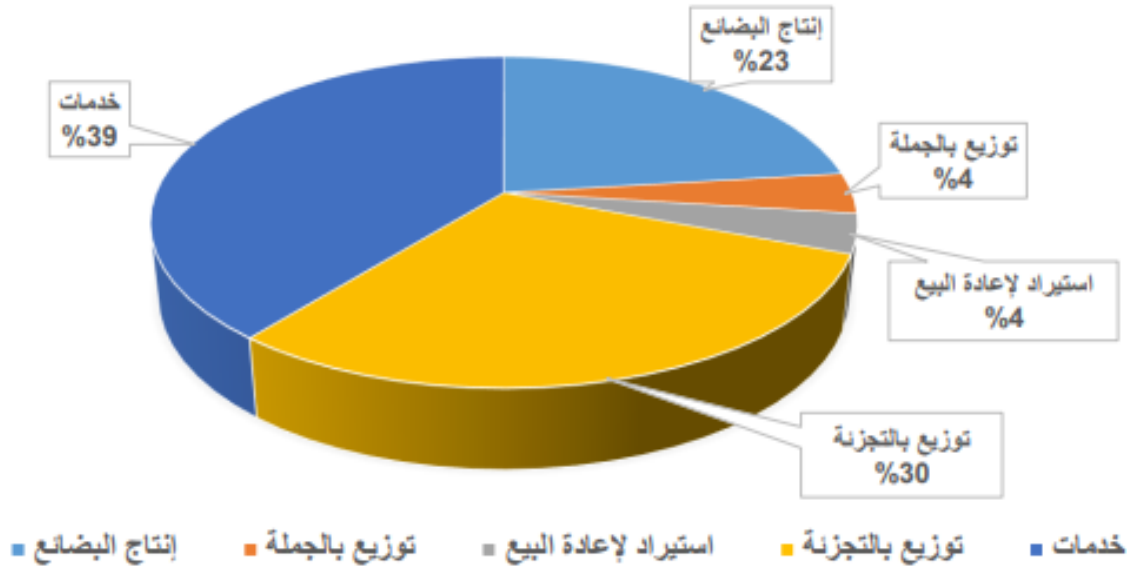
22770 مؤسسة، ليرتفع إلى 239646 مؤسسة خلال العام 2017، بزيادة قدرها 5.21٪ وهذا

راجع إلى سياسة الدولة في دعم وتشجيع إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مجال التكنولوجيا

والرقمية.

¹وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة - المديرية العامة للاقتصاد الرقمي - المؤشرات الاقتصادية - بدون صفحة

الشكل رقم 03-03-: توزيع لمنظمات في قطاع الرقمية عام 2017



المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة - المديرية العامة للاقتصاد

الرقمي - المؤشرات الاقتصادية - بدون صفحة

يتضح من خلال الشكل الرقم 03-03 أن الخدمات احتلت المرتبة الأولى بنسبة 39 % ، ثم تليها في المرتبة الثانية عدد توزيع بالتجزئة بنسبة 30 % . ثم في المرتبة الثالثة إنتاج البضائع بنسبة 23 % ، و في الأخير نلاحظ الاستيراد لإعادة البيع و التوزيع بالجملة في نفس الرتبة بنسبة 4 % . وهذا راجع إلى انتشار المؤسسات في مجال الخدمات والتوزيع بكثرة في مجال التكنولوجيا والرقمية.

التجارة الخارجية لمنتجات تكنولوجيات العالم والاتصال: يستند توزيع المنتجات المبينة أدناه إلى تصنيف

مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية:

الجدول رقم 03-01-: تصدير سلع الرقمية بالدينار الجزائري

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
69 291 637	4 006 535	11 995 072	16 662 616	21 358 523	19 194 243	25 274 078	3 515 285	الكمبيوتر و الأجهزة المرافقة له
330 323 311	10 515 696	19 154 068	53 444 011	2 719 553	9 191 609	85 255 159	18 683 702	معدات الاتصالات
588 177 711	359 641 776	16 315 794	2 056 898	979 513	14 942 809	45 630 810	33 412 452	المعدات الإلكترونية كثيرة الاستهلاك
114 850 788	175 153 282	21 700 702	16 479 203	17 415 370	11 724 993	6 555 724	4 190 144	المكونات الإلكترونية
27 228 438	131 762 167	581 343	9 924 562	541 586	11 048 632	367 612	16 189 245	أخرى
1 129 871 885	681 079 456	69 746 979	98 567 289	43 014 545	66 102 286	163 083 383	75 990 828	المجموع

المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة - المديرية العامة

للاقتصاد الرقمي - المؤشرات الاقتصادية - بدون صفحة

في عام 2017، زاد حجم صادرات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنسبة 65.89 ٪ مقارنة

بعام 2016، ويعزى ذلك بشكل رئيسي إلى سياسة الدولة التي تهدف إلى تشجيع الشركات على

التصدير وإنشاء مصادر تمويل خارج المحروقات. شهدت التجارة بمنتجات تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات نمو هائل على مدى العقد الماضي، وزادت صادرات بنسب هائلة، بصفة عامة لعبت ثورة

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً أساسياً في زيادة المداخلات من الخدمات.¹

الجدول رقم 03-02-: استيراد سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالدينار الجزائري

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
44 832 475 667	44 129 749 000	57 584 769 098	63 956 748 693	48 891 555 941	41 673 635 060	38 558 504 461	29 437 385 850	الكمبيوتر و الأجهزة المرافقة له
125 823 440 723	141 073 074 567	126 655 962 962	86 904 126 321	59 682 922 856	59 508 525 249	34 194 012 885	24 516 127 032	معدات الاتصالات
44 273 278 157	50 660 315 510	45 701 042 554	39 595 636 090	34 367 383 777	33 353 161 325	22 090 716 439	17 123 038 772	المعدات الإلكترونية كثيرة الاستهلاك
12 943 559 657	13 876 900 586	29 898 226 656	21 602 242 113	10 429 883 735	11 566 066 544	10 075 849 897	7 459 436 837	المكونات الإلكترونية
14 551 683 390	17 148 974 925	19 525 626 202	27 629 105 329	27 576 280 324	11 246 747 202	10 413 159 927	8 125 039 668	أخرى
242 424 437 594	266 889 014 588	279 365 627 472	239 687 858 547	180 948 026 633	157 348 135 380	115 332 243 609	86 661 028 159	المجموع

المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة - المديرية العامة

للاقتصاد الرقمي - المؤشرات الاقتصادية - بدون صفحة

منذ سنة 2010 عرفت واردات منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ارتفاعا محسوسا إلى غاية

2015 ليعرف انخفاضا طفيفا بداية من سنة 2016 (% 4.46 مقارنة بسنة 2015) ويواصل

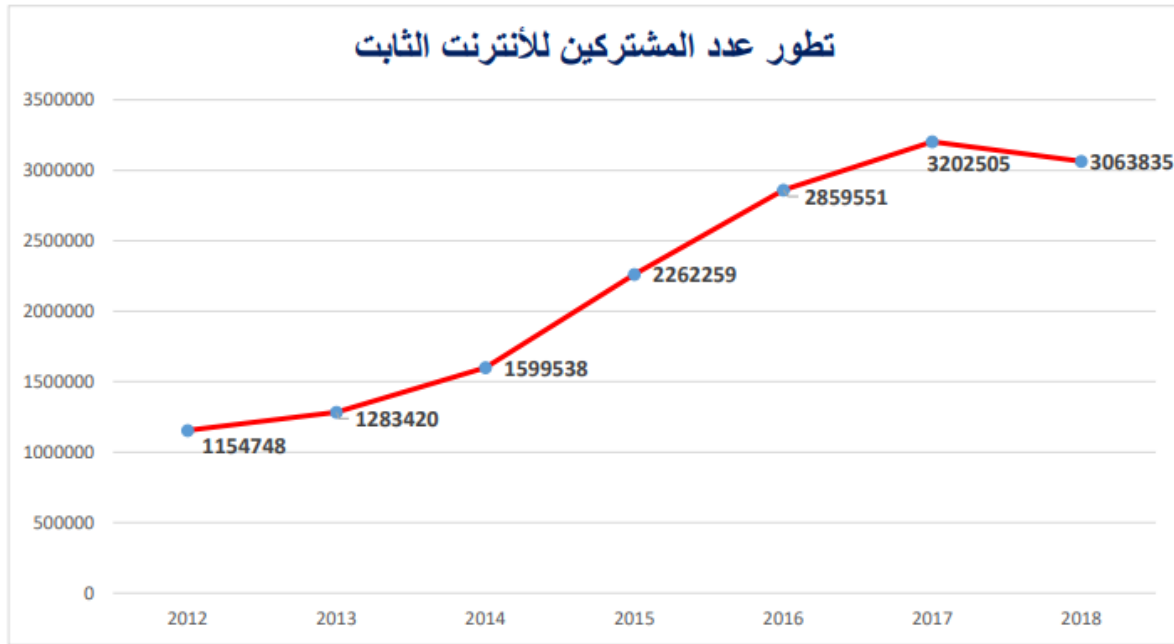
¹وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة - المديرية العامة للاقتصاد الرقمي - المؤشرات الاقتصادية - بدون صفحة

الانخفاض في سنة 2017 (% 13.22 مقارنة بسنة 2015) وذلك راجع لتشبع السوق الداخلية ببعض المنتجات المنتجة من طرف الشركات الجزائرية و تشجيع الدولة للمنتوج المحلي¹.

الجدول رقم 03-03-: عدد مشتركى الأنترنت للسنة 2018

¹وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة -المديرية العامة للاقتصاد الرقمي -المؤشرات الاقتصادية – بدون صفحة

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
2 172 096	2 246 918	2 083 098	1 838 746	1 518 629	1 283 241	1 154 748	آدي أس أل ADSL
11 369	714	/	/	/	/	/	اللياف البصرية FTTX
861 235	920 244	775 792	423 280	80 693	/	/	الجيل الرابع الثابت 4G LTE fixe
619	621	661	233	216	179	/	الوايماكس WIMAX
11 516	34 008	/	/	/	/	/	روابط مخصصة LS
3063835	3 202 505	2 859 551	2 262 259	1 599 538	1 283 420	1 154 748	المجموع



المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة - المديرية العامة للاقتصاد

الرقمي - المؤشرات الاقتصادية - بدون صفحة

نستنتج من خلال الجدول رقم 03-03-أن في عام 2018، انخفض عدد مشتركى الإنترنت الثابت

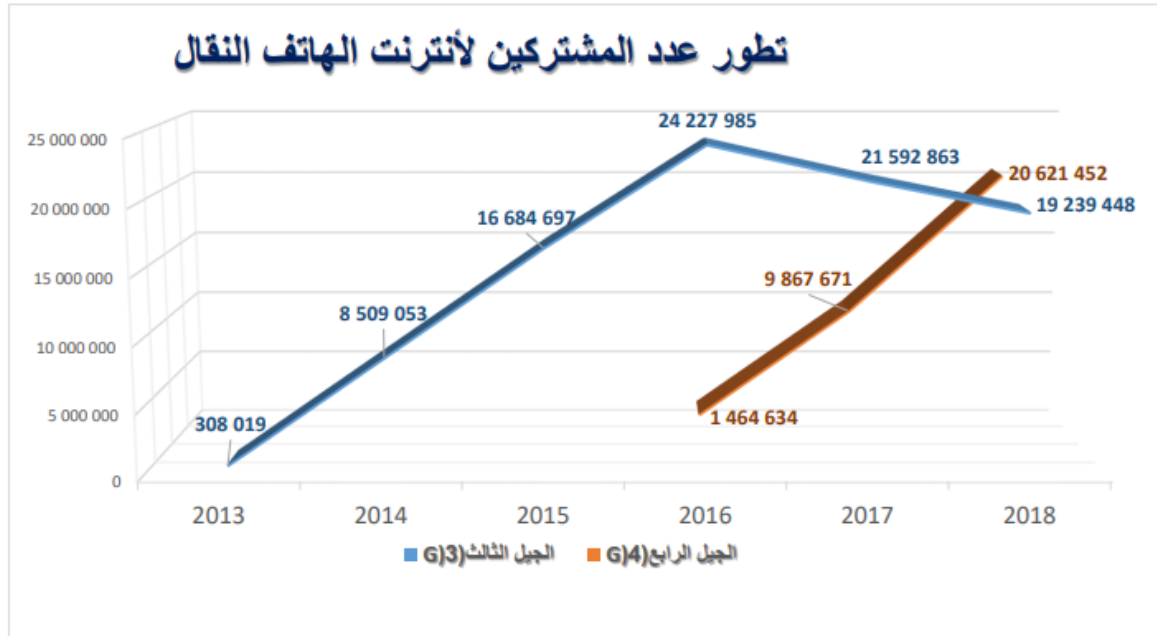
بمقدار 138.670 مشتركا مقارنة بعام 2017. وهذا يفسره اتجاه المشتركين إلى الهاتف المحمول

(وخاصة 4 G) الذي عرف توسعا لنسبة التغطية. كما نلاحظ زيادة في اشتراكات FTTX بعد

عام من تقديمها من 714 مشترك في 2017 إلى 11369 مشترك في 2018.

الجدول رقم 03-04-: عدد مشتركي باستعمال الأنترنت النقال

2018	2017	2016	2015	2014	2013	
19 239 448	21 592 863	24 227 985	16 684 697	8 509 053	308 019	3G
20 621 452	9 867 671	1 464 634	-	-	-	4G
39 860 900	31 460 534	25 692 619	16 684 697	8 509 053	308 019	المجموع



المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة - المديرية العامة للاقتصاد

الرقمي - المؤشرات الاقتصادية - بدون صفحة

فيما يتعلق بالإنترنت النقال، حقق الجيل الرابع خلال عامين فقط من تقديمه عددا يزيد عن 20 مليون

مشترك، في حين بلغ عدد مشتركي الجيل الثالث، 19-239-448، التكنولوجيا التي أدخلت منذ

عام 2013، والتي شهدت عام 2016 ارتفاع قياسي حيث بلغ عدد المشتركين 24-227- 985

مشتركا . يعود السبب في انخفاض عدد المشتركين في شبكة 3 G إلى الانتقال إلى شبكات الجيل الرابع .
فيما يتعلق بالعدد الإجمالي لمستخدمي الإنترنت في الجزائر، شهدت هذه الأخيرة زيادة من 039-663-34 مشتركا في عام 2017 إلى 735,924,42 مشتركا في عام 2018، بزيادة قدرها 83.23%.

الجدول رقم 03-05: استخدام الخدمات عبر الإنترنت وخدمات الوسائط المتعددة ثابت

2018*	2017	
19 427 122	19 248 561	عدد مرات إعادة تعبئة الإنترنت عبر الهاتف الثابت
946 924	/	عدد مرات الاطلاع على الفاتورة عبر الإنترنت
45 509	16 545	عدد الفواتير المدفوعة عبر الإنترنت

2018	2017	2016	2015	2014	
89	86	86	69	164	عدد مراكز النداء centre d'appel
08	08	08	08	07	الاستعلام الصوتي Audiotex
30	29	29	23	20	موفر الدخول للإنترنت (FAI)
02	02	03	03	03	متعاملي نقل الصوت عبر بروتوكول الإنترنت (VOIP)
01	01	02	03	30	الاتصالات الخاصة الشاملة للنقل عبر الأقمار الاصطناعية (GMPCS)
03	2	03	03	03	المحطات الطرفية ذات الفتحة الصغيرة VSAT
01	01	01	01	01	الهاتف الثابت
03	03	03	03	03	الهاتف النقال GSM
03	03	03	03	03	الهاتف النقال الجيل الثالث
03	03	03	/	/	الهاتف النقال الجيل الرابع

المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة - المديرية العامة للاقتصاد

الرقمي - المؤشرات الاقتصادية - بدون صفحة

3-1-2 التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي منظمة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف

الثابت والنقل موبيليس وخدمات الإنترنت جواب والاتصالات الفضائية.

أ. نشأة المؤسسة اتصالات الجزائر

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000

عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي

تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير

شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن

وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال

الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال

تبعث القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.¹

ب. فروع لمؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر مقسمة إلى مديريات مركزية، جهوية ومديريات تنفيذية في جميع أنحاء الولايات، تهتم بالأعمال التجارية والخدمات الثابتة، وغيرها من وظائف الدعم للشبكات، إضافة إلى ذلك فهي تنقسم أيضا إلى:

- الهاتف النقال (موبيليس Mobilis)
- شبكة الانترنت (جواب Djaweb)
- الاتصالات السلكية واللاسلكية (REVSAT)

¹ http://www.algerietelecom.dz/=intro_mass, vue le 26/012/2019, à 21:35.

الشكل رقم -03-04-: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: http://www.algerietelecom.dz/=intro_mass, vue le 26/012/2019, à 22:45

يمثل الشكل رقم -03-04 فروع مجمع اتصالات الجزائر: تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء:

فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 20 بالمائة وكذا عدد زبائنهم الذي تعدى 60 ملايين مشترك.

كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.

ت. النظام القانوني للمؤسسة اتصالات الجزائر

SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر ". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 61.275.180.000 دج تحت رقم 0018083¹02 B

ث. البنية التحتية للمنظمة للاتصالات الجزائر: تقوم منظمة اتصالات الجزائر بتوفير مستلزمات البنية التحتية للرقمية من خلال المهام التالية :

- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل و التبادل الصوتي، و الرسائل المكتوبة، و البيانات الرقمية، و الإعلام السمعي البصري.
 - تعمل على تطوير وتنمية، واستغلال الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.
 - تعمل على وضع وتنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.
- و من خلال أهداف التالية :

- اتصالات الجزائر تعمل في عالم الرقمية ذلك بأربع أهداف هي:
- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين، وبالأخص المناطق الريفية.

¹ http://www.algerietelecom.dz=intro_mass, vue le 26/012/2019, à 21:48.

- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، و جعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات.
 - تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام.
 - المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام و الاتصال في الجزائر.
- كما تتمحور نشاطات المنظمة اتصالات الجزائر حول:
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
 - تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
 - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

3-1-3 مهام إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر إدارة الموارد البشرية العمود الفقري للمنظمة اتصالات الجزائر من مهامها:

إدارة العلاقات الاجتماعية المهنية

- أولا مديرية العلاقات الاجتماعية المهنية

قسم التنظيمية

- يضمن تكامل وإبلاغ النصوص التنظيمية
- تحريك عمل إثراء اللوائح الداخلية
- المشاركة في المفاوضات وضمان رد الفعل ونشر اتفاقية الاتفاق الجماعي

- ضمان إنشاء الهيئات الاجتماعية

قسم الصراع وخدمة

- يضمن التفاعل مع الشريك الاجتماعي، ومفتشية العمل وسجل المحكمة
- التأكد من مراعاة مظالم موظفي اتصالات الجزائر
- يضمن متابعة المسائل التأديبية على المستوى الوطني
- ينظم اجتماعات لجان التأديب واللجوء على مستوى المكتب الرئيسي
- إعداد الدراسات وإنشاء والإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.

- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.

- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات

ثانيا: مديرية تطوير الإجراءات وقسم الرقابة

قسم خدمة إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات

- إضفاء الطابع الرسمي على إجراءات الإدارة ووضع التشغيل
- التحقق من صحة النصوص التنفيذية للاتفاقية الجماعية واللوائح الداخلية للشركة
- خدمة مراقبة الإدارة
- يضمن مراقبة الإدارة ويضمن الامتثال للإجراءات ووضع التشغيل الخاصة بهم

- يستخدم تقارير التدقيق والتحقق ويوفر التوجيه للهيكل التشغيلية

قسم خدمة مراقبة الرواتب

- يضمن السيطرة على أعمال الإدارة التي تؤثر على الرواتب ويضمن الامتثال لاتفاقات

الأجور

- يحلل الطلبات وكشوف المرتبات وأوامر مديري الرواتب التعديلات اللازمة

قسم مراقبة إنشاء وتطور المخططات التنظيمية

- يضمن إنشاء المخططات التنظيمية على أساس التعبير عن الحاجة

- اقتراح تغييرات على الهيكل التنظيمي على أساس التعبير عن الحاجة

إدارة المهنية والمهارات

أولا مديرية الإدارة الوظيفية

قسم التوظيف والتنقل الخدمة

- يحلل التعبير عن الحاجة في الموارد البشرية والتحقق من صحة خطة التوظيف

- تقييم مدى ملاءمة المرشحين لشغل المناصب (التحليل والاختيار مقابلة ...)

- يحلل توزيع الموارد البشرية، ويحدد مجالات التنقل ويقترح حلولاً لسد الفجوات بين

الموارد البشرية المتاحة والموارد البشرية اللازمة (خطة الاستبدال، إعادة توزيع

الموظفين ...)

- يشارك في تحديد الخطط المهنية ويضمن متابعة الطرق المهنية والمسارات المهنية

قسم خدمة الرواتب

ثانيا مديرية إدارة المهارات

قسم خدمة مهارات رسم الخرائط ومراقبة تطورها

- يضمن معالجة نتائج التقييم

- يجعل رسم الخرائط المهارات المتاحة لياكل الأعمال

- توفير مديري الموارد البشرية مع المؤشرات المتعلقة بالتنقل والتدريب التوظيف

قسم التخطيط وإدارة وظيفة الخدمة

- يضمن تصميم وتنفيذ وصيانة خطة إدارة الكفاءات و المهن GPEC

- إضفاء الطابع الرسمي على الأهداف المتوقعة من حيث الوظائف والمهارات ويساهم

في إثراء أدوات GPEC إدارة الكفاءات و المهن

- بدء / إجراء دراسات حول إدارة الكفاءات و المهن GPEC (تنظيم العمل،

محتوى الوظيفة، ظروف العمل، المهارات، التأهيل، التصنيف، التنقل، المكافأة)

وتوفير مؤشرات دعم القرار المتوقعة

ثالثا مديرية التقييم

قسم خدمة وصيانة مؤشرات المهارات

- تراقب العمليات التجارية
- يضمن رصد وتحديث مؤشرات المهارات
- يضمن واجهة التقنية بين هياكل الأعمال ومديري الموارد البشرية

قسم خدمة الرسوم المتحركة ومتابعة التقييمات

- يضمن الرسوم المتحركة لشبكة أصحاب المصلحة (التقييمات، المدقق، المتخصصين في الأعمال)

- يضمن السيطرة على بيانات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتقييمات
- يضمن التفاعل بين قسم الموارد البشرية والمقيمين / المدققين

إدارة التدريب

أولا مديرية تنمية المهارات

قسم خدمة البرمجة ومراقبة التدريب

- التأكد من برمجة وتنفيذ ومتابعة الإجراءات التدريبية المستمرة، وتأتي في إطار الارتياح للتعبير عن الاحتياجات التي صيغت من قبل الموظفين
- تنظيم دورات تدريبية تليها مقدمي الحلول والشركات المصنعة للمعدات

قسم خدمة إدارة التدريب العملي والتعلم

- دعم تنفيذ الأنشطة التدريبية بقيادة موظفين مؤهلين من الجزائر للاتصالات
- إدارة التدريب العملي واتفاقات التدريب المهني

قسم خدمة الدعم اللوجستي ومراقبة ميزانية التدريب

- دعم الإجراءات التدريبية فيما يتعلق باللوجستيات المالية والإدارية والتربوية
- تقدير تكاليف المرتبات لخطة التدريب في موازنة أثرها المالي وقياس الفروق بين الفعلي والمتوقع

- مراقبة نفقات التدريب وإعداد وثائق الإدارة (الميزانية، ضريبة التدريب والتدريب المهني)

ثانيا مديرية التدريب والشراكة

قسم خدمة مراقبة التدريب واختيار المحتويات

- ضمان التدريب ومراقبة الأحداث التي تتوقع التغيير الاقتصادي والتكنولوجي والثقافي في الشركة وترجمته إلى سياسة تدريب، والتي تصبح نتائجها بمثابة أدوات حقيقية للتنمية
- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، بما يتوافق مع السياسة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، وتطورها التكنولوجي والتأكد من أن خيارات محتوى التدريب تلبي تعبيرات

الحاجة

- تصميم وبناء والتفاوض على خطة التدريب مع مراعاة الجوانب البشرية والمالية

والقانونية والتنظيمية والتعليمية

قسم اختيار مقدم الخدمة وإدارة العقود

- إقامة وتطوير العلاقات مع الجامعات ومؤسسات التدريب وبناء شبكات من المؤسسة

- ضمان الامتثال للوائح وإجراءات اختيار مقدمي الخدمات والامتثال للمعايير

والاتفاقيات والبنود التعاقدية في تنفيذ إجراءات التدريب

- ضمان متابعة الإشراف الأكاديمي واتفاقيات رعاية المشاريع البحثية

ثالثا مديرية تطوير الإجراءات التدريبية

قسم جودة الخدمة وتقييم التدريب

- تصميم وكتابة وتطبيق الوثائق الأساسية لتشغيل هياكل التدريب وفقا لمعايير SMQ

● خطة إدارة الجودة التي تصف النهج الشامل للجودة

● خطط مراقبة الوثائق التي تضمن تتبع وثائقي وثبات

قسم خدمة التعلم الإلكتروني وإدارة المعرفة

- تحديد سياسة الشركة للتعليم عن بعد، وتطوير وتنفيذ نظام التعليم الرقمي

- اختيار شركاء مورد الدورة التدريبية عبر الإنترنت وتشجيع إنتاج المحتوى من المهارات

الداخلية

- تطوير وتنفيذ وصيانة نظام إدارة المعرفة الذي يحول المعرفة الفردية إلى مجموعة ديناميكية

من المعرفة التشغيلية للاستجابة بشكل أفضل للتحديات الحالية والمستقبلية للمؤسسة،

قسم خدمة المشروع المرجعي.

- بناء مستودع التدريب كأدوات GPEC التي هي جزء من عملية تعزيز مهارات

الموارد البشرية لتحسين أدائها.

2-3 الإطار المنهجي للدراسة وأدوات تحليل البيانات

1-2-3 الإطار المنهجي للدراسة

- أداة الدراسة: من أجل الحصول على بيانات ومعلومات في الدراسة الميدانية اعتمدنا على

الأدوات التالية:

أولاً: المقابلة: هي اتصال شخصي منظم وشخصي منظم وتفاعل لفظي مباشر أقيمت به

الباحثة مع المسؤولة عن التدريب الرقمي و87 موظفين من مختلف أقسام إدارة الموارد

البشرية للمؤسسة اتصالات الجزائر، هدفه استشارة أنواع معينة من المعلومات والبيانات

لاستخدامها في البحث العلمي من أجل تحليل صحة الفرضيات.

ثانيا: الملاحظة: بالإضافة إلى المقابلة استخدمت الباحثة الملاحظة كوسيلة ثانية للبحث، وتعني الإنتباه والنظر لشيء ما وهي أداة من أدوات البحث العلمي تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحثة من الإجابة على الفرضيات.

ثالثا: الاستبيان: يعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من اجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الموارد البشرية أو ميولهم أو اتجاهاتهم.¹ ثم توزيع الاستبيان على موظفين من مختلف أقسام إدارة الموارد البشرية للمؤسسة اتصالات الجزائر.

- مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارة الموارد البشرية للمؤسسة اتصالات الجزائر عددهم 237 موظف موزعين عبر كافة ولايات الوطن، لكننا ركزنا على عينة موظفي إدارة الموارد البشرية المركزية للمؤسسات في الجزائر العاصمة والبالغ عددهم حوالي 124 موظف.

- عينة الدراسة: تمثل عينة الدراسة حوالي 52% أي بمعدل 124 موظف، حيث تم توزيع 100 استبيان على العينة العشوائية، شملت مختلف الأجناس والأعمار، تم استرجاع 87 استبيان أي بنسبة 70%.

الأساليب الإحصائية المستعملة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

¹نجاح خليفات- كيف نصل للطالب الذي نريد- دار البازوري العلمية- 2019 -صفحة 153

- حساب معامل الارتباط PEARSON للاستبيان رقم -3؛
- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان الملحق رقم -4؛
- حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان بالاستناد إلى إجابات أفراد العينة؛
- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية.

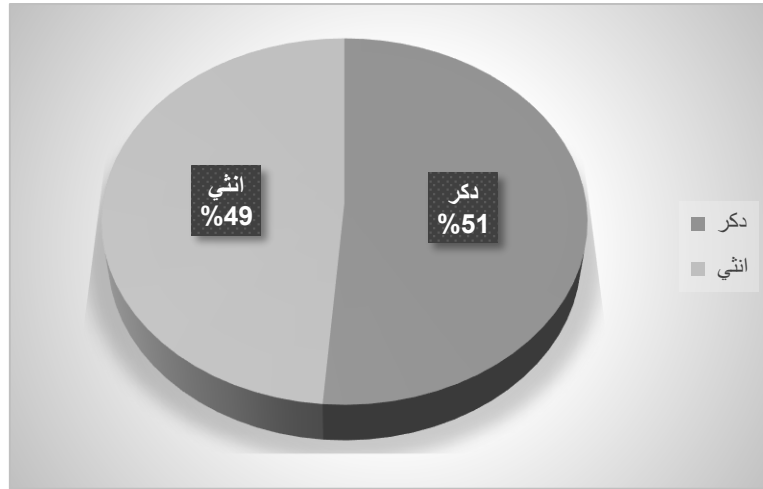
3-2-2 تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تشمل هذه النقطة على علي اتجاهين الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفي الاتجاه الثاني سنحاول تفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة: لقد تمت دراسة خصائص موارد البشرية عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية "الجنس، السن، الفئة مهنية"
- عرض نتائج الدراسة الميدانية: سنحاول عرض النتائج المتواصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

أولا: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة - التحليل الإحصائي للقسم الأول من الاستبيان تمكننا من التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

الشكل رقم -03-05-: توزيع موارد البشرية العينة حسب الجنس

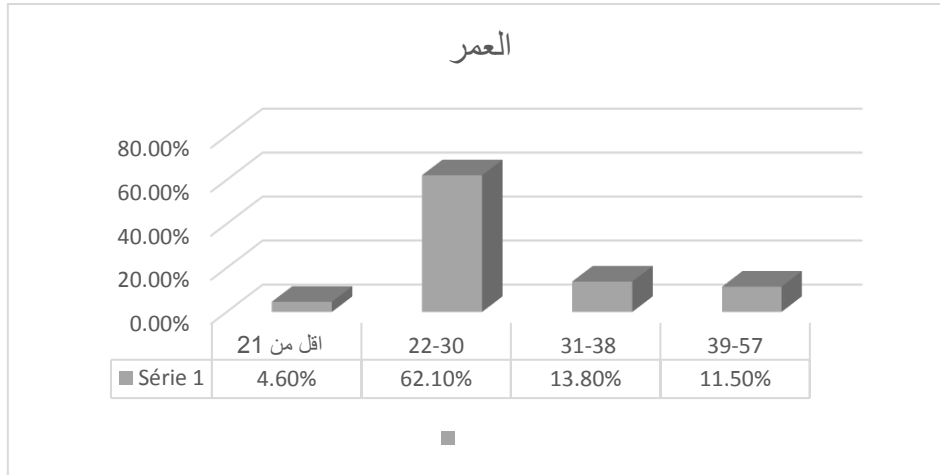


المصدر: من إعداد الباحثة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل رقم -03-05 أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب جنس موارد البشرية العينة، حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم ذكور وذلك بنسبة 51% أما الإناث بنسبة 49%. أي ارتفاع نسبة الذكور وهذا لميول العنصر الذكري بشكل أكبر وهذا يرجع بالأساس إلى ميول الذكور إلى التخصصات المطلوبة من طرف المؤسسة أكثر من الإناث مثل : الإعلام الآلي، وهندسة الاتصالات، وبعض التخصصات التقنية الأخرى، بالإضافة إلى الاقتصاد والمحاسبة والتسيير، القانون ولكن كانت النسبة بينهما متقاربة نوعا ما وهذا يرجع إلى أن الأنثى أبرزت مكانتها في كل الميادين .

السن: يبين الشكل رقم -03-06 السن لعينة الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم -03-06-: توزيع موارد البشرية العينة حسب السن

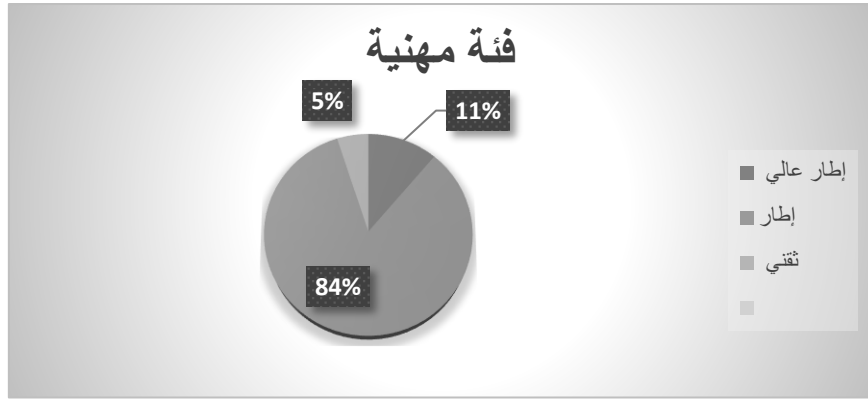


المصدر: من إعداد الباحثة (اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل رقم -03-06-: نلاحظ توزيع النسب حسب سن موارد البشرية العينة، حيث نجد نسبة 4,6% يتراوح سنهم ما بين 16-21 سنة، ونسبة 62.1% يتراوح سنهم ما بين 22 - 30، أما اللذين يتراوح سنهم من 31-38 سنة وذلك بنسبة 13.8%، واللذين تراوح أعمارهم ما بين 39-57 سنة بنسبة 11.5%. وهذا دال على المؤسسة تمنح الفرص للشباب والاستفادة من التكنولوجيات الحديثة.

فئة مهنية: يبين الشكل رقم -03-06-: توزيع موارد البشرية العينة حسب فئة مهنية على النحو التالي:

الشكل رقم -03-07-: توزيع موارد البشرية العينة حسب فئة مهنية



المصدر من أعداد الباحثة (اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى فئة المهنية لموارد البشرية عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة متحصلين على مستوى إطار وذلك بنسبة 84%، ونسبة 11% هم من أصحاب الإطارات العليا، وفي الأخير نسبة 5% من التقنيين، هذا يدل على أن أغلبية العينة ذات مستوى مهني متوسط (إطار) وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة "مديرية اتصالات الجزائر" كمنها شبكة تسيير، وبالتالي، كما أن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية.

ثانيا: - عرض نتائج الدراسة الميدانية بعد التعرض إلى خصائص عينة الدراسة، سيتم في هذا الجزء عرض النتائج المتحصل عليها ومن ثم مناقشتها وتحليلها، وذلك من خلال الاعتماد على إجابات أفراد العينة حول كل عبارة من عبارات المحاور، بغية إثبات أو نفي صحة فرضيات الدراسة

الفرع الأول: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين تجاه محاور الاستبيان الملحق رقم -3: لقياس

درجة الارتباط والانحدار المتغيرات الدراسة وذلك حسب النحو التالي:

1. تحليل الارتباط:

تحليل الارتباط الخطي بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الرقمي

- تحليل الارتباط الخطي بين المتغيرين إدارة الموارد البشرية والإبداع الرقمي حسب

الفرضية الموالية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع

الرقمي؛

- اعتمادا على السؤال 02- 11- 12؛

- المتغير الأول: إدارة الموارد البشرية (GRH) / مستوى قياس المتغير الأول

فئوي

- المتغير الثاني: الإبداع الرقمي (CREAT.DIGIT) / مستوى قياس

المتغير الثاني فئوي

- نوع العلاقة المصرح بها في الفرضية ارتباط

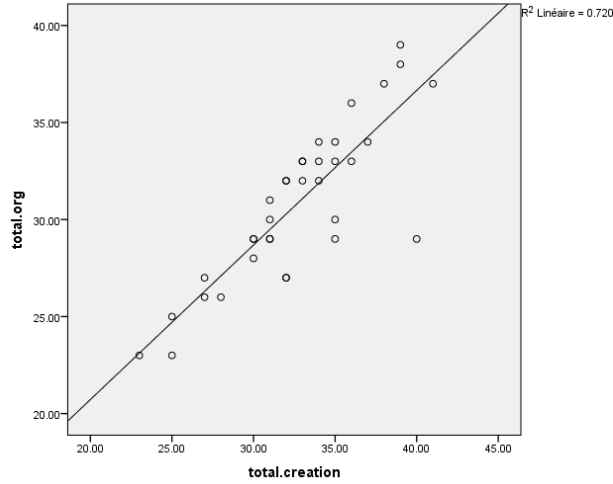
وعليه بالنظر إلى العناصر المبينة أعلاه فإن الأسلوب الإحصائي الأنسب لدراسة هذه الفرضية هو:

اختبار Pearson للارتباط، وللتحقق من شروط تطبيق معامل الارتباط Pearson لا بد من :

أولا خطية العلاقة: من خلال مخطط المبعثر scatter-plot (يساعد هذا التخطيط على معرفة

التوجه والارتباط لهذه العلاقة سواء كانت علاقة إيجابية أو سلبية أو لا يوجد علاقة)؛

الشكل رقم -03-08-: مخطط المبعثر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال المخطط أعلاه نجد أن هناك علاقة إيجابية بين متغيرين وهي قوية لأن معظم النقاط مجتمعها على المنحنى أي يوحي بخطية العلاقة بين المتغيرين: (إدارة الموارد البشرية والأبداع الرقمي).

ثانياً التوزيع الطبيعي للبيانات: للتحقق من شروط تطبيق اختبار Pearson حسب طبيعة العينة وكانت ودرجة الصعوبة والسهولة من خلال:

أ) اختبار الاعتدالية بواسطة اختبار اختباري Kolmogorov-Smirnov و

Shapiro-Wilk كولموغوروف-سميرنوف و شبيرو ويللك علماً أن: نستخدم القيم

الاحتمالية (p-value) وباعتبار عتبة (في الغالب تعتبر عتبة 0.05)

- إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من العتبة ترفض الفرضية المنعدمة؛

- إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من العتبة، لا ترفض الفرضية المنعدمة.

الجدول رقم 03-06-: اختبار اختباري كولموغوروف-سميرنوف وشيرو ويللك

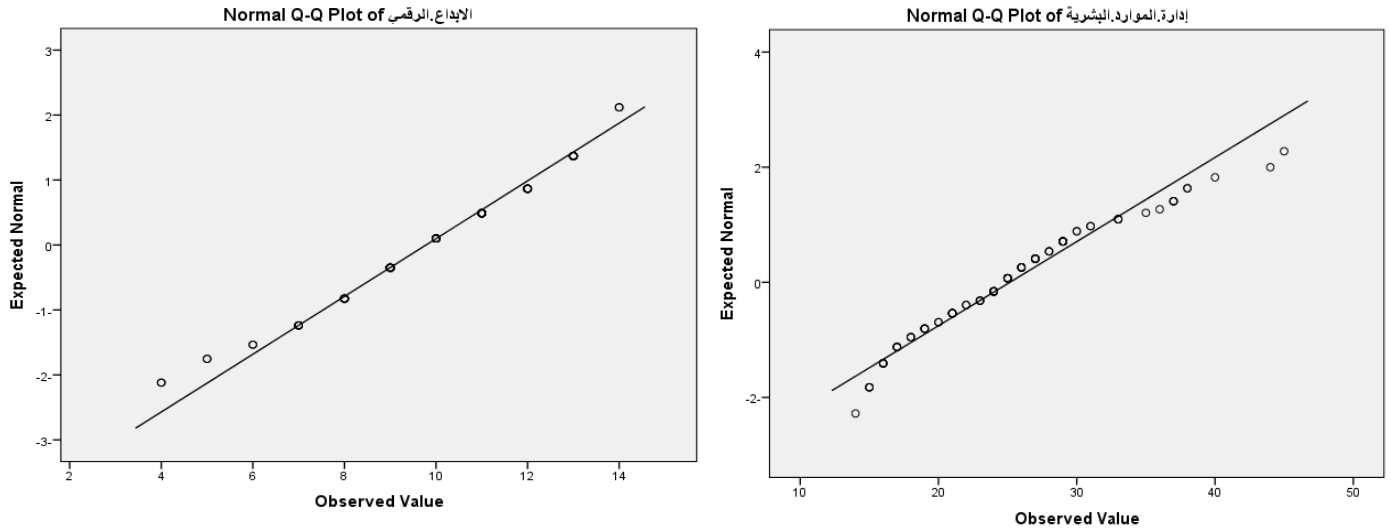
Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
إدارة الموارد البشرية	.113	87	.158	.960	87	.733
الإبداع الرقمي	.097	87	.223	.938	87	.697

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول رقم 03-06- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (Sig.) p-value في اختبار كولموغوروف-سميرنوف قدرت بـ: 0.158 للمتغير الأول و بـ: 0.223 للمتغير الثاني و كلتاها أكبر من 5%. و عليه فاختبار كولموغوروف-سميرنوف دال إحصائيا، كما نلاحظ كذلك أن القيمة الاحتمالية (Sig.) p-value في اختبار شيرو ويللك قدرت بـ: 0.733 للمتغير الأول و بـ: 0.697 للمتغير الثاني و كلتاها أكبر من 5% و عليه فاختبار شيرو ويللك دال إحصائيا.

(ب) اختبار الاعتدالية بواسطة مخطط QQ مواجهة التجزئيات النظرية بالتجريبية: هي تقنية إحصائية شبه استدلالية لاختبار موثمة التوزيع الاحتمالي الملاحظ للبيانات مع توزيع نظري.

الشكل رقم -03-09: اختبار مواجهة التجزئيات النظرية بالتجريبية

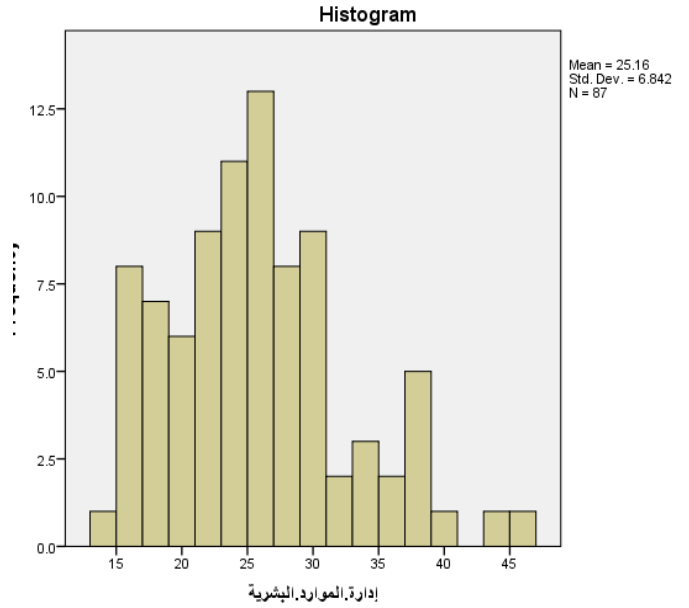
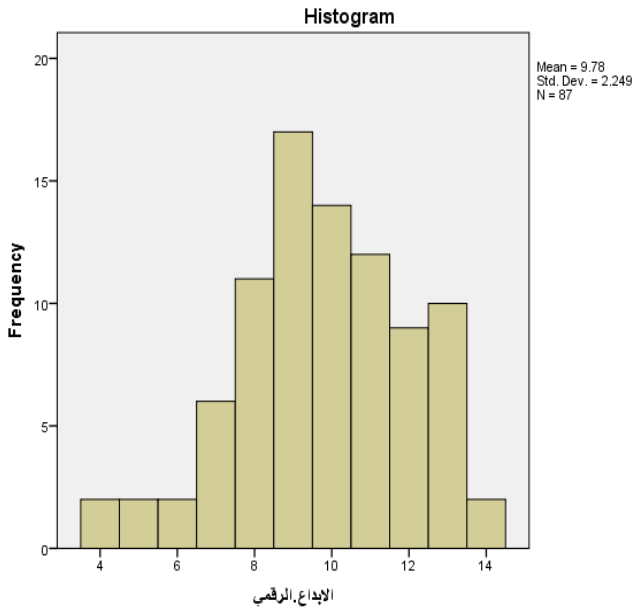


المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من الشكل رقم -03-09 نلاحظ في مخططي مواجهة التجزئيات النظرية بالتجريبية للمتغيرين أن البيانات تتجمع حول خط مستقيم مما يؤكد أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

ت) المخططات التكرارية للمتغيرين:

الشكل رقم -03-10: المخططات التكرارية للمتغيرين



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من الشكل رقم 10-03 نلاحظ أن البيانات في المدرج التكراري غير ملتوية نحو اليمين أو نحو اليسار نستطيع القول إن توزيع البيانات يحترم التوزيع الطبيعي.

بما أن شروط تطبيق معامل الارتباط Pearson تحققت لا بد من تطبيق اختبار Pearson لمعامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الرقمي بالعلم أن:

قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (+1 و -1) كلما اقتربنا من قيمة (+1) كانت العلاقة طردية وقوية في نفس الوقت بينما العكس صحيح كلما اقتربنا من (-1) كانت العلاقة عكسية، في حالة الاقتراب من قيمة الصفر (.) تنعدم العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم 03-07-: نتائج اختبار بيرسون للارتباط

نتائج اختبار Pearson للارتباط			
		إدارة.الموارد.البشر ية	مواكبة.الرقمية
إدارة.الموارد.البشر ية	Pearson	1	0.237*
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		0.027
	N	87	87
الإبداع الرقمي	Pearson	0.237*	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	0.027	
	N	87	87

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول رقم 03-07- نلاحظ أن عدد أفراد العينة (N) = 87 اتجاه الاختباري ثنائي الاتجاه،

نظرا لثبوت خطية العلاقة بين المتغيرين قيمة معامل الارتباط Pearson = 0.237 قيمة p-value

للاختبار = 0.027

نستنتج أن القيمة الاحتمالية (Sig) p-value للاختبار هي أقل من 0.05 وبالتالي فالارتباط

دال إحصائيا في مستوى الثقة: 5% وعليه يمكن تأكيد وجود ارتباط طردي في حدود 23.70 %

بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الرقمي.

بما أن معامل الارتباط موضوع هذه الدراسة دال إحصائيا في حدود: 5 %، فإننا نرفض الفرضية

الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و نقول: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية

و الإبداع الرقمي في حدود 23.70 % "

تحليل الارتباط الخطي بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي

تحليل الارتباط الخطي بين المتغيرين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي حسب الفرضية الموالية لا توجد

علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية والتحويل الرقمي؛

- اعتمادا على السؤال 05- 08- 10- 13؛

- المتغير الأول: تنمية الموارد البشرية (DRH) مستوى قياس المتغير الأول فقوي

- المتغير الثاني: التحول الرقمي (TRANS.DIGIT) مستوى قياس المتغير الثاني فقوي

- نوع العلاقة المصرح بها في الفرضية ارتباط

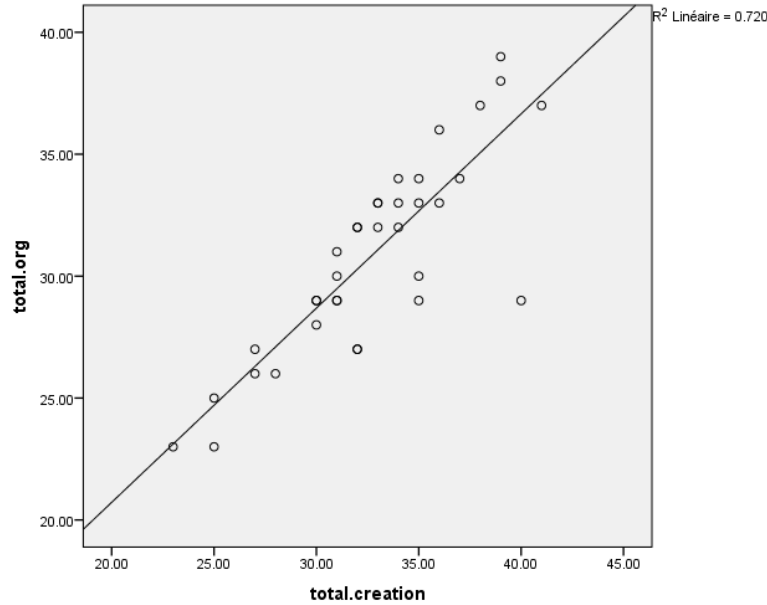
وعليه بالنظر إلى العناصر المبينة أعلاه فإن الأسلوب الإحصائي الأنسب لدراسة هذه الفرضية هو:

اختبار Pearson للارتباط، وللتحقق من شروط تطبيق معامل الارتباط Pearson لا بد من:

أولا خطية العلاقة: من خلال مخطط المبعثر scatter-plot (يساعد هذا التخطيط على معرفة

التوجه والارتباط لهذه العلاقة سواء كانت علاقة إيجابية أو سلبية أو لا يوجد علاقة)؛

الشكل رقم -03-11: مخطط المبعثر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال المخطط أعلاه نجد أن هناك علاقة إيجابية بين متغيرين وهي قوية لأن معظم النقاط مجتمعته

على المنحنى أي يوحي بخطية العلاقة بين المتغيرين: (تنمية الموارد البشرية و التحويل الرقمي)

ثانيا التوزيع الطبيعي للبيانات: للتحقق من شروط تطبيق اختبار Pearson حسب طبيعة العينة

وكانت ودرجة الصعوبة والسهولة من خلال:

ث) اختبار الاعتدالية بواسطة اختبار اختباري Kolmogorov-Smirnov و

Shapiro-Wilk كولموغوروف-سميرنوف و شبيرو ويلك علما أن: نستخدم القيم

الاحتمالية (p-value) وباعتبار عتبة (في الغالب تعتبر عتبة 0.05)

- إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من العتبة ترفض الفرضية المنعدمة؛

- إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من العتبة، لا ترفض الفرضية المنعدمة.

الجدول رقم 03-08-: اختبار اختباري كولموغوروف-سميرنوف وشيرو ويلك

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تنمية.الموارد.البشرية	.113	87	.200	.960	87	.566
التحول.الرقمي	.097	87	.187	.938	87	.672

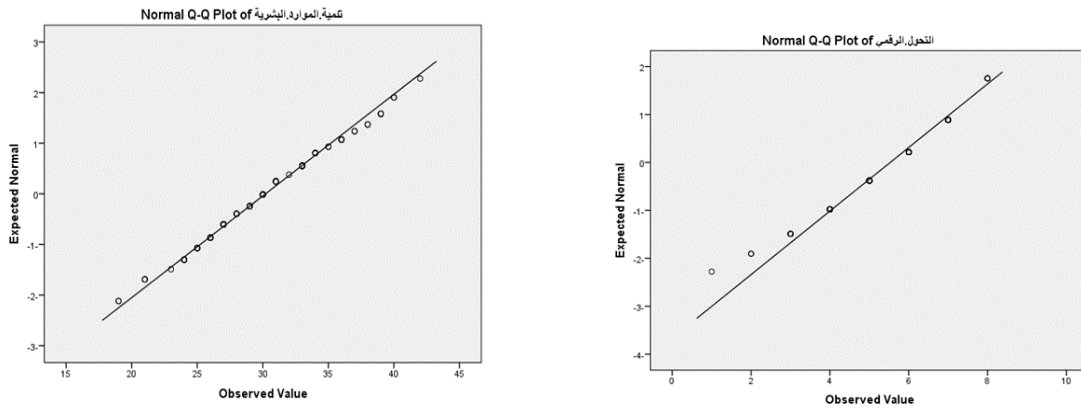
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول رقم 03-08- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية p-value في اختبار Kolmogorov-Smirnov قدرت ب: 0.200 للمتغير الأول و ب: 0.187 للمتغير الثاني و كلاتهما أكبر من 5 %. و عليه فاختبار كولموغوروف-سميرنوف دال إحصائيا ، كما نلاحظ كذلك

أن القيمة الاحتمالية p-value في اختبار شبيرو ويلك قدرت بـ: 0.566 للمتغير الأول و بـ: 0.672 للمتغير الثاني وكلاهما أكبر من 5 %. وعليه فاختبار شبيرو ويلك دال إحصائيا .

ج) اختبار الاعتدالية بواسطة مخطط QQ مواجهة التجزيئات النظرية بالتجريبية: هي تقنية إحصائية شبه استدلالية لاختبار موافقة التوزيع الاحتمالي الملاحظ للبيانات مع توزيع نظري.

الشكل رقم -03-12: اختبار مواجهة التجزيئات النظرية بالتجريبية



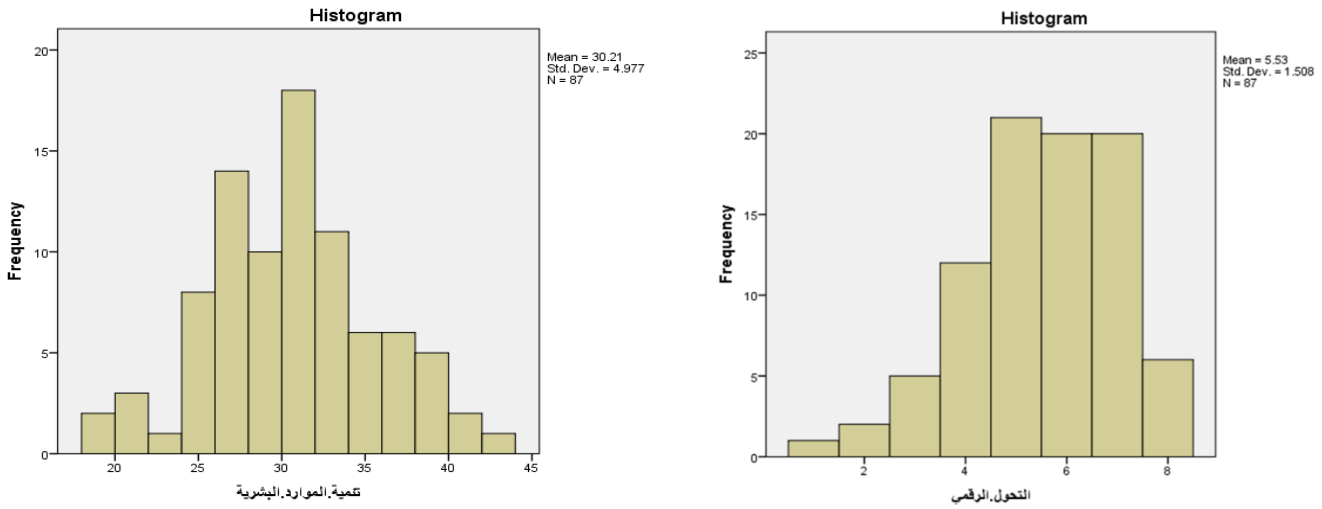
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من الشكل رقم -03-12- نلاحظ في مخططي مواجهة التجزيئات النظرية بالتجريبية للمتغيرين أن

البيانات تتجمع حول خط مستقيم مما يؤكد أنها تتبع التوزيع الطبيعي

المخططات التكرارية للمتغيرين:

الشكل رقم -03-13: المخططات التكرارية للمتغيرين



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من الشكل رقم 13-03 نلاحظ أن البيانات في المدرج التكراري غير ملتوية نحو اليمين أو نحو اليسار نستطيع القول إن توزيع البيانات يحترم التوزيع الطبيعي.

بما أن شروط تطبيق معامل الارتباط Pearson تحققت لا بد من تطبيق اختبار Pearson لمعامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الرقمي بالعلم أن:

قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (+1 و -1) كلما اقتربنا من قيمة (+1) كانت العلاقة طردية وقوية في نفس الوقت بينما العكس صحيح كلما اقتربنا من (-1) كانت العلاقة عكسية، في حالة الاقتراب من قيمة الصفر (0) تنعدم العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم 03-09-: نتائج اختبار بيرسون للارتباط

للاارتباط Pearson نتائج اختبار			
		تنمية.الموارد.البشرية	التحول الرقمي
تنمية.الموارد.البشرية	Pearson	1	0.241*
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		0.045
	N	87	87
التحول.الرقمي	Pearson	0.241*	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	0.045	
	N	87	87

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول رقم 03-09- نلاحظ أن عدد أفراد العينة (N) = 87 اتجاه الاختباري ثنائي الاتجاه،

نظرا لثبوت خطية العلاقة بين المتغيرين قيمة معامل الارتباط Pearson = 0.241 قيمة p-value

للاختبار = 0.045

نستنتج أن القيمة الاحتمالية (Sig) p-value للاختبار هي أقل من 0.05 و بالتالي فالارتباط

دال إحصائيا في مستوى الثقة: 5% وعليه يمكن تأكيد وجود ارتباط طردي في حدود 24.10%

بين تنمية الموارد البشرية والتحويل الرقمي.

بما أن معامل الارتباط موضوع هذه الدراسة دال إحصائيا في حدود: 5%، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونقول:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية و التحول الرقمي في حدود 24.10% "

تحليل الارتباط الخطي بين تنمية الموارد البشرية ومواكبة التغير الرقمي

- تحليل الارتباط الخطي بين المتغيرين تنمية الموارد البشرية ومواكبة التغير الرقمي حسب الفرضية

الموالية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية ومواكبة التغير الرقمي؛

- اعتمادا على السؤال 01- 03- 04- 09؛

- المتغير الأول: تنمية الموارد البشرية (RDH)/ مستوى قياس المتغير الأول

فتوي

- المتغير الثاني: الإبداع الرقمي مواكبة التغير الرقمي (SUIV.DIGIT)/ مستوى

قياس المتغير الثاني فتوي

- نوع العلاقة المصرح بها في الفرضية ارتباط

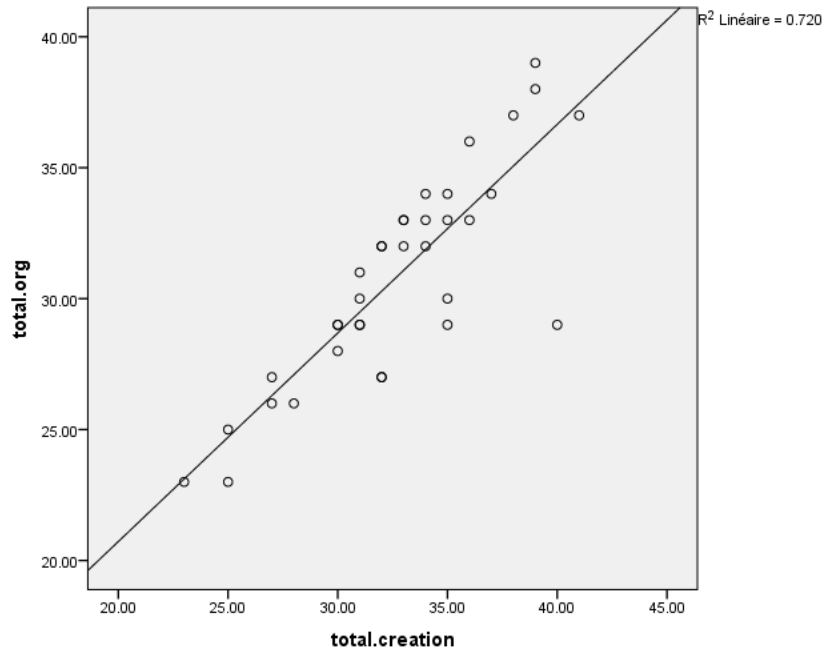
وعليه بالنظر إلى العناصر المبينة أعلاه فإن الأسلوب الإحصائي الأنسب لدراسة هذه الفرضية هو:

اختبار Pearson للارتباط، وللتحقق من شروط تطبيق معامل الارتباط Pearson لا بد من:

أولا خطية العلاقة: من خلال مخطط المبعثر scatter-plot (يساعد هذا التخطيط على معرفة

التوجه والارتباط لهذه العلاقة سواء كانت علاقة إيجابية أو سلبية أو لا يوجد علاقة)؛

شكل رقم -03-14: مخطط المبعثر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال المخطط أعلاه نجد أن انتشار البيانات يوحي بخطية العلاقة بين المتغيرين : (تنمية الموارد

البشرية و مواكبة التغيير الرقمي)

ثانيا التوزيع الطبيعي للبيانات: للتحقق من شروط تطبيق اختبار Pearson حسب طبيعة العينة

وكانت ودرجة الصعوبة والسهولة من خلال:

ح) اختبار الاعتدالية بواسطة اختبار اختباري Kolmogorov-Smirnov و

Shapiro-Wilk كولموغوروف-سميرنوف و شبيرو ويلك علما أن: نستخدم القيم

الاحتمالية (p-value) وباعتبار عتبة (في الغالب تعتبر عتبة 0.05)

- إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من العتبة ترفض الفرضية المنعدمة؛

- إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من العتبة، لا ترفض الفرضية المنعدمة.

الجدول رقم 10-03-: اختبار اختباري كولموغوروف-سميرنوف وشبيرو ويلك

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
البشرية. الموارد. تنمية	.113	87	.200	.960	87	.566
الرقمنة. مواكبة	.097	87	.200	.938	87	.792

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

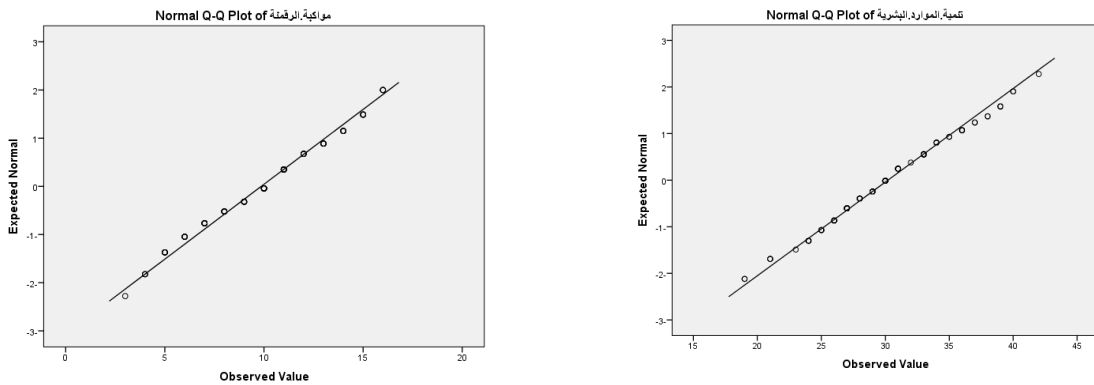
من الجدول رقم 10-03 نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (Sig.) p-value في اختبار

كولموغوروف-سميرنوف قدرت ب: 0.158 0.200 للمتغير الأول و ب: 0.200 للمتغير الثاني و

كلتاها أكبر من 5%. و عليه فاختبار كولموغوروف-سميرنوف دال إحصائيا، كما نلاحظ كذلك أن القيمة الاحتمالية (Sig.) p-value في اختبار شبيرو ويللك قدرت ب: 0.733 للمتغير الأول و ب: 0.566 للمتغير الأول و ب: 0.792 للمتغير الثاني و كلتاها أكبر من 5% و عليه فاختبار شبيرو ويللك دال إحصائيا.

(خ) اختبار الاعتدالية بواسطة مخطط QQ مواجهة التجزيئات النظرية بالتجريبية: هي تقنية إحصائية شبه استدلالية لاختبار موافقة التوزيع الاحتمالي الملاحظ للبيانات مع توزيع نظري.

الشكل رقم -03-15: اختبار مواجهة التجزيئات النظرية بالتجريبية

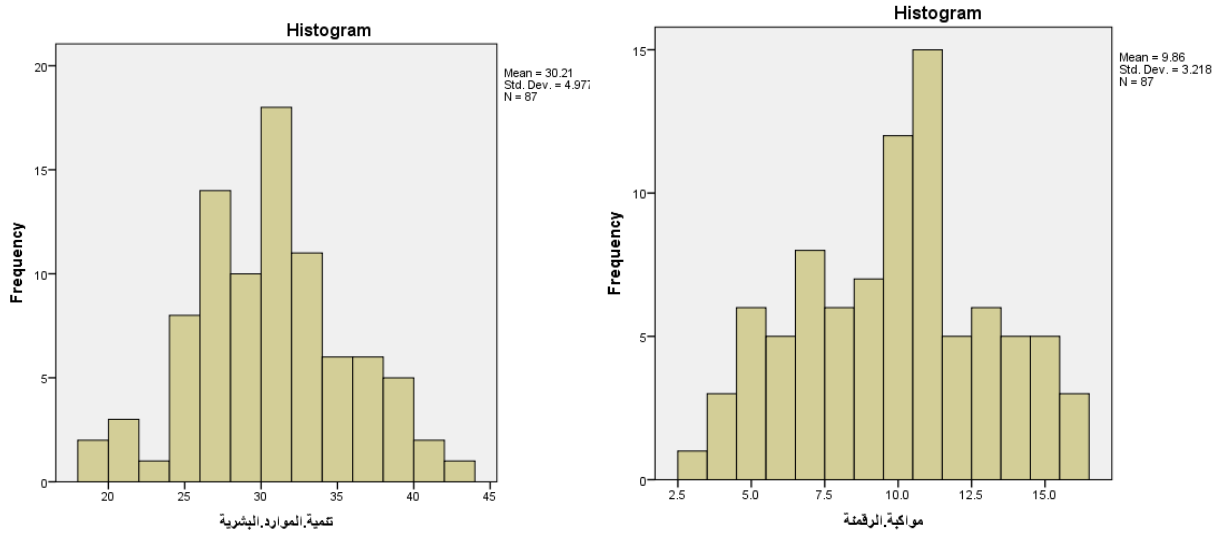


المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من الشكل رقم -03-15- نلاحظ نلاحظ في مخططي مواجهة التجزيئات النظرية بالتجريبية للمتغيرين أن البيانات تتجمع حول خط مستقيم مما يؤكد أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

(د) المخططات التكرارية للمتغيرين:

الشكل رقم -03-16: المخططات التكرارية للمتغيرين



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من الشكل رقم -03-16- نلاحظ أن البيانات في المدرج التكراري غير ملتوية نحو اليمين أو نحو اليسار نستطيع القول إن توزيع البيانات يحترم التوزيع الطبيعي.

بما أن شروط تطبيق معامل الارتباط Pearson تحققت لا بد من تطبيق اختبار Pearson لمعامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الرقمي بالعلم أن:

قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (+1 و -1) كلما اقتربنا من قيمة (+1) كانت العلاقة طردية وقوية في نفس الوقت بينما العكس صحيح كلما اقتربنا من (-1) كانت العلاقة عكسية، في حالة الاقتراب من قيمة الصفر (0) تنعدم العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم 03-11-: نتائج اختبار بيرسون للارتباط

للارتباط Pearson نتائج اختبار			
		تنمية. الموارد. البشرية	مواكبة. الرقمنة
تنمية. الموارد. البشرية	Pearson	1	0.162*
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		0.012
	N	87	87
مواكبة. الرقمنة	Pearson	0.162*	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	0.012	
	N	87	87

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول رقم 03-11- نلاحظ أن عدد أفراد العينة (N) = 87 اتجاه الاختباري ثنائي الاتجاه،

نظرا لثبوت خطية العلاقة بين المتغيرين قيمة معامل الارتباط Pearson = 0.162 قيمة p-value

للاختبار = 0.012

نستنتج أن القيمة الاحتمالية (Sig) p-value للاختبار هي أقل من 0.05 و بالتالي فالارتباط

دال إحصائيا في مستوى الثقة : 5% وعليه يمكن تأكيد وجود ارتباط طردي في حدود 16.20%

بين تنمية الموارد البشرية و مواكبة التغير الرقمي.

بما أن نموذج الارتباط موضوع هذه الدراسة دال إحصائيا في حدود: 5% ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية

و نقبل الفرضية البديلة و نقول: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية و

مواكبة التغير الرقمي في حدود 16.20 % "

نستخلص من النتائج أن في كل الفرضيات نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الارتباط بين

متغيرات الدراسة وهي كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الرقمي في حدود 23.70% ؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية و التحول الرقمي في حدود 24.1%؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية ومواكبة التغير الرقمي في حدود

16.20%.

الفرع الثاني: للتأكد من صحة النتائج التي توصلنا إليها من خلال استبيان الأول الموضح في

الملحق رقم -3- في هذا الفرع سنحاول توضيح أثر الرقمية على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة

اتصالات الجزائر، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام من

خلال محورين كما هو موضح في الاستبيان الملحق رقم -4- .

المحور الأول: التغير الرقمي

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية أثر " التغير الرقمي " في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك بالاعتماد

على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم 03-12:- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام للتغير الرقمي

العناصر الموجودة في حياتك المهنية	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة			
الرقمية	8	3	76	1.8391	0.45427	غير موافق
	9%	3%	87%			
الكمبيوتر	53	3	31	1.3218	0.53904	موافق
	61%	3%	36%			
لوحات الرقمية	18	3	66	1.7241	0.52139	غير موافق
	21%	3%	76%			
لإنترنت	84	3	0	0.9655	0.18352	موافق
	97%	3%	0%			
الهاتف الذكي	26	5	56	1.5862	0.06139	غير موافق
	30%	6%	64%			
	189	17	229			
	43%	4%	53%			
التكرار الكلي						
نسبة التكرار						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على EXCEL

التحليل: من الجدول رقم 03-12 نلاحظ أن أغلبية آراء عينة الدراسة الكلية تؤكد على عدم تواجد التقنيات الرقمية كليا وتتراوح بين موافق بنسبة 43%، محايد بنسبة 4% وغير موافق بنسبة 53%.

وبتفصيل النتائج نلاحظ:

- أن نسب عينة الدراسة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة اتصالات الجزائر متباينة بين كل النتائج، وهذا دال على عدم وجود التقنيات الرقمية كليا في مؤسسة اتصالات الجزائر، رغم أن تولى المؤسسة أهمية كبيرة للرقمية.

المحور الثاني: مواكبة التغير الرقمي

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية أثر " التغير الرقمي " في مؤسسة اتصالات الجزائر ومدي قبول الموارد البشرية للتغيير، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم 03-13-: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام للمواكبة التغير

الرقمي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	في القائمة التالية، ما هي الكلمات التي تعتقد أنها تطابق مشاعرك حول "الرقمية" في عملك؟
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	

موافق	0.50894	1.2069	22	4	61	تبسيط
			%25	5%	70%	
موافق	0.52165	1.2299	24	4	59	الليونة
			%28	5%	68%	
موافق	0.58173	1.4138	40	4	43	الثقة
			%46	5%	49%	
غير موافق	0.58585	1.4483	43	4	40	الفرصة
			%49	5%	46%	
غير موافق	0.45471	1.5632	53	4	30	حماس
			%61	5%	34%	
غير موافق	0.57989	1.5977	56	4	27	عدم ثقة
			%64	5%	31%	
غير موافق	0.42130	1.9080	83	4	0	لا مبالاة
			%95	5%	0%	
غير موافق	0.58173	1.5862	55	4	28	الضغط

			63%	5%	32%	
غير موافق	0.62643	1.5057	50	6	31	التهديد
			57%	7%	36%	
			426	38	319	التكرار الكلي
			54%	5%	41%	نسبة التكرار

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على EXCEL

التحليل: من الجدول رقم 03-13 نلاحظ أن أغلبية آراء عينة الدراسة تؤكد على اعتبار الرقمية إيجابية

حيث نلاحظ أن الإيجابيات هي دو النسب الكبرى وذلك من خلال:

- وسيلة للتبسيط La simplification وذلك بنسبة 70% (درجة التوافق)؛
- الليونة La souplesse وذلك بنسبة 68% (درجة التوافق)؛
- ذات الثقة la confiance وذلك بنسبة 49% (درجة التوافق)؛
- عدم ثقة La méfiance وذلك بنسبة 31% (درجة التوافق)؛
- الضغط La pression وذلك بنسبة 32% (درجة التوافق)؛
- التهديد La menace وذلك بنسبة 36% (درجة التوافق)؛

بالنسبة لمتغير الفرصة والحماس نلاحظ أن العينة لا تعتبر الرقمية فرصة مهنية وذلك راجع لغيابها جزئيا

في مؤسسة اتصالات الجزائر.

نستنتج أن الرقمية ذات إيجابيات بالنسبة للعينة ومن الأسئلة المفتوحة ومن خلال الملاحظات عند القيام بالدراسة يمكن القول أن العينة بحاجة إلى تغيير مؤسسة اتصالات الجزائر و تكيفها مع الاقتصاد الرقمي باعتبارها أول مؤسسة في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية ن بالزيادة إلى توفير البيئة الملائمة للإبداع و التعاون (رغم تواجد الفضاءات المفتوحة des open space نلاحظ أن الاتصال متواجد جزئيا)، يمكن أيضا ذكر مدى قبول الرقمية بنسبة للموارد البشرية إيجابيا و لكنهم بحاجة إلى تنمية للتكيف معها.

وأخيرا يمكن القول أن الفرضيات البديلة المتمثلة في صحيحة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الرقمي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية و التحول الرقمي ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية ومواكبة التغيير الرقمي .

3-3 ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية

3-3-1 الدورات التدريبية الرقمية في اتصالات الجزائر

يتضح لنا من خلال الهيكل التنظيمي وورقة المهام المتمثلة في الملحق رقم 05 و 06 قلت تواجد الرقمية في الممارسات إدارة الموارد البشرية حيث نلاحظ أن التيار الرقمي متواجدة على مستوى التدريب اعتمادا على ورقة المهام المتمثلة في الملحق رقم 04 تستنتج أن مهام إدارة التدريب الرقمي كما يلي:

أ. تحديد سياسة التدريب عن بعد للمنظمة؛

ب. تطوير وتنفيذ نظام التدريب الرقمي؛

ت. اختيار المورد المناسب وإبلاغ الكفاءات الداخلية على المحتوى؛

ث. تطوير وتنفيذ وصيانة نظام إدارة المعرفة الذي يحول المعرفة الفردية إلى مجموعة ديناميكية من

المعرفة التشغيلية لمعالجة التحديات التجارية الحالية والمستقبلية بشكل أفضل.

أقامت المنظمة اتصالات الجزائر منذ تدخل الرقمية على التدريب الرقمي ستة (06) دورات تدريبية

رقمية (اعتمادا على الاستبيان الخاص بمديرين إدارة الموارد البشرية) من خلال منصات التدريب الرقمي

(برمجيات قادرة على إدارة نشر التدريب الرقمي أو ما يسمى LMS -نظام إدارة التعلم (حرفياً

التدريب على إدارة النظام) المؤجر على المدى القصير من قبل مختلف موردين.

الجدول رقم 03-14:- الدورات التدريبية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

المورد	مدة التدريب	سنة التدريب	1 نوع التدريب	عنوان التدريب
Isc2	ساعة واحدة / اليوم	2013	التدريب الرقمي السريع	الاكسيل الأساسي
غير متوفرة	ساعة واحدة / اليوم	2014	التدريب الرقمي السريع	الاكسيل المتقدم
Global Soft3	ساعة واحدة / اليوم	2014	التدريب الرقمي	إدارة الضغوطات
Global Soft	ساعة واحدة / اليوم	2014	التدريب الرقمي	تقييم مندوبيها لتدريبهم بشكل أفضل
غير متوفرة	ساعة واحدة / اليوم	2015	التدريب الرقمي	الإنجليزية

¹ التدريب الرقمي السريع: مواضيع تقع على الحدود بين التدريب والمعلومات.

² <https://www.isc-dz.com/>

³ <http://www.logiciel-caisse.org/news/global-soft>

غير متوفرة	ساعة واحدة / اليوم	2015	التدريب الرقمي	القيادة
------------	--------------------	------	----------------	---------

المصدر: من إعداد الباحثة (اعتمادا على الاستبيان الخاص بالمدرء)

للفئات اجتماعية مهنية محددة في الجدول رقم 03-15:

الجدول رقم 03-15-: توزيع المتدربين حسب الفئة المهنية

عدد المتدربين	الفئة المهنية للمتدربين	عنوان التدريب
120	إطار وإطار عالي	الاكسيل الأساسي
120	إطار وإطار عالي	الاكسيل المتقدم
1000	اطار و اطار عالي	إدارة الضغوطات
1000	كل الفئات	تقييم مندوبيها لتدريبهم بشكل أفضل
236	كل الفئات	الانجليزية
380	اطار و اطار عالي	القيادة

المصدر: من إعداد الباحثة (اعتمادا على الاستبيان الخاص بالمدرء)

نلاحظ من الجدول رقم 03-15 أن منظمة الاتصالات الجزائرية أقيمت التدريب الرقمي على بتقريب

جميع الفئات المهنية كما نلاحظ العدد الكبير للمتدربين.

المنصات التدريبية الرقمية المعتمدة عليها في الدورات التي قامت بها اتصالات الجزائر عبارة عن شقة

تجمع محتوى الدورة مع وسائل محرك الأقراص وإمكانية الاتصال بين المتدربين والمنصة وتحميل المنصة

الإلكتروني لاتصالات الجزائر.

أظهرت التجربة الأولى أن بعض المتدربين بحاجة الى متابعة، اثر المشاكل استخدام المنصة، او لأسباب تحفيزية ، أقيمت اتصالات الجزائر ثاني دورة تدريبية رقمية من 02/11 الي 2014/02/23 في أدرار تحت عنوان اكسيل متقدم القيت الدورة علي 19 مديرين للمنظمة الاتصالات الجزائر ، بدأت الدورة بعد دراسة ميزات منطقة المستخدم و متدربين علي المنصة و مواضيع الاكسيل المتقدم التي سوف تدرس .

الجدول رقم 03-16-: مواضيع المنصة بالنسبة للاكسيل متقدم

توزيع	موضوع	رقم
100%	تحليل البيانات في علامة تبويب ديناميكية	1
100%	العثور على المعلومات باستخدام الصيغ	2
100%	الحسابات الشرطية	3
100%	حساب عدد البيانات	4
100%	يستخدم قاعدة بيانات مبسطة	5
100%	إجراء العمليات الحسابية مع التواريخ	6
100%	تكوين وتخصيص التطبيق	7

المصدر: من أرشيف المنظمة اتصالات الجزائر

بدأت الدورة يوم 2014/02/11 بعرض الدرس الاكسيل من خلال 07 فصول مقدمة من طرف رئيس التدريب مع مراقبة وتقييم تطور المتدربين من خلال المنصة (هي البيئة التي يتم فيها تشغيل البرمجيات. قد تكون المنصة عتاداً أو نظام تشغيل أو حتى متصفح ويب أو برمجية أخرى، أي أنّها الموقع الذي تعمل فيه البرمجيات.) في هذه الحالة المنصة عبارة عن برمجية مفتوحة .

الجدول رقم 03-17-: حالة التقييم المتدربين

المتدرب	وقت التدريب خلال 09 يوم	مشاهدة الفيديوهات / 7	نسبة التقدم	درس من قبل ISC	درس من قبل المدرّب
1	00:50	7	٪92	1	1
2	11:38	7	٪100	1	1
3	02:20	7	٪100	1	1
4	09:11	7	٪100	1	1
5	10:08	7	٪100	1	1
6	02:56	7	٪100	1	1
7	24:05	7	٪100	1	1
8	10:09	2	٪41	1	1
9	24:07	7	٪100	1	1
10	00:25	7	٪100	1	1
11	11:20	7	٪100	1	1
12	09:03	7	٪100	1	1
13	02:42	7	٪100	1	1
14	27:37	7	٪100	1	1
15	28:35	7	٪100	1	1
16	00:17	0	0	1	1
17	0	0	0	1	1
18	0	0	0	1	1

19	0	0	0	1	1
----	---	---	---	---	---

المصدر: من أرشيف المنظمة اتصالات الجزائر

قدم المدرب للمتدربين الدرسين:

- الأول: التأخير المشترك بعد الانتهاء من نصف الدورة التدريبية؛

- ثانيا: رسالة التوصية وكان المقصود أن يؤدي إلى تقييمها.

نلاحظ من خلال الجدول اهتمام المتدربين بالمنصة رغم غياب 4 متدربين للأسباب مهنية حيث نلاحظ

أن نسبة التقدم كانت ب 100 % للمعظم المتدربين أما بالنسبة للمتدرب الثامن ذات نسبة

42% كان السبب في عدم فهم كيفية استعمال المنصة ، مما أدى إلي تدخل المتدرب و المسؤولة علي

التدريب الرقمي لتحسين الوضع المعرفي .

الجدول رقم 03-18-: توزيع حالة التقييم للبعض المتدربين يوميا

المتدرب	الإثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	السبت	الأحد
1%	12 %	29%	26%.	12%	18%	0%	3%
2%	29 %	21%	0%	0%	7%	7%	36%
3%	24%	14%	10%.	10%	0%	0%	43%
4%	43%	17%	10%.	3%	10%	0%	17%
5%	9%	21%	3%.	6%	3%	3%	56%

%25	%0	%13	%0	٪.8	%29	%25	%6
%19	%4	%15	%11	٪.4	%22	%22	%7
%14	%14	%0	%14	٪.14	%14	%29	%8
%35	%0%	%0	%29	٪.6	%18	%12	%9
%0	%0	%21	%29	٪.7	%29	%14	%10
%15	%5	%20	%20	٪.10	%15	%15	11%
%31	%0	%15	%0	٪.31	0%	%23	%12
%6	%6	%22	%17	٪.0	%33	%17	%13
%19	%14	%12	%9	٪.9	%12	%26	%14
%7	%3	%0	%7	٪.24	%21	%38	%15

المصدر: من أرشيف المنظمة اتصالات الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول اهتمام المتزايدا بالمنصة من طرف المتدربين و نلاحظ ذلك عن طريق التفاعل

الدائم والإيجابي في المنصة و عن طريق الإعجاب أو التعليقات من طرف المتدربين حيث أن النسبة

تتراوح ما بين 7% و 56% رغم أيام الراحة نلاحظ استخدام المنصة من قبل بعض المتدربين حيث

أن النسبة تتراوح ما بين 7% و 22%

الجدول رقم 03-19-: توزيع حالة التقييم للبعض المتدربين حسب التوقيت

المتدرب	من 06:00 إلى 09:00	من 09:00 إلى 12:00	من 12:00 إلى 14:00	من 14:00 إلى 18:00	من 18:00 إلى 20:00	من 20:00 إلى 06:00
1	3%	29%	9%	12%	26%	21%
2	7%	14%	14%	21%	21%	21%
3	24%	29%	38%	10%	0%	0%
4	10%	27%	17%	37%	3%	7%
5	26%	24%	6%	32%	6%	6%
6	38%	4%	29%	25%	4%	0%
7	0%	48%	4%	37%	0%	11%
8	14%	14%	29%	14%	0%	29%
9	12%	41%	29%	18%	0%	0%
10	7%	14%	7%	0%	0%	71%
11	5%	15%	15%	15%	10%	40%
12	0%	8%	15%	8%	23%	46%
13	33%	22%	11%	33%	0%	0%
14	9%	16%	5%	33%	21%	16%
15	31%	14%	14%	38%	0%	3%

المصدر: من أرشيف المنظمة اتصالات الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول اهتمام المتدربين بالمنصة بنسبة متوسطة حيث أن النسبة تتراوح ما بين 3% و 71% نلاحظ أن النسبة المرتفعة في معظم الأوقات ماعد من 00:18 إلى 00:20 نسبة المتدربين منخفضة على العموم تتراوح ما بين 3% و 26%.

الجدول رقم 03-20-: نتائج الاختبار للبعض المتدربين

رقم	وحدة	العلامة محققة من طرف المتدرب					المهارة
		1	2	3	4	5	
1	تحليل البيانات في علامة تبويب ديناميكية	20%	20%	60%	80%	50%	46.00%
2	العثور على المعلومات تم استخدام الصيغ	40%	20%	40%	50%		30.00%
3	الحسابات الشرطية	40%	0%	50%	40%		26.00%
4	حساب عدد البيانات	50%	0%	40%	40%	70%	40.00%
5	استخدام قاعدة بيانات مبسطة	30%	0%	50%	50%		26.00%
6	إجراء العمليات الحسابية مع التواريخ	40%	20%	40%	40%	10%	30.00%
7	تكوين وتخصيص التطبيق	40%	100%	40%	40%		44.00%
	مجموع	37.14%	22.86%	45.71%	48.57%	18.57%	

المصدر: من أرشيف المنظمة اتصالات الجزائر

3-3-2 نتائج الدورات التدريبية الرقمية في اتصالات الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول نتائج المتدربين تتراوح ما بين 18.57% و 48.57% نلاحظ أن النسبة المرتفعة بالنسبة لمعظم المتدربين ما عاد المتدرب رقم 5 الذي لم ينجز بعض الاختبارات المتعلقة ب " العثور على المعلومات تم استخدام الصيغ،

الحسابات الشرطية، استخدام قاعدة بيانات مبسطة وتكوين وتخصيص التطبيق".

رغم اهتمام المتدربين بالمنصة وموضوع التدريب، لاحظ المتدربين خلال الأيام التدريب:

- أن المواضيع المدروسة لا تتوافق مع الأكسيل المتقدم؛

- عدم توفير الإنترنت اللازمة.

المهام الرئيسية للمنصات 06 المستخدمة من طرف المؤسسة الجزائر للاتصالات:

- سهولة الوصول إليها : طالما أن هذه العناصر يمكن نشرها وتحميلها على الإنترنت، فبالتالي

سيسهل الوصول إليها وتوظيفها في مواقف تعليمية مختلفة؛

- التوظيف وإعادة الاستخدام : من الممكن إجراء بعض التعديلات البسيطة على محتوى عنصر

من عناصر التعليم وبالتالي يمكن إعادة استخدامه في موقف تدريبي آخر؛

- الملاءمة : يمكن تغيير بعض خصائص عنصر التدريب من حيث اللون والحجم ونوع الخط

وحجمه حتى تتناسب مع الموقف التدريبي؛

- التفاعل: وهو من أهم خصائص عنصر التدريب، حيث تسمح هذه الخاصية للمتدرب بالتفاعل

مع عنصر التدريب الرقمي عن طريق السحب والإفلات أو وضع إطار حول الصورة أو كتابة

تعليق عليها، فالمتعلم نشط ومتفاعل؛

- احتواء عنصر التدريب الرقمي على النص والصوت والصورة قد يساعد في جذب انتباه المتدربين

وزيادة دافعيتهم للتعلم؛

- قلة التكلفة: فمن الممكن تصميم وإنتاج صورة تعليمية واحدة تصلح لمواقف تعليمية مختلفة؛

- المرونة: إمكانية التعديل على عنصر التعلم متوفرة بما يتناسب مع المواقف التعليمية ومع طبيعة

المتدربين، حيث يمكن استخدام نفس العنصر مع مجموعة من ذوي الاحتياجات الخاصة بإجراء

تعديلات بسيطة عليه.

يعد التدريب الركيزة الأساسية في تطوير المؤسسات في كل ما هو حديث ومواكب للتطور التكنولوجي

ومن هذا المنطلق أقامت مؤسسة اتصالات الجزائر دورات تدريبية عن طريق منصات، هدفها تنمية

القدرات البشرية من خلال أسلوب المناقشات حلقات النقاش وأسلوب التمارين التي توفرها المنصة.

تعرف المنصة على أنها اجتماع عملي لكل مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي وقد تتضمن أيضاً

المواقع، حيث تمكنت تلك المنصات من إنشاء وإدارة وتخزين المعلومات، بل والقدرة على إظهار المعلومة

كاملة أو جزء منها.¹ وهو الدافع الذي أدى باختيار هذا النوع من التدريب من طرف مؤسسة

اتصالات الجزائر أي التفاعل (التعاون) بين الموارد البشرية تؤثر في سير التدريب بطريقة أحسن.

¹عاصم سيد عبد الفاتح - وسائل التواصل الاجتماعي وتأثيرها على المجتمع - دار المجموعة العربية - 2017 صفحة 60

خلاصة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الخدماتي رائدة في قطاع الرقمية في الجزائر لكونها تتوفر على الخبرة التي تمكنها من الاستفادة من كل التحولات والتغيرات ، و بمان تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية في تحقيق التطور الرقمي، إذ أن المورد البشري يشكل اهم عنصر أو مورد من موارد مؤسسة اتصالات الجزائر الذي يسهم في نجاحها، وعلى ضوء ذلك يناقش هذا الفصل اثر إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية في منظمة اتصالات الجزائر و كان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة و عليه فلقد توصلنا إلى عدم إثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية والتغير الرقمي؛ و إثبات الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية والتكيف الرقمي و الفرضية الثالثة التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الرقمي ، كما يلي :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الرقمي في حدود

23.70 %

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي في حدود

24.10 %

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية ومواكبة التغيير الرقمي في حدود

16.20%

ومن خلال النتائج المتواصل إليها اتضح بشكل عملي أن للإدارة الموارد البشرية أثر في المنظمة في ظل الرقمية ويبرز لنا ذلك من خلال إجابات الموارد البشرية للمؤسسة اتصالات الجزائر على أسئلة الاستبيانين والمقابلة مع مسؤولة على مشروع التدريب الرقمي و من خلال الملاحظة و المعلومات المتوفرة من طرف إدارة الموارد البشرية ، و كل ذلك لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة وقد ظهر أن هناك معنوية إحصائية لكل بعد من أبعاد محور الرقمية مع محور إدارة الموارد البشرية وقد اختلفت درجة الارتباط، وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة خلصت إلى النتائج التالية:

1. المنصات الرقمية التعليمية تساهم بشكل كبير في تطوير وتنمية مهارات المتدربين من خلال ما

تقدمه من دورات تدريبية متعددة المجالات والتخصصات.

2. تكييف الموارد البشرية بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف في ظل الرقمية؛

3. أهمية التطبيقات الرقمية في إدارة الموارد البشرية؛

4. أهمية تفاعل (تعاون) الموارد البشرية أثناء الدورات التدريبية تمنح أغلب المنصات التعليمية

عنصر التفاعل بين المتدربين والمدربين؛

5. يكتسب المتدرب لغة جديدة خاصة عبر المنصات التي توفر لغات متعددة؛

6. اعتماد المنصات الرقمية المستعملة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر في عرض محتواها على

دورات تدريبية في شكل نصوص أو مقالات، فيديوهات أو رسوم توضيحية، مناقشات على

المباشر، وتساؤلات عبر مساحات الدردشة (مدونات، منتديات) ؛

7. تعدد المنصات الرقمية وتخصصاتها اقل تكلفة من التدريب التقليدي ؛

8. ضرورة المحافظة على درجة الرقمية في الخدمات المقدمة من قبل المنظمة محل الدراسة والعمل

على تطويرها.

الخاتمة

يمكن القول أن المنظمات المعاصرة الناجحة أصبحت تدرك على فلسفة الرقمية التي يعتمد على النظم والتقنيات الرقمية، عملت شبكة الإنترنت وما يرتبط بها من تقنية الرقمية على تغيير نمط حياة وهيكله (2.0، عن بعد، حرة...) المنظمة بصورة جذرية في زمن قصير جداً؛ فالعنصر الرقمي أصبح هو القلب النابض للمنظمات المعاصرة، وهو محرك نظام التحسين، الذي يتوخى منه تحقيق الأداء بكفاءة، ذلك أن المنظمات التي تولي اهتماما خاصا للرقمية عادة ما تملك بيئات داخلية تؤمن بالرقمية والحرية باعتباره قيمة سلوكية.

كما تبين انه لتحقيق إدارة رقمية فعالة في منظمات كان لزاما عليها الارتكاز على عدة أعمدة ومداخل رئيسية لتحقيق مطلبها المنشود، ولعل أهمها انتهاج وتطبيق الإدارة الرقمية الذي يعتمد أساسا على التكنولوجيات الحديثة لما له أثر كبير في تعظيم مركزها، وجعلها قادرة على إبداع وابتكار. لم يشهد مجال من مجالات الأنشطة المنظمة وضوحاً في أهمية التطوير و حتميته مثلما شهد مجال إدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية محركاً من محركات الأساسية التي تساعد المنظمة علي مواكبات التحديات في ظل الرقمية، بما أن الرقمية توفر الأدوات الجديدة التي أحدثت تحولا كبيرا في دور الموارد البشرية وتنمية الكفاءاتهم ليصبحوا أكثر فعالية، باستخدام المهارات الحاسوبية ومواجهة المستجدات الطارئة على مهنتهم بكفاءة واقتدار ; و ذلك استعمال الطرق التي توفرها الرقمية مثل الألعاب الحادة ، MOOC.....) ، مما ينعكس على نجاح المنظمة .

أن دور إدارة الموارد البشرية يجب أن يرتبط بشكل وثيق مع برنامج تطبيق الرقمية الحديثة من خلال تأهيل الموارد البشرية على تكنولوجيا الرقمية، لغرض قبول الرقمية من طرف الموارد البشرية وتطوير الكفاءاتهم بشكل يتماشى مع متطلبات عصر الرقمي.

ومن هنا أصبح من الضروري على إدارة الموارد البشرية مواكبة هذه التغيرات الطارئة بغرض التأقلم مع التحديات التي تواجهها

وبالنظر لدور الرقمية والموارد البشرية معا في تفعيل المنظمة برز دور الإدارة الرقمية في تعزيز المنظمة على اعتبارها ذلك المزيج لاستعمالات تكنولوجيا الرقمية من جهة وإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لغرض تحديد دور إدارة الموارد البشرية في دعم الرقمية وذلك من خلال دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر.

حاولت هذه الأطروحة من خلال فصولها التي تبحث في الكثير من القضايا الخاصة بالرقمية، مثل: السمعة الرقمية، الفجوة الرقمية لنظريات قبول الموارد البشرية من أن تتخذ اتجاه معطيات العصر الرقمي الجديد، وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية الإجابة عن الفرضيات المذكورة سابقا. وتناقش الأطروحة مسألة مهمة مفادها أن فهم الثقافة الرقمية يعني استشراف ما وراء سطح الأجهزة التقنية اللامع لطرح أسئلة أعمق عن كيفية الاستفادة من وسائل التقنية في إيجاد عالم أكثر عدلاً؛ اجتماعياً، واقتصادياً.

وعليه نستنتج:

نتائج الجانب النظري:

- إن مفتاح نجاح المنظمة وفعاليتها مرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى قبول الموارد البشرية فكرة الرقمية؛
- تواجه المنظمة تحديا كبيرا من اجل تطوير وظائفها في ظل الرقمية؛
- لتكنولوجيا الرقمية دور في دعم نظام المنظمة؛
- على إدارة الموارد البشرية تغيير إجراءات وطرق العمل في المنظمات؛
- تسعى المنظمات لجذب أفضل مهارات رقمية من خلال استقطاب الرقمي؛
- تسعى المنظمة من خلال التدريب الرقمي لتهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تكنولوجيا الرقمية التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية؛
- تسعى المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية إلى تنمية وتطوير مهاراتها؛
- تقدم الأنترنت الدعم اللازم لعمليات التعاون والاتصال بين الموارد البشرية في المنظمة؛
- يسمح الممارسات الرقمية للموارد البشرية بتخطيط بطريقة سهلة وصحيحة بجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين للعمل ذات مهارات مرتفعة تسعى إدارة الموارد البشرية، تمكن للمتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية؛

خاتمة

- على المنظمة سد الفجوة الرقمية لأنها قضية تعليمية في المقام الأول ومظهراً لعدم المساواة في النفاذ إلى فرص؛

- نظراً لطبيعة الهوية الرقمية وجوانبها الاجتماعية، فإن المراقبة اليقظة والمختصة ضرورية اليوم لأي شكل من أشكال الوجود الرقمي، للضمان استمرارية وسلامة سمعة الهوية.

أخيراً، من المهم والأساس انضمام جميع الموارد البشرية إلى هذا التأقلم، خاصة عبر شبكة المنظمة الاجتماعية مما يادي إلى تعزيز الإدارة المحلية الحقيقية.

نتائج الجانب التطبيقي:

- مفهوم الرقمية غير واضح لدى بعض الموارد البشرية في منظمة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى وجود مفهوم خاطئ لدى البعض منهم؛

- يمكن القول إن البنية التحتية لتكنولوجيا الرقمية في منظمة اتصالات الجزائر محل الدراسة لا بأس وبها مقارنة لتطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية؛

- أجهزة الحاسوب في اتصالات الجزائر ليست مجهزة بشبكة الاتصال الداخلي؛

- الأنترنت متوفرة في منظمة اتصالات الجزائر مما ينحهم الوقت في أداء أعمالهم وتبادل المعارف فيما بينهم؛

- قلت التوظيف الرقمي في منظمة الاتصالات الجزائر حسب مدراء إدارة الموارد البشرية أقيم عقد بين المنظمة للاتصالات الجزائر و استشاري EMPLOITIC في التوظيف الرقمي (هو موقع جزائري خاص بالتوظيف) دون استمرار ؛
- قلت تواجد الرقمية في الممارسات الموارد البشرية وذلك اعتمادا على الهيكل التنظيمي وورقة المهام المتمثلة في الملحق رقم 05، 06 و 07 حيث نلاحظ فلسفة الرقمية متواجدة على مستوى التدريب؛
- حسب الملاحظة تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر نظام تسيير أجور المستخدمين (HRACCESS) متوفر من طرف مؤسسة تونسية Sopra HR وهو نظام يستغل شبكة الإنترنت للمؤسسة لتسيير أجور كما يحتوي على السيرة الذاتية لكل موارد البشرية في المؤسسة ويتابع سير برنامج العطل السنوية والمرضية لم يتم التطرئ إليه في الأطروحة لكونه لا يعتمد علي الأنترنت و أسلوب التفاعل أي بنيات التحتية للرقمية .
- اقترحت منظمة الاتصالات الجزائر 5 دورات تدريبية في ظل الرقمية في مجال Excel إدارة الضغوطات، إدارة القيادة واللغة الإنجليزية حسب الملحق رقم 03؛
- أقامت المنظمة اتصالات الجزائر دورة في مجال EXCEL نلاحظ من خلال الملحق رقم 04 أن الدورة التي أقيمت من 11 جانفي إلى 23 جانفي 2014 في أدرار على 19 مورد بشري التي استغرقت 268 ساعة و 83 دقيقة حيث نسبة المهارات المكتسبة وصلت إلى

36 % وعليه حسب الملحق رقم 04 أنالت الدورة التدريبية الرقمية إعجاب المتدربين رغم

إشكالية الأنترنت؛

على ضوء النتائج المذكورة يمكن القول بأن الإدارة للموارد البشرية لها دور في تعزيز مكانة منظمة

الاتصالات الجزائر، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال تحليلنا للاستبيان وكذلك من خلال

قيامنا باختبار الفرضيات؛

التوصيات:

من النتائج السالفة الذكر يتم تقديم التوصيات التالية:

1. التأقلم مع التغيرات الحاصلة في مجال الإدارة الرقمية؛
2. تشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار وتشجيع روح التعاوني وتطبيق مهاراتهم في أعمالهم اليومية؛
3. تأهيل الموارد البشرية على التقنيات وفكرة الرقمية والتأقلم مع الهياكل التي تفرضها الرقمية (2.0، الحرة، عن بعد)؛
4. الاهتمام بتعريف الموارد البشرية بأهمية الرقمية من خلال إقامة الندوات وإصدار النشرات التعريفية؛
5. ضرورة الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا الرقمية التي تفتنيها المنظمة حيث يجب الاعتماد على إدماج برامج الإدارة الرقمية والحرص على تدريب الموارد البشرية على كيفية استعمالها بشكل كفؤ؛

6. على المنظمة وضع استراتيجية مناسبة لإدماج الرقمية في إطار الاستراتيجية العامة؛
 7. الإهتمام أكثر بالبنية التحتية من أجهزة وشبكات الويب في المنظمة لضمان صلاحيتها بتطبيق الإدارة رقمية؛
 8. دور إدارة الموارد البشرية يجب أن يرتبط بشكل وثيق مع برنامج تطبيق الرقمية من اجل نجاح المنظمة في ظل الرقمية؛
 9. يجب على المنظمة أن تعمل على تطوير سياسة ومكانة إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية؛
 10. تدريب الموارد البشرية بالمنظمة بالاعتماد على وسائل التدريب الرقمي (MOOC ، اللعبة الحادة) ؛
- حرص المنظمة علي سمعتها في عالم الويب و تطوير مجالات جلب المستهلك في ظل الرقمية (صفحات خاصة ، مدونة ...) .

قائمة المراجع



مراجع باللغة العربية

كتب باللغة العربية

1. نيكولاس نيغروبونت، ترجمة ا.د. سمير ابراهيم شاهين - التكنولوجيا الرقمية) ثورة جديدة في نظم الحاسبات والاتصالات) - طبعة الاولى - مركز الاهرام للترجمة والنشر، 1998 القاهرة.
2. مركز الدراسات والبحوث العلمية :ورقة المعلومات 5 «القيادة في الاقتصاد التكنولوجي الرقمي" عمان 2015
3. المدرسة الالكترونية : عمر و عطية عبدالعزيز- جزء الاول -
4. فريد النجار: "الاقتصاد الرقمي"، لطبعة الاولى ،الدارالجامعية ،مصر، 2007.
5. العصر الرقمي ...و ثورة المعلومات (دراسة في نظم المعلومات و تحديث المجتمع) : محمد صالح سالم طبعة الاولى -عين الدراسات و البحوث الانسانية و الاجتماعية ، 2002 القاهرة.
6. التواصل دون انقطاع : علي فهمي خشيم دار الجماهر للنشرة التوزيع و الاعلان ،القاهرة.
7. ادارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت : ليستر ار. بيتل
8. ابو بكر محمود الهوش، المنظمات الالكترونية-الواقع والافاق، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006،
9. عبد الرزاق السالمى وخالد ابراهيم السليطي - الادارة الالكترونية-المنهل - 2013
10. نوال عبد الكريم الاشهب -اتخاذ القرارات الادارية : انواعها و مراحلها- المنهل - 2015
11. فريد راغب النجار، المنظمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2007،
12. بشير عباس العلاق وسعد غالب التكريتي، التجارة الالكترونية - عمان - دار المناهج - 2003
13. أبو بكر محمود الهوش، الحكومة الإلكترونية-الواقع والآفاق، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006
14. فريد راغب النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية-مصر- 2007.
15. إياد هلال الدليمي-نظام الإتصال والإعلام الدولي-دار النهضة العربية -2013
16. هيثم طلعت- نظرية المعنى الكلي: بين أفلاطون وأرسطو- نيويورك للنشر والتوزيع - 2017
17. إسماعيل محمود علي الشرقاوي-إدارة الأعمال من منظور اقتصادي-الطبعة الأولى - دار المنهل -2016- صفحة 131

18. محمد سرور الحريري- علم النفس الإداري- دار القلم للطباعة و النشر و التوزيع - بيروت / لبنان - 2016-صفحة 26
19. بهاء زكي محمد- قلم المدير العام-دار امجد -2018 - صفحة 105
20. احمد يوسف دودين- إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة- دار اليازوري العلمية - 2018 - صفحة 89

مجلات باللغة العربية

1. مجلّة الواحات للبحوث و الدراسات العدد10:(2010) العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة التكوين المتواصل غرداية
2. تطار محمد منصف : النظام المصرفي الجزائري و الصيرفة الالكترونية ، مجلة العلوم الانسانية لجامعة محمد خيضر - بسكرة- جوان 2002- العدد رقم 02
3. نبيل علي، نادية حجازي، الفجوة الرقمية: رؤية عربية لمجتمع المعرفة، سلسلة عالم المعرفة، العدد 318، 2005 .
4. نادية شطاب، العالم النامي في ظل الثورة الرقمية: بين الفرصة التنموية والفجوة الرقمية، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، صفحة
5. بن عوالي حنان، الفجوة الرقمية وتحدياتها - مظهر من مظاهر الاقتصاد الرقمي-، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007،
6. ميمي جديني، تحديات الفجوة الرقمية في المنطقة العربية، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007،
7. علام محمد حمدان، اثر هيكل الملكية في مستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات واثرها في اداء المصارف الاردنية: دراسة تحليلية للفترة 2003 -2008م، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد العشرين، العدد الثاني، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، يونيو 2012.
8. عمر شقير ، الرقابة والتفتيش والداخلي على الفعاليات والانشطة والخدمات المصرفية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، جامعة الزيتونة الاردنية ، عمان، 2002.

9. كاسر نصر المنصور ومحمد القاضي، تكثيف استخدام التكنولوجيا المعلومات في الصناعة العربية وصولاً الى مستويات التصنيع العالمية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، 2002. ص. 236.
10. كاسر نصر المنصور، ادارة المخاطر واستراتيجية التامين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي السنوي السابع، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، 2007.
11. كاسر نصر المنصور ومحمد القاضي، تكثيف استخدام التكنولوجيا المعلومات في الصناعة العربية وصولاً الى مستويات التصنيع العالمية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، 2002. صفحة. 236.
12. كاسر نصر المنصور، ادارة المخاطر واستراتيجية التامين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي السنوي السابع، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، 2007.
13. سعد عبدالكريم الساكني وحنان علي العواودة، مخاطر استخدام تكنولوجيا المعلومات واثرها على اداء نظم المعلومات المحاسبية دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان للاوراق المالية، مجلة دراسات المعلومات، العدد الرابع عشر، المملكة العربية السعودية، مايو 2012.
14. سليمان مصطفى الدلاهمة، اثر مخاطر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء نظم المعلومات المحاسبية من وجهة نظر مراجعي الحسابات في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات، العدد الثلاثون، ج1، فلسطين، حزيران 2013.
15. ايمن محمد فارس الدنف، واقع ادارة امن نظم المعلومات في الكليات التقنية بقطاع غزة وسبل تطويرها، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2013.

• مراجع باللغة الفرنسية

كتب باللغة الفرنسية

1. **Le numérique, t'en souvient-il ?** :Bernard–Roger Mathieu – ÉditionsMELIBEE,2015 Toulouse.
2. Nicolas Postel, Richard Sobel– Dictionnaire critique de la RSE– Presses Univ. Septentrion – 2013

3. **Management les idées les plus simples sont souvent les meilleures :**
Jacques brun et Bernard Bourigeaude – ÉditionsEYROLLES ,2016Paris.
4. **Recrute les meilleures à l'ère digitale :** Charles–henri Dumon–
ÉditionsEYROLLES ,2016Paris.
5. **E–Réputation, votre guide ! :** Thierry Brenet– Edition
AFNORE ,2010Paris.
6. **L'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité :** Gilles Babinet –
EditionLE PASSEUR, 2014 Paris.
7. **Management des compétences 3^e éditions :**Anne Dietrich, Patrick
Gilbert, Frédérique Pigeyre et Jacques Aubret– EditionDUNOD, 2010Paris.
8. **Sociétal 2016 :** Jean–Marc Daniel et Frédéric Monlouis–Félicité –
ÉditionsEYROLLES ,2016Paris.
9. **Chèque emploi service universel (mettre en place le CESU préfinancé
et bien l'utiliser) :** Pierre–olivier Giffard –ÉditionsEYROLLES ,2008Paris.
10. **Les nouveaux comportements dans l'entreprise :** Alain KERJEAN –
Éditionsd'Organisation 2000 Paris.
11. **Orientation et insertion professionnelle :** Jean Guichard et Michel
Huteau– Edition DUNOD, 2007 Paris.
12. **Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail :** Solange
Cormier –Presses de l'Université du Québec2004 Paris.
13. **Le temps de l'incertitude :** Raymond Vaillancourt –Presses de
l'Université du Québec2006 Paris.
14. **Le temps de l'ambiguïté :** Raymond Vaillancourt –Presses de
l'Université du Québec2006 Paris.
15. **Le guide des relations sociales dans l'entreprise :** Hubert Landier –
Éditionsd'Organisation 2006 Paris.
16. **L'ingénierie de formation :** Christophe PARMENTIER –
Éditionsd'Organisation 2008 Paris.

17. **Manager avec l'approche Herrmann** : Stéphane DEMILLY –
Éditions d'Organisation 2010 Paris.
18. **Organisation 2.0** : Martin ROULLEAUX DUGAGE –
Éditions d'Organisation 2008 Paris.
19. **Pouvoir et gouvernement d'entreprise** : HENRY MINTZBERG –
Éditions d'Organisation 2004 Paris.
20. **Report on Humanism**: William McCarthy, 2008.
21. **Stratégie et changement** : Olivier Merie et Al – 5^e Edition DUNOD, 2013
Paris.
22. **Les outils du Web Dynamiser son entreprise pas à pas** : Sergine
Lenader – Edition VUIBERT, 2015 Paris.
23. **Les résolutions de transformation digitale** : thomas soulier, MOBIX E –
Éditions 2016 paris.
24. **Innovations RH: Passer en mode digital et agile** : Michel Barabel,
Jérémy Lamri, Olivier Meier –
25. **A quoi ressemblera la fonction RH demain** : Dunod, 13 nov. 2014 Michel
Barabel, Olivier Meier, André Perret –
26. **Olivier Zara – La Stratégie Du the:Agilite, Innovation Et Engagement Dans
Un Monde Digital, Incertain Et Complexe – CreateSpace Independent
Publishing Platform, 25 oct. 2016**
27. **Cécile Dejoux – Cécile Dejoux – Dunod, 8 févr. 2017.**
28. **Olivier Zara – Le management de l'intelligence collective: vers une
nouvelle gouvernance – M21 Editions, 2008**
29. **Julien Bouret, Jérôme Hoarau, Fabrice Mauléon – Le réflexe soft skills: Les
compétences des leaders de demain – Dunod, 8 janv. 2014.**
30. **Olivier Meier – Stratégies et changement – Dunod, 8 mai 2013.**
31. **Vincent Ducrey, Emmanuel Vivier – Le guide de la transformation digitale –
Eyrolles, 2016.**

32. Pierre Musso, Laurent Ponthou, Éric Seulliet – Fabriquer le futur 2: l'imaginaire au service de l'innovation – Pearson Education France, 2007.
33. Patrick Storhay – Transformation, RH & digital: De la promesse à la feuille de route – Éditions EMS, 1 avr. 2016.
34. Cécile Dejoux – Du management au leadership agile – 2e éd. – Dunod, 1 avr. 2016 –
35. Olivier Meier – Management du changement: Changement culturel et organisationnel – Dunod, 2012
36. Cécile Dejoux, Maurice Thévenet – La gestion des talents – 2e éd. – Dunod, 9 sept. 2015
37. David Autissier, Jean-Michel Moutot – Le changement agile: Se transformer rapidement et de manière durable – Dunod, 24 juin 2015
38. Charles-Henri Besseyre Des Horts – RH au quotidien – 2e éd.: 100 fiches – Dunod, 16 sept. 2015
39. Christian Dussart – Smart transformation: Plus de la moitié de vos clients sont des digital natives : adaptez-vous ! – Groupe Eyrolles, 2016.
40. Les dilemmes de l'économie numérique: la transformation des économies sous l'influence de l'innovation – Laurent Gille – FYP editions, 2009 .
41. L'art de la guerre digitale – caroline faillet – dunod, 2016 – paris.
42. Enguerran Astre – Vendre à l'ère digitale : Améliorer sa performance commerciale – Dunod – 2017
43. Elizabeth Auclair, Marie-Laure Poulot, Anne Hertzog – De la participation à la co-construction des patrimoines urbains – Éditions Le Manuscrit – page 36
44. Mouna Guidiri – Le business model freemium: La gratuité comme outil de vente – 50 Minutes – 2014 –
45. Philippe Jombart – L'excellence opérationnelle: Piloter l'entreprise 5.0 – Archipel – 2016 –

46. Tim M. Berra– Charles Darwin: The Concise Story of an Extraordinary Man – JHU Press– 2008
47. Max Moreau– Brèves d'économie évolutive: Dictionnaire facétieux d'économie évolutive– Editions L'Harmattan – 2018
48. Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne –The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?– –September 17, 2013– Oxford Martin School – university of Oxford
49. Jean–Marie Le Page, Jean–Didier Lecaillon– Économie politique contemporaine– Boeck Supérieur
50. Solomon W. Polachek, Konstantinos Tatsiramos– Transitions through the Labor Market: Work, Occupation, Earnings and Retirement– Emerald Group Publishing – 2018
51. Michel Barabel et les autres – Innovation RH – Dunod– 2018
52. Jennifer Siegal– Mobile: The Art of Portable Architecture– Princeton Architectural Press–2002
53. Aurélie Leclercq–Vandelannoitte –Travail à distance et e–management– Dunod, Paris, 2013–
54. Richard Rogers– Digital Methods– MIT Press– 2013
55. Duane Nickull"O'Reilly Media –Web 2.0 Architectures: What entrepreneurs and information architects need to know
56. Béatrice Foenix – Recherche éveillée sur Internet : mode d'emploi: Outils et méthodes pour explorer le Web– –Riou – Lavoisier
57. Recherche éveillée sur Internet : mode d'emploi: Outils et méthodes pour explorer le Web– Béatrice Foenix–Riou – Lavoisier
58. Jean–Noël Anderruthy –Du Web 2.0 au Web 3.0: Les nouveaux services Internet – Editions ENI– 2009
59. Charles Wankel– Emerging Web 3.0/Semantic Web Applications in Higher Education: Growing–, –Agata StachowiczStanusch– IAP– 2015

60. Henry Bojack– New Perspectives on Microsoft Expression Web 3:
Introductory – Cengage Learning –2010 –
61. Philippe Etienne– Manager à l'ère digitale: le i-management–Editions
L'Harmattan, 2017 –
62. Hermann, Pentek, Otto, 2016: Design Principles for Industrie 4.0
Scenarios– 2016
63. Isaac Getz et Brian M. Carney– Liberté & Cie– Flammarion–2016
64. charlotte fillol – l'entreprise apprenante : le knowledge management en
question ? – l'harmattan paris – 2009
65. Laurent Taskin, Patricia Vendramin– Le télétravail, une vague
silencieuse: Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité–
Presses univ. de Louvain– 2004
66. riana andrieux Le télétravail: La Bonne Vie– – riana andrieux – 2018
67. Myriam BARNI : Manager une équipe à distance – Editions
d'organisation –Paris– 2003–
68. Jean–Michel Ledjou, Hanitra Randrianasolo–Rakotobe –Des réseaux et
des hommes: les Suds à l'heure des technologies de l'information et de la
communication – KARTHALA Editions– 2012
69. La démocratie à l'ère numérique– Henri Oberdorff – Presses universitaires
de Grenoble–2010
70. Bruno Salgues – 30 Ans de téléphonie mobile – Edition Lulu.com –
2013
71. E-Services Adoption: Processes by Firms in Developing Nations–
Emerald Group Publishing –2015
72. Claude chabrol et Mirunaradu – psychologie de la communication et de
la persuasion : theories et applications – edition boeck superieur – 2008
73. Serge guimond – psychologie social : prespective multiculturelle – edition
primento – 2013–

74. Bruno salgues – industrealisation de la sante : identite biopouvoir et confiance – edition ISTE –2016
75. Industrialisation de la santé : Identité, biopouvoir et confiance– Bruno Salgues – 2016 – ISTE Editions
76. Mona Ben Chouikha– Design organisationnel pour le management des connaissances– ISTE Editions– 2016
77. Jacques philippeleyens et vencentzyzerbyt – psychologie sociale – Edition mardaga – 1997 –
78. Deborah R.– Computer Self– Efficacy’.Developmenot f a Measurea And Initial Test – MIS Quarterly/June1995
79. William Jen , Tim Lu, Po–Ting Liu – An Integrated Analysis of Technology Acceptance Behaviour Models: Comparison of Three Major Models – MIS Review Vol. 15, No. 1 – September 2009
80. Jansen, Bernard J.– Handbook of Research on Web Log Analysis– IGI Global–2008
81. Éric Delcroix– LinkedIn– Pearson Education France – 2012
82. Charles–Henri Dumon–Recruter les meilleurs à l'ère digitale–Eyrolles– 2016
83. Hervé Solus, Chantal Engel– Recrutement : un enjeu business: Augmentez vos profits, évitez le gâchis–Dunod– 2017
84. Philippe Sultan– Asterisk – La téléphonie d'entreprise libre: Concevoir et développer son système de ToIP/VoIP– Eyrolles –2011
85. Didier Mazier– Community management: votre stratégie marketing et communication sur les réseaux sociaux– Editions ENI– 2012
86. Elzbieta Szumanska– Chatbot als Objekt der anthropologischen Forschung: Die Auseinandersetzung um die Idee der Gesprächsimitation und ihre Methoden– GRIN Verlag–2008

87. Romney, Marshall B., and Paul John Steinbart, Accounting Information Systems, Prentice – Hall, Inc., (9th ed), 2003
88. Michel Barabel, Olivier Meier, André Perret– A quoi ressemblera la fonction RH demain ?–Dunod– 2014
89. Alan Sarsby– SWOT Analysis – Lulu.com, 2016

مجلات باللغة الفرنسية

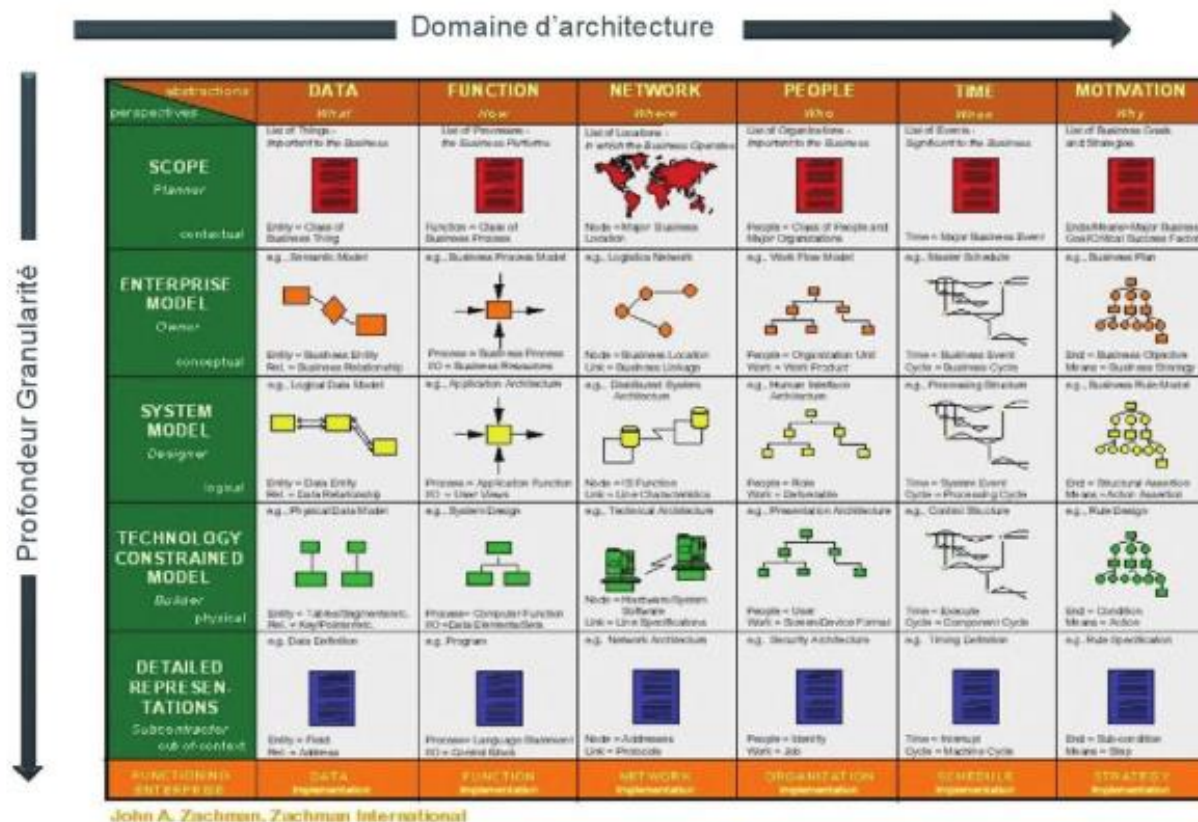
1. « **Revue de gestion des ressources humaines** », Distribution électronique Cairn.info pour ESKA, 2015/1 N° 95
2. « **Revue de gestion des ressources humaines** », Distribution électronique Cairn.info pour ESKA, 2015/ 3N° 97
3. « **Entreprises et histoire** », Distribution électronique Cairn.info pour ESKA, 2003/1 N° 32
4. « **Entreprises et histoire** », Distribution électronique Cairn.info pour ESKA, 2004/1 N° 35
5. « **Question(s) de management** », Distribution électronique Cairn.info pour I.M.C.F, 2014/2 N° 6.
6. Perspectives de l'économie numérique de l'OCDE 2015– OECD –OECD Publishing, 14 déc. 2015
7. Embarquement immédiat pour l'économie des plateformes – tcheng henri huet – l'expansion – n° 812–2016
8. « **Revue internationale de psychosociologie** », Distribution électronique Cairn.info pour ESKA, 2008/33 Vol. XIV
9. « **Management & Avenir** », Distribution électronique Cairn.info pour ISSN, 2010/1 N° 31
10. « **Revue d'histoire moderne et contemporaine** », Distribution électronique Cairn.info pour ISSN /ISBN, 2015/5 N° 62–4 bis

11. « **Revue Française de Socio-Économie** », Distribution électronique Cairn.info pour ISSN /ISBN, 2011/2 n° 8
12. « **Le Débat** », Distribution électronique Cairn.info pour ISSN / ISBN, 2016/1 n° 188
13. « **Notes du conseil d'analyse économique** », Distribution électronique Cairn.info pour ISSN, 2015/7 n° 26
14. **C&O** : N°40(2011).
15. **Balises** :N°07 octobre 2014.
16. **Think act (réinventer le travail)** : DÉCEMBRE 2014.
17. Bédard, Boualem Kadri –Réduction de la fracture numérique en tourisme: Le rôle des grandes organisations internationales– François – PUQ
18. Davidson William et les autres – Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et la diplomatie en Afrique: défis et enjeux – Presses Université Laval–2006
19. Vandeput–Julie Henry et les autres –L'informatique et le numérique dans la classe: Qui, quoi, comment?– Presses universitaires de Namur– 2017
20. **Economie & statistique** – Numéros 337 à 340– Institut national de la statistique et des études économiques. 2000
21. les référentiels des métiers cadres– les métiersdu marketingdigital– APEC – 2015
22. Mark Baker– The Chief Digital Officer (CDO) Handbook.: Interviews with Experts in the Field of Digital Transformation– CreateSpace Independent Publishing Platform– 2015 –
23. Axelle Lemaire–La propriétéintellectuelle& la transformationnumérique de l'économie– INPI – La propriété intellectuelle et la transformation numérique de l'économie 2015–

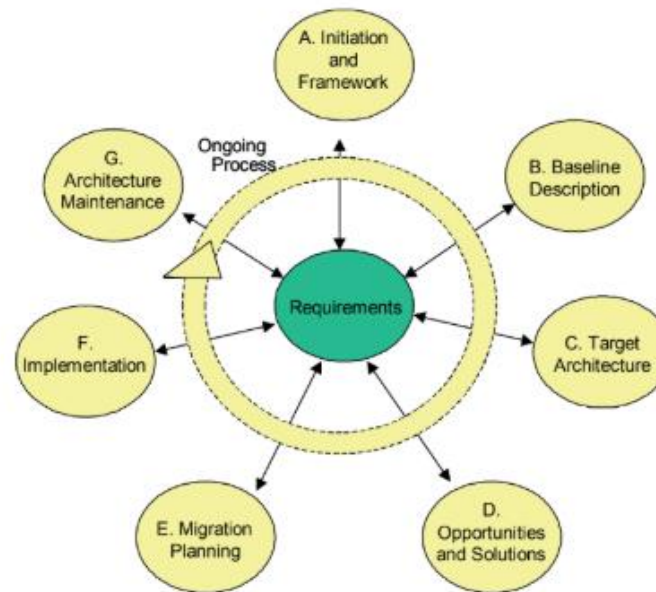
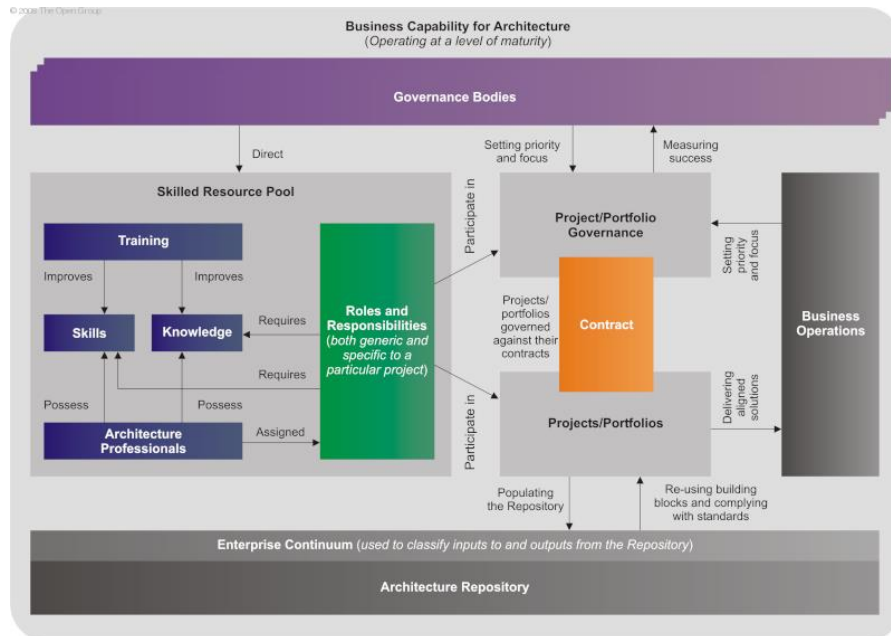
24. France stratégie – L’effet de l’automatisation sur l’emploi : ce qu’on sait et ce qu’on ignore– la note d’analyse– juillet –2016 N°49–
25. Les classes moyennes face à la transformation digitale Comment anticiper ? Comment accompagner ?– Roland Berger – BEYOND MAINSTREAM thinkact – 2014–
26. Ben Kiregyera– The Emerging Data Revolution in Africa: Strengthening the Statistics, Policy– African sun media, 2015
27. Repenser l’Éducation : Vers un bien commun mondial ? – UNESCO – UNESCO Publishing, 26 mai 2015
28. Jean–Marc Le Gall, « La liberté des salariés, une innovation féconde ? » –Le Monde – 2011
29. Revue du gouvernement numérique du Maroc Jeter les bases de la transformation numérique du secteur public au Maroc: Jeter les bases de la transformation numérique du secteur public au Maro– OECD Publishing –2018 –
30. HajerKefi– Mesures perceptuelles de l'usage des systèmes d'information : application de la théorie du comportement planifié– Humanisme et Entreprise – 2010/2 (n° 297)
31. AvinCheikho– L’adoption des innovations technologiques par les clients et son impact sur la relation client – Cas de la banque mobile – HAL Id– 2015
32. Deborah R.– Computer Self– Efficacy’.Developmenot f a Measurea And Initial Test – MIS Quarterly/June1995
- 33.

1. **Le luxe et les réseaux sociaux (L'exemple d'Instagram)** : Mémoire de recherche présenté par M. Thibault Ribeil – IEP de Toulouse 2013.
2. **Le Luxe : puissance et innovation(“En quoi les tendances sociétales influencent l'évolution créative publicitaire du luxe”)** : Coline WOLFF – Sup de Pub Paris 2013.
3. **Comment la direction des ressources humaines peut-elle être un des acteurs majeurs de la compétitivité et de la différenciation de l'entreprise ?** : Karine Branvin, Cédric Caby, Yasmina Ellassrioui, Nicolas Pehouou-Mays et Cinzia Vigna – université DE PARIS DAUPHINE (MBA – management des ressources humaines) Année universitaire 2005 – 2006.
4. **GRH & TIC : un processus de « modernisation »de la gestion des ressources humaines à la mairie de ParisImpacts des technologies de l'informationet de la communication** : Abdallah Thierno DIALLO– université françois – rabelais de tours Année universitaire 2012 .
5. **Le management participatif à l'épreuve–S Quarroz –master – haute ecole specialise de suisse – 2018**

الملحق -1- إطار زيمان (cadre de zachman)



الملحق -2- إطار توكاف The Open Group Architecture Framework TOGAF



Goikoetxea Ambrose- Enterprise Architectures And Digital Administration: Planning, Design, And Assessment- World Scientific Publishing Company-2007 -page 344