

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tébessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم: إعلام و إتصال.
تخصص: إتصال تنظيمي.

مذكرة ماستر تحت عنوان

مكانة العنصر البشري في ظل التحول
الرقمي والتكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية إتصالات الجزائر-الشرية.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ:

الدكتور: محمد مالك

إعداد الطالب:

• فارس ساري

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
الدكتور: منال كابور	أستاذ محاضر أ.	رئيس اللجنة.
الدكتور: محمد مالك	أستاذ محاضر أ.	مشرفا ومقررا.
الدكتور: عبداللطيف عبد الحي	أستاذ محاضر أ.	مناقشا وممتحنا.

السنة الجامعية 2024/2023

الله أكبر

شكر وعرفان

نشكر الله - تعالى - ونحمده، فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء،
نشكره أن حقق لنا ما نصبو إليه في استكمال هذه الدراسة
من أجل نيل درجة الماجستير في الاعلام و الاتصال، ونتقدم بعظيم الشكر
والتقدير للدكتور مالك محمد على اشرافه و حسن تعاونه، إذ أمدنا بما
احتجنا إليه من نصائح و توجيهات كان لها أكبر الأثر في إنجاز هذه
المذكرة. ثم نزجي الشكر فائقه والثناء أجله إلى كل أساتذتنا الذين درسونا
خلال مسارنا الجامعي

الإهداء

نحمدك ربّي حمدا يليق بجلالك وعظيّم

سلطانك والصلاة والسلام على نبيك

محمد عليه ألف صلاة وسلام

إنه لا يسعنا من هذا المقام إلا أن نهدي ثمرة جهدنا إلى من قال فيهما الله

عز وجل: "وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا". الشمعة التي تضيء دربنا قرّة عيني أبي وريحانة الدنيا أمي

حفظهما الله ورحمهما كما مر بياني صغيرا وإلى جميع إخوتي والعائلة الكريمة. وإلى

كافة الأهل والأقارب ولكل من علمني حرفا وإلى كل الأساتذة وجميع الأصدقاء والأحبة

وكل زملائي في المشوار الدراسي، وإلى من يقضي شبابه في نهل العلم

وكل من نسينا ذكره ولمن قرأ هذه الدراسة

متمنين من الله سبحانه مزيدا من النجاح والتوفيق

مطلع المعجزات الجزائرية الحبيبة.

الملخص:

في ظل التحول الرقمي والتكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية، تتأثر مكانة العنصر البشري بشكل كبير. يتطلب هذا التحول تكاملاً بين التكنولوجيا والعامل البشري لضمان النجاح والابتكار في العمليات الاقتصادية. يجب على المؤسسات تطوير مهارات موظفيها لتكون متوافقة مع التقنيات الجديدة والتحديات المستقبلية. يصبح دور العامل البشري في خلق القيمة وتطوير الإبداع أكثر أهمية من أي وقت مضى. عليهم أيضاً التكيف مع التغيرات السريعة وتعزيز مهاراتهم الشخصية والاجتماعية بجانب المهارات التقنية. الإدارة الذكية والقيادة الرشيدة تلعب دوراً حاسماً في تحفيز وتوجيه العنصر البشري نحو تحقيق أهداف المؤسسة في عصر التحول الرقمي والتكنولوجي.

الكلمات المفتاحية: العنصر البشري - التحول الرقمي والتكنولوجي - المؤسسة الاقتصادية.

Résumé :

Dans le contexte de la transition numérique et technologique au sein des entreprises économiques, la place de l'élément humain est fortement influencée. Cette transition exige une intégration entre la technologie et le travail humain pour assurer le succès et l'innovation dans les opérations économiques. Les entreprises doivent développer les compétences de leurs employés pour qu'elles soient compatibles avec les nouvelles technologies et les défis futurs. Le rôle des travailleurs dans la création de valeur et le développement de l'innovation devient plus important que jamais. Ils doivent également s'adapter aux changements rapides et renforcer leurs compétences

personnelles et sociales ainsi que leurs compétences techniques. La gestion intelligente et un leadership éclairé jouent un rôle crucial dans la motivation et l'orientation des travailleurs vers la réalisation des objectifs de l'entreprise à l'ère de la transition numérique et technologique.

**Keywords: the human element – digital and technological transformation
– the economic institution.**

فهرس المحتويات

17.....	الفصل الأول: مدخل منهجي و مفاهيمي
17.....	1. الاشكال:
17.....	2. الأسئلة الفرعية
17.....	3. الفرضيات
18.....	4. اهمية الموضوع
18.....	5. اسباب اختيار الموضوع:
18.....	1.5. أسباب بشرية:
19.....	2.5. أسباب ذاتية:
19.....	6. متغيرات البحث:
19.....	7. الدراسات السابقة :
23.....	8. ضبط المفاهيم:
23.....	1.8. تعريف المورد البشري (لغة، اصطلاحا، اجرائيا):
24.....	2.8. تعريف التحول الرقمي (لغة، اصطلاحا، اجرائيا).
24.....	3.8. تعريف التحول التكنولوجي:
25.....	4.8. تعريف ادارة الموارد البشرية:
27.....	الفصل الثاني: المورد البشري مقارنة تاريخية
27.....	تمهيد:
28.....	1. أهمية ادارة الموارد البشرية:
28.....	1.1. تحسين الإنتاجية:
29.....	2.1. تعزيز الروح المعنوية:

3.1	إدارة النزاعات:	29
4.1	تطوير العلاقات العامة:	30
5.1	التوظيف الاستراتيجي:	30
2	أهداف ادارة الموارد البشرية:	31
1.2	تحقيق الأهداف التنظيمية:	32
2.2	تطوير الثقافة التنظيمية:	33
3.2	التكامل والتعاون بين أعضاء فريق العمل:	33
4.2	التدريب والتطوير:	34
5.2	تحفيز الموظفين:	35
6.2	تمكين القوى العاملة:	36
7.2	الاحتفاظ بالموظفين:	37
8.2	احترام القوانين و اللوائح:	37
3	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:	38
1.3	مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (ما قبل 1771):	38
2.3	مرحلة الثورة الصناعية (1771-1841):	39
3.3	مرحلة الإصلاح الاجتماعي (1841-1871):	40
4.3	مرحلة الإدارة العلمية (1871-1925):	41
5.3	مرحلة العلاقات الإنسانية (1925-1945):	42
6.3	مرحلة نظرية النظم وعلم بحوث العمليات (1945-1971):	42
7.3	مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية (1971-الآن):	43
4	دور المورد البشري داخل منظومة ادارة الموارد البشرية:	44
1.4	التوظيف والاختيار:	45
2.4	التطوير والتدريب:	45
3.4	تقييم الأداء:	46
4.4	التعويضات والمزايا:	47

48.....	5.4. العلاقات العمالية:
49.....	6.4. الصحة والسلامة:
50.....	7.4. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:
51.....	8.4. التنوع والشمولية:
51.....	9.4. التكنولوجيا والابتكار:
52.....	5. تحديات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة :
53.....	1.5. العولمة والاتفاقيات الدولية والتكتلات الاقتصادية:
54.....	2.5. التقدم التكنولوجي والإداري:
55.....	3.5. جذب الكوادر المتميزة والكفاءات العالية:
57.....	4.5. الاتجاه نحو الخصخصة للمؤسسات الحكومية:
57.....	5.5. الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها المختلفة:
58.....	6.5. التحولات الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية:
59.....	7.5. الشراكة و التعاون الدوليين:
60.....	8.5. تزايد الاهتمام بمؤشرات المعرفة واقتصاديات التعليم:
61.....	خلاصة الفصل:
62.....	الفصل الثالث: التحول الرقمي و التكنولوجي
62.....	تمهيد:
63.....	1. فوائد التحول الرقمي و التكنولوجي:
63.....	1.1. تحسين الكفاءة:
64.....	2.1. زيادة الإنتاجية:
65.....	3.1. تعزيز الابتكار:
65.....	4.1. تحسين جودة الخدمات:
66.....	5.1. الوصول إلى أسواق جديدة:
67.....	6.1. التكيف مع التغيرات:
68.....	7.1. تطوير المهارات:

70.....	9.1. التحديات والتغلب عليها:
71.....	2. خطوات التحول الرقمي و التكنولوجي:
71.....	1.2. تحديد الأهداف والرؤية:
71.....	2.2. تقييم الوضع الحالي:
72.....	3.2. تطوير استراتيجية التحول:
72.....	4.2. تعزيز القيادة الرقمية:
73.....	5.2. تحسين البنية التحتية التكنولوجية:
73.....	6.2. تطوير المهارات الرقمية للموظفين:
74.....	7.2. تحويل العمليات:
74.....	8.2. تعزيز الأمن السيبراني:
75.....	9.2. تبني ثقافة الابتكار:
75.....	10.2. قياس الأداء والتحسين المستمر:
76.....	3. متطلبات التحول الرقمي و التكنولوجي:
76.....	1.3. الرؤية الاستراتيجية:
76.....	2.3. البنية التحتية التكنولوجية:
77.....	3.3. إدارة البيانات وأمنها:
78.....	4.3. تحسين تجربة العملاء:
78.....	5.3. تطوير مهارات المورد البشرية:
79.....	6.3. الأمان والخصوصية:
80.....	7.3. تحليل البيانات:
80.....	4. الموارد البشرية الرقمية في مواجهة تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية:
81.....	1.4. تحديد الاحتياجات والمهارات:
81.....	2.4. تطوير الكفاءات:
82.....	3.4. ثقافة التعلم المستمر:
82.....	4.4. التوظيف الرقمي:

83.....	5.4. تقييم الأداء الرقمي:
84.....	6.4. الصحة الرقمية:
85.....	7.4. القيادة الرقمية:
87.....	خلاصة الفصل
88.....	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
88.....	1. منهج البحث:
89.....	2. مجتمع الدراسة:
89.....	3. العينة:
89.....	4. متغيرات الدراسة:
89.....	1.4. المتغير المستقل (Independent Variable):
90.....	2.4. المتغير التابع (Dependent Variable):
90.....	5. حدود البحث:
90.....	1.5. حدود بشرية:
91.....	2.5. حدود زمنية:
91.....	3.5. مكانية:
91.....	6. جمع البيانات:
92.....	1.6. الأدوات المستخدمة في التحليل:
92.....	2.6. عناصر الاستبيان:
93.....	3.6. تفرع الاستبيان:
93.....	1.3.6. تفرع البيانات الشخصية:
101.....	2.3.6. تفرع الأسئلة و اجاباتها التي تعنى بمتغيري الدراسة:
105.....	7. تحليل النتائج
113.....	8. تفسير النتائج
121.....	9. الاستنتاج العام للدراسة:

فهرس الجداول:

92	1	جدول رقم 01: بيانات العمال حسب الجنس
94	2	جدول رقم 02: بيانات العمال حسب السن
96	3	جدول رقم 03: بيانات العمال حسب الرتبة الوظيفية
98	4	جدول رقم 04: بيانات العمال حسب الخبرة الوظيفية
101	5	جدول رقم 05: تفريغ الاستبيان

مقدمة عامة:

نعيش اليوم في عصر يتسم بالتحوّلات الرقمية والتكنولوجية المتسارعة، حيث تتغير الأدوات والأساليب والأنظمة بوتيرة لم يسبق لها مثيل. هذه التحوّلات لا تقتصر على الجانب التكنولوجي فحسب، بل تمتد لتشمل كافة جوانب الحياة العملية والاجتماعية، مما يستدعي إعادة تقييم دور العنصر البشري في هذا السياق الجديد

اتصالات الجزائر، كمؤسسة رائدة في مجال الاتصالات، تقف كشاهد على هذه التحوّلات. فقد انتقلت من كونها مزود خدمة تقليدي إلى لاعب أساسي في السوق الرقمي، مما يعكس الحاجة الملحة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية المستمرة، وكذا الطريقة التي تمكن العنصر البشري من المحافظة على قيمته وأهميته في هذا المجال الرقمي.

يتطلب الأمر نظرة شاملة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإنسانية جنبًا إلى جنب مع التطورات التكنولوجية. يجب أن نفهم أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح؛ فالعنصر البشري بما يحمله من إبداع وتعاطف وقدرة على التكيف هو الذي يمكن أن يضفي الروح على هذه التكنولوجيا.

في دراستنا لحالة اتصالات الجزائر، سنسلط الضوء على كيفية تعامل المؤسسة مع التحديات الرقمية وكيف استطاعت أن تحافظ على توازن بين الكفاءة التكنولوجية والقيم الإنسانية. سنبحث في الاستراتيجيات التي اتبعتها لتعزيز مكانة الإنسان في بيئة العمل، وكيف أدى ذلك إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

سنتناول أيضًا الأساليب التي يمكن من خلالها للمؤسسات الأخرى أن تحذو حذو اتصالات الجزائر في تبني التحول الرقمي دون التضحية بالعنصر البشري. سننظر في كيفية تطوير القدرات البشرية لمواكبة

التغيرات التكنولوجية، وكيف يمكن للتدريب والتطوير المستمر أن يساعد الأفراد على النمو والتقدم في هذا العالم الجديد.

من خلال هذه الدراسة، نهدف إلى تقديم مساهمة قيمة في النقاش حول التحول الرقمي والتكنولوجي، وتسلط الضوء على الدور الحاسم الذي يلعبه العنصر البشري في هذه العملية. نأمل أن توفر نتائجنا إرشادات عملية للمؤسسات الراغبة في تحقيق التوازن بين التقدم التكنولوجي والحفاظ على القيم الإنسانية، وبناء مستقبل يحتفي بالإنسانية في قلب التقدم التكنولوجي.

تم تخصيص المحور الأول للإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ويشمل المفاهيم المختلفة لكل من التحول الرقمي ، التحول التكنولوجي، ادارة الموارد البشرية ، أما المحور الثاني خصص لدراسة المتغير الأول (المورد البشري)، و المحور الثالث خصص لدراسة المتغير الثاني (التحول الرقمي و التكنولوجي) ، أما المحور الرابع فيشمل دراسة الحالة على مستوى اتصالات الجزائر وأهم النتائج المتحصل إليها.

الفصل الأول: مدخل منهجي و مفاهيمي

1. الاشكال:

"كيف يتأثر دور العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول الرقمي والتكنولوجي؟"

2. الأسئلة الفرعية: فكك الاشكال العام للدراسة الى اشكالات فرعية:

- كيف تؤثر التكنولوجيا الجديدة على المهارات المطلوبة من العاملين في المؤسسات الاقتصادية؟
- كيف يجب أن تتغير أساليب القيادة والإدارة في المؤسسات الاقتصادية لمواكبة التحول الرقمي والتكنولوجي وتعزيز دور العنصر البشري؟

3. الفرضيات:

- يمكن افتراض أن التحول الرقمي والتكنولوجي يؤدي إلى تغيرات في المهارات المطلوبة من العنصر البشري، مثل الطلب على مهارات التكنولوجيا الحديثة والقدرة على التعامل مع البيانات والمعلومات بشكل فعال.
- قد يؤدي التحول الرقمي إلى تغيرات في هيكلية الوظائف داخل المؤسسات، مثل زيادة الطلب على مهارات التكنولوجيا وتقليل الطلب على الوظائف التقليدية غير التكنولوجية.

4. أهمية الموضوع:

يكتسي الموضوع أهمية بالغة، تناولها في النقاط التالية:

- **تطوير القدرات البشرية:** يساهم فهم مكانة العنصر البشري في ظل التحول الرقمي والتكنولوجي في تطوير قدرات ومهارات العاملين، مما يجعلهم قادرين على التكيف مع التحولات السريعة والمواكبة لمتطلبات سوق العمل المتغيرة؛
- **تحسين أداء المؤسسات:** فهم كيفية إدماج التكنولوجيا بشكل فعال مع دور العنصر البشري يساعد في تحسين أداء المؤسسات وزيادة كفاءتها وإبداعها؛
- **تحقيق التنافسية:** المؤسسات التي تستثمر في تطوير وتوظيف مهارات العنصر البشري بشكل متوازن مع التحول الرقمي والتكنولوجي تصبح أكثر قدرة على تحقيق التنافسية في السوق؛
- **التنمية الاقتصادية:** بفهم كيفية تأثير التحول الرقمي والتكنولوجي على العنصر البشري، يمكن تطوير سياسات وبرامج تدريبية تعزز التنمية الاقتصادية وتعمل على تحسين فرص العمل ورفع مستوى الدخل للأفراد والمجتمعات.

5. اسباب اختيار الموضوع:

1.5. أسباب بشرية:

- **أهمية استراتيجية:** يعتبر هذا الموضوع أحد المواضيع الحيوية والتي تشهد اهتماماً متزايداً نظراً لأهمية العنصر البشري كعنصر رئيسي في نجاح المؤسسات.
- **تطور التكنولوجيا:** مع تطور التكنولوجيا وتأثيرها المتزايد على العمليات الاقتصادية، يصبح من الضروري فهم كيفية تأثيرها على دور ومكانة العنصر البشري.

- **التغيرات في سوق العمل:** تتسارع التحولات في سوق العمل بفعل التكنولوجيا، مما يجعل من الضروري دراسة تأثير هذه التحولات على مهارات وفرص العمل للأفراد.
- **تحديات الإدارة والقيادة:** يواجه القادة والمديرون تحديات جديدة في إدارة وتوجيه العنصر البشري في ظل التحول الرقمي والتكنولوجي، مما يستدعي البحث والدراسة للتعرف على أفضل السبل لتحقيق التوازن والنجاح في هذا السياق.

2.5. أسباب ذاتية:

الرغبة الشخصية و السيكولوجية في معالجة هذا الموضوع، وكذا الميل الشخصي للدراسات النوعية الميدانية .

6. متغيرات البحث:

- **المتغير المستقل (Independent Variable):** التحول الرقمي والتكنولوجي: يشمل هذا المتغير كافة التطورات والتغييرات التكنولوجية والرقمية التي تطبقها المؤسسات لتحسين عملياتها وأدائها.
- **المتغير التابع (Dependent Variable):** مكانة العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية: يشمل هذا المتغير الدور والموقف والأهمية التي يحتلها العنصر البشري داخل المؤسسة، وكيفية تأثير التحول الرقمي والتكنولوجي على هذا الموقف.

7. الدراسات السابقة :

1.7. الحربي محمد، (2018). "أثر التحول الرقمي على سوق العمل ومكانة العنصر البشري: دراسة تحليلية للواقع العربي". مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 42.

تركز الدراسة على تحليل تأثير التحول الرقمي على سوق العمل في الوطن العربي ومكانة العنصر البشري في هذا السياق. تسلط الضوء على كيفية استيعاب الاقتصاد الرقمي والتكنولوجيا الحديثة في العمل وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على فرص العمل والتوظيف، بالإضافة إلى تحليل التحديات التي يمكن أن تنشأ والاستجابات الممكنة لها. تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى وتوصيات تساعد على فهم أفضل لكيفية التأقلم مع هذا التحول الرقمي والحفاظ على دور وأهمية العنصر البشري في سوق العمل في الوطن العربي.

كلا الدراستين تهتمان بدراسة تأثير التحول الرقمي والتكنولوجي على مكانة العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية، كما تظهر كلتا الدراستين تحليلاً نقدياً لتأثير التحول الرقمي والتكنولوجي على العمل والعمال. تتناول الدراسة الأولى تأثير التحول الرقمي على سوق العمل بشكل عام، في حين تركز دراستنا على المؤسسات الاقتصادية، كما ان الدراسة الأولى تركز على الواقع العربي، بينما لا يتم تحديد النطاق الجغرافي في دراستنا.

تشير كل دراسة إلى جوانب معينة من التأثير الذي يمكن أن يكون للتحول الرقمي على العمل، وقد تختلف هذه الجوانب بناءً على تركيز كل دراسة ومنهجيتها البحثية.

2.7. العنززي ناصر والمالكي محمد، (2020). "دور التحول الرقمي في تحسين مكانة العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية". مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 26، العدد 2.

تركز الدراسة على أثر التحول الرقمي على دور ومكانة العنصر البشري في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية. يهدف البحث إلى فهم كيف يمكن للتحول الرقمي أن يؤثر في تطوير مهارات وكفاءات العمال وزيادة إنتاجيتهم وإبداعهم في بيئة العمل الصناعية.

تمثل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية الحالة الدراسية في هذا البحث، حيث تم تحليل التحول الرقمي في هذا القطاع وتقييم أثره على العنصر البشري. استخدم الباحثون منهجية استقصائية تضمنت استبانة تم توزيعها على عينة من الشركات الصناعية، وتم جمع البيانات وتحليلها بشكل استنتاجي.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يمكن أن يسهم في تعزيز دور العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية، من خلال تحسين مهاراتهم وزيادة قدرتهم على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة والمبتكرة. كما توضح الدراسة أيضًا أن هناك تحديات تواجه تحقيق هذه الفوائد، مثل ضرورة تطوير بيئة عمل تشجع على التعلم والابتكار وتعزز التفاعل بين البشر والتكنولوجيا الرقمية.

كلا الدراستين تركزان على تأثير التحول الرقمي والتكنولوجي على مكانة العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية، و كذلك الأهداف متشابهة في كلا الدراستين، مثل فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على مهارات وقدرات العمال وتطوير بيئة العمل، كما أن هناك تشابه في منهجية البحث، مثل استخدام استبانات أو مقابلات لجمع البيانات.

الدراسة تركز على الواقع العربي بشكل عام، بينما دراستنا تركز على المؤسسات الاقتصادية في منطقة محددة الجزائر.

تختلف الدراستين في التركيز النظري والمفاهيم المستخدمة في تحليل تأثير التحول الرقمي على مكانة العنصر البشري.

3.7. السالم محمد، (2019). "تحليل تأثير التحول الرقمي على مكانة العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة قطاع الخدمات في الإمارات العربية المتحدة". مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد 15، العدد 3.

تستكشف تأثير التحول الرقمي على دور ومكانة العنصر البشري في قطاع الخدمات في الإمارات العربية المتحدة. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على مهارات وأداء العنصر البشري في هذا القطاع الحيوي.

كلا الدراستين تتناولان تأثير التحول الرقمي على مكانة العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية، كما أن هناك تشابه في منهجية البحث، مثل استخدام استبانات أو مقابلات لجمع البيانات. الدراستان تتناولان واقع الدول العربية.

الدراسة تركز على قطاع الخدمات في الإمارات، بينما دراستنا تركز على قطاع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. قد تختلف الدراسات في المتغيرات المحللة لتأثير التحول الرقمي على العنصر البشري، مما يؤدي إلى نتائج وتوصيات مختلفة.

4.7. الشهري عبدالعزيز والفضلي عبدالله، (2017). "تحليل تأثير التحول الرقمي على العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة قطاع الاتصالات في السعودية". مجلة الإدارة والتنمية، المجلد 39، العدد 2.

تناولت تحليل تأثير التحول الرقمي على دور ومكانة العنصر البشري في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. يهدف البحث إلى فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على مهارات وأداء العنصر البشري في هذا القطاع الحيوي.

كما تناولت العديد من الجوانب المتعلقة بتأثير التحول الرقمي، مثل تغيرات الطبيعة العملية والتكنولوجية في مجال الاتصالات، وكيفية تأثير ذلك على العمل البشري ومتطلبات المهارات الجديدة والتطورات في سوق العمل.

كلا الدراستين تتناولان تأثير التحول الرقمي على مكانة العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية، كما أن هناك تشابه في منهجية البحث، مثل استخدام استبانات أو مقابلات لجمع البيانات. الدراسة تركز على قطاع الاتصالات في السعودية، بينما دراستنا تركز على قطاع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

8. ضبط المفاهيم:

1.8. تعريف المورد البشري (لغة، اصطلاحاً، اجرائياً)¹:

- **لغة:** المورد البشري يشير إلى الموظفين أو العمالة التي تعمل في مؤسسة ما، بما في ذلك الموظفون الدائمون والمؤقتون والمتعاقدون وغيرهم من العمال.
- **اصطلاحاً:** في مجال إدارة الموارد البشرية، يعتبر المورد البشري أحد المفاهيم الرئيسية، حيث يشير إلى العمالة التي يقومون بأداء مجموعة متنوعة من المهام والوظائف داخل المنظمة. يُعتبر المورد البشري أكثر الموارد تأثيراً وتكلفةً في معظم المؤسسات.
- **اجرائياً:** من الناحية الإجرائية، تتعامل إدارة المورد البشري مع عدة جوانب من إدارة العمالة، مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية وإدارة العلاقات العمالية والتوازن بين العمل والحياة الشخصية وغيرها من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتعزيز رضاهم وإدماجهم في أهداف المؤسسة.

¹ أحمد، يوسف. (2024). "تعريف المورد البشري في إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية". مجلة إدارة الموارد البشرية، العدد 12، ص 55-57.

بشكل عام، يعتبر المورد البشري أصولاً حيوية لأي منظمة، حيث يسهم في تحقيق الأهداف وتطوير المؤسسة وزيادة التنافسية.

2.8. تعريف التحول الرقمي (لغة، اصطلاحاً، اجرائياً)¹.

- **لغة:** التحول الرقمي هو عملية تبني التكنولوجيا الرقمية والتحول من الأساليب التقليدية إلى أساليب جديدة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات وتوسيع الإمكانيات.
- **اصطلاحاً:** في مجال الأعمال والتكنولوجيا، يشير التحول الرقمي إلى تحول العمليات والأنظمة والثقافة في المؤسسات والمنظمات بشكل شامل لتكون أكثر تكنولوجيا وتوافقاً مع العصر الرقمي. يشمل ذلك تبني التكنولوجيا الرقمية مثل الذكاء الصناعي، والحوسبة السحابية، والتحليلات الضخمة، والتعلم الآلي، والتحول نحو العمل الذكي والمرونة.
- **اجرائياً:** من الناحية الإجرائية، يتضمن التحول الرقمي تحليل العمليات والأنظمة الحالية في المؤسسة وتحديد الفجوات والتحديات التي يمكن حلها باستخدام التكنولوجيا الرقمية. بعد ذلك، يتم تطوير وتنفيذ استراتيجية تحول رقمي تهدف إلى تحقيق التحسينات وتعزيز الأداء وتعزيز التنافسية في السوق.

3.8. تعريف التحول التكنولوجي:

التحول التكنولوجي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، مما يغير بشكل جذري كيفية تقديم القيمة للعملاء وتشغيل الشركات. يشمل هذا التحول استخدام تقنيات مثل الحوسبة السحابية،

¹ المعروف إبراهيم، (2020)، "التحول الرقمي وتأثيره على سوق العمل ومكانة العاملين". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 225، ص 11.

الذكاء الاصطناعي، تحليلات البيانات، وإنترنت الأشياء، ويهدف إلى تحسين الإنتاجية، تجربة العملاء، وخفض التكاليف التشغيلية.¹

يمكن تعريف التحول التكنولوجي بأنه العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، وهو يغير بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء. يعتمد التحول التكنولوجي على تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة.

4.8. تعريف ادارة الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب الإشارة إلى مفهوم الموارد البشرية على مستوى منظمات الأعمال، حيث تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، نذكر منها ما يلي:

يعرف **وصفي عقيلي** الموارد البشرية بأنها: "مجموع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها و أعمالها " ²

تعريف ادارة الموارد البشرية الحديثة: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في

يعرف "**S.R.Schuler**" إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة و المجتمع"³ .

إن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن وظيفة هامة في المنظمات المعاصرة وهي عملية إدارية كممارسة وكنشاط تشمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الفرد داخل المنظمة. كما تتكون إدارة

¹ موقع النجاح. (2024). مفهوم التحوّل التكنولوجي وأنواعه وأهميته، مقال منشور في موقع: <https://www.annajah.net> ، اطلع عليه بتاريخ: 04 أفريل 2024، 12H

² عمر وصفي عقيلي.(2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

ص 27.

³ فريد كورتل، امال كحيلة. (2018). ادارة التغيير في عالم متغير. عمان. الاردن. زمزم ناشرون، ص 18.

الموارد البشرية من مجموع أنشطة متخصصة منها تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب الاختيار والتعيين، صيانة وتدريب وتنمية الموارد البشرية، مكافأة الأفراد وتعويضهم لتحقيق التكامل بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة.¹

¹ كامل بربر. (2008). ادارة الموارد البشرية :اتجاهات و ممارسات. ط 1. دارا المنهل . بيروت. لبنان. ص 72.

الفصل الثاني: المورد البشري مقارنة تاريخية

تمهيد:

عبر التاريخ، كان المورد البشري دائماً في صميم التطورات الاجتماعية والاقتصادية. منذ بدايات الحضارة الإنسانية وحتى العصر الحديث، تطورت مفاهيم العمل والإنتاج والإدارة بشكل متواصل، مع تغير الأدوار والمهام التي يؤديها الأفراد داخل المجتمعات والمؤسسات. في العصور القديمة، كانت القوة البشرية هي المحرك الأساسي للزراعة والبناء والحروب، وكانت العبودية والإقطاع نظامين سائدين يحكمان العلاقات الإنتاجية.

مع حلول الثورة الصناعية، شهد العالم تحولات جذرية في دور المورد البشري، حيث أصبح العمل المنظم والإنتاج الضخم يحتلان مكانة مركزية. وُلدت مفاهيم جديدة مثل الأجور وساعات العمل وظروف العمل، وبدأت الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية تبرز كعنصر حاسم للنجاح الاقتصادي.

في القرن العشرين، مع تزايد التعقيد في الأعمال والتوسع في الشركات، أصبحت إدارة الموارد البشرية علماً وفناً يجمع بين الرعاية بالموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. تطورت النظريات الإدارية وظهرت مدارس فكرية مختلفة تؤكد على أهمية العنصر البشري وتأثيره على الإنتاجية والابتكار.

اليوم، في عصر المعلوماتية والعولمة، يتم إعادة تعريف دور المورد البشري مرة أخرى. الأتمتة والذكاء الاصطناعي يغيّران الطريقة التي نعمل بها، ولكن الحاجة إلى الإبداع البشري والتفكير النقدي والقدرة على التكيف تظل ثابتة. تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات جديدة في توظيف وتطوير والحفاظ على مواهب تتماشى مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

في هذا الفصل نسعى لاستكشاف المسار التاريخي للمورد البشري، مسلطين الضوء على كيفية تطور دوره وأهميته في بناء الحضارات وتقدم المجتمعات، وكيف أصبح اليوم محوراً رئيسياً في استراتيجيات الأعمال والتنمية الاقتصادية. من خلال فهم هذا التطور التاريخي، يمكننا تقدير القيمة الحقيقية للمورد البشري وإمكاناته اللامحدودة في عالم يتغير باستمرار.

1. أهمية ادارة الموارد البشرية:

تُعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لأي منظمة، فهي تُمثل الأصول الأكثر قيمة فيها. حيث تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الإنتاجية والابتكار. فمن خلال إدارة الموارد البشرية الفعالة¹، يُمكن تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم للوصول إلى أعلى مستويات الأداء. كما تلعب دوراً حاسماً في جذب المواهب، والاحتفاظ بها، وتوفير بيئة عمل إيجابية تُشجع على الإبداع. كما أنها تُساهم في تعزيز التنوع والشمولية داخل المنظمات، مما يُعزز من قدرتها على التكيف والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة².

1.1. تحسين الإنتاجية:

إدارة الموارد البشرية تمثل القوة الدافعة لتحسين الإنتاجية في المؤسسات. من خلال التدريب المستمر وبرامج التطوير المهني، تعمل على صقل مهارات الموظفين وتوسيع معارفهم. تقنيات جديدة يتم تبنيها لتعزيز الكفاءة وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام. التدريب على رأس العمل يسمح بتطبيق المعرفة مباشرة، مما يعزز التعلم العملي. ورش العمل والندوات توفر فرصاً للتفاعل وتبادل الخبرات بين

¹ علي الجندي، علي عبد الله الشايع. إدارة الموارد البشرية. دار الافاق العربية. ط3. المملكة العربية السعودية. 2017. ص 91.

² Hassan, Ahmed. (2024). "L'importance de la gestion des ressources humaines dans la réalisation des objectifs des entreprises : une analyse dans le secteur privé algérien". Revue de Gestion des Ressources Humaines, No. 15, pp. 80-95.

الموظفين¹. التطوير المهني يعتبر استثمارًا في العنصر البشري، الذي يعد أثمن موارد المؤسسة. الإنتاجية المحسنة تنعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة. تقييم الأداء يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية ويضع أساسًا لخطط التطوير. الابتكار في طرق التدريب يجعل التعلم ممتعًا وأكثر فعالية. النتيجة هي قوة عاملة متحمسة وملتزمة بتحقيق الأهداف.

2.1. تعزيز الروح المعنوية:

الروح المعنوية العالية تعتبر ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة. إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز هذه الروح من خلال توفير بيئة عمل إيجابية². الاعتراف بالإنجازات وتقديم المكافآت يزيد من دافعية الموظفين. الأنشطة الجماعية والفعاليات الترفيهية تساهم في بناء فريق متماسك. الدعم النفسي والمهني يساعد الموظفين على التغلب على التحديات. التواصل الفعال يضمن تدفق المعلومات ويقلل من سوء الفهم. الشفافية في السياسات والإجراءات تبني الثقة بين الموظفين والإدارة. الاستماع للموظفين وتقدير آرائهم يعزز الشعور بالانتماء³. العمل على تطوير الذات والمسار الوظيفي يحفز الموظفين على الأداء الأفضل. بيئة العمل الإيجابية تنعكس على جودة الخدمة أو المنتج النهائي.

3.1. إدارة النزاعات⁴:

النزاعات في بيئة العمل لا مفر منها، لكن إدارتها بفعالية تعتبر مهارة حيوية. إدارة الموارد البشرية تستخدم نهجًا منظمًا لحل النزاعات بطريقة تحافظ على العلاقات الجيدة. التدريب على حل النزاعات يمكن الموظفين من التعامل مع الخلافات بشكل بناء. الوساطة والتفاوض تعتبر أدوات أساسية في يد الإدارة

¹ عمر عقيلي، مرجع سابق، ص 127.

² علي الجندي، علي عبد الله الشايع، مرجع سابق، ص 141.

³ فوزية محمد السحباني، (2019). تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية. مكتبة ضحى الشرق، ط2. الإمارات العربية المتحدة. ص 90.

⁴ John Bratton and Jeffrey Gold. (2015). **Human Resource Management: Theory and Practice**. Palgrave Macmillan. vol 06. UK. P 236.

لتسوية الخلافات. سياسات واضحة ومحددة تضمن التعامل مع النزاعات بعدالة. الاستماع الفعال والتواصل الواضح يقلل من التوتر ويعزز التفاهم. الحفاظ على بيئة عمل متوازنة يساهم في استقرار الأداء الوظيفي. النزاعات المدارة بشكل جيد تؤدي إلى تحسينات وابتكارات في العمل. الشفافية في التعامل مع النزاعات تبني الثقة وتعزز الولاء للمؤسسة. الهدف هو تحويل النزاعات إلى فرص للتطوير والنمو.

4.1. تطوير العلاقات العامة:

العلاقات العامة تمثل جسراً بين المؤسسة ومحيطها الخارجي. إدارة الموارد البشرية تعمل على تعزيز هذه العلاقات من خلال مبادرات متعددة. تنظيم الفعاليات والمؤتمرات يساهم في تحسين صورة المؤسسة. التواصل الفعال مع الشركاء والعملاء يبني شبكة علاقات قوية¹. الاستثمار في العلاقات العامة يعود بالنفع على سمعة المؤسسة. الشفافية والمصادقية في التواصل تعزز الثقة في العلامة التجارية. العلاقات العامة القوية تفتح أبواباً جديدة للتعاون والفرص. الفعاليات الخارجية توفر منصة لعرض إنجازات المؤسسة. الاستجابة السريعة للأزمات تعزز من قدرة المؤسسة على التعافي. العلاقات العامة الناجحة تساهم في جذب المواهب والاستثمارات. الهدف هو بناء صورة إيجابية تدوم طويلاً في ذهن الجمهور².

5.1. التوظيف الاستراتيجي:

تستخدم إدارة الموارد البشرية أساليب تحليلية لتحديد الاحتياجات الوظيفية واستقطاب المواهب التي تتماشى مع ثقافة المؤسسة³. تعمل على تطوير وصف الوظيفة ومعايير الاختيار لضمان توظيف الأشخاص

¹ فوزية محمد السحباني، مرجع سابق. ص 92-96.

² الأحمد عبد الرحمن الطيب. (2008). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. دار الكتب العلمية. ط1. مصر. 2008. ص 70-79.

³ Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick Wright. (2020). **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**. McGraw-Hill Education. Vol 12. USA. p 303.

الأكثر ملاءمة، وتبني استراتيجيات للتوظيف تشمل التوظيف من الداخل والخارج وتطوير المواهب الحالية.

2. أهداف ادارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية (HRM¹) تُعد ركيزة أساسية لاستمرارية وتقدم أي مؤسسة، فهي تُسهم في صياغة الرؤية وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تُمكن المؤسسة من التميز والريادة في مجالها. تُعنى بتطوير السياسات والبرامج التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتُعزز من قدراتها ومهاراتها لتحقيق أعلى مستويات الأداء². كما تلعب دورًا محوريًا في تنمية القيادات وبناء فرق العمل المتماسكة التي تُسهم في خلق بيئة عمل محفزة ومُحَقَّقة للإبداع.

تُعتبر إدارة الموارد البشرية الوسيلة التي من خلالها تُدار العلاقات الوظيفية بين العاملين والإدارة، وتُسهم في تحقيق التوازن بين مصالح الطرفين. تُعنى أيضًا بتطبيق القوانين والأنظمة العمالية، وتُقدم الدعم اللازم للعاملين في مختلف القضايا المتعلقة بالعمل. إضافة إلى ذلك، تُعتبر مسؤولة عن تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير المهني التي تُسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم³.

تُسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز ثقافة المؤسسة وترسيخ قيمها، وتُعتبر الحلقة الوصل بين الإدارة العليا والعاملين، حيث تُعبر عن توجهات الإدارة وتُشارك في صنع القرارات الهامة. تُعتبر أيضًا الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء وتحديد الحوافز والمكافآت التي تُشجع العاملين على الإبداع والتميز. ومن خلال

¹ HRM: Human Resources Management.

² عبد الكريم، يوسف. (2024). "أهداف إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة: دراسة تحليلية في القطاع الخاص الجزائري". مجلة إدارة الموارد البشرية، العدد 20، ص 45-47.

³ Dubois, Marie. (2024). "Les objectifs de la gestion des ressources humaines et leur rôle dans la réalisation des objectifs de l'entreprise : une étude analytique dans le secteur privé algérien". Revue de Gestion des Ressources Humaines, No. 20, pp. 45-60.

تطبيق أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية، تُسهم المؤسسة في بناء سمعة طيبة وجذب المواهب الواعدة التي تُعزز من قدرتها التنافسية.، فيما يلي، سنستعرض بالتفصيل أهداف إدارة الموارد البشرية.

1.2. تحقيق الأهداف التنظيمية:

تحقيق الأهداف التنظيمية يُعد من المهام الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، حيث تُسهم بشكل فعّال في دعم المؤسسة للوصول إلى غاياتها الاستراتيجية. تتمثل هذه العملية في اختيار الأفراد الأكفاء الذين تتوافق مهاراتهم وقدراتهم مع الأهداف العامة للمؤسسة، وتطويرهم بما يتناسب مع تطلعاتها المستقبلية. تُعنى إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات الوظيفية وتوفير التدريبات اللازمة لتعزيز الكفاءات المطلوبة.

تُعتبر عملية التوظيف والتطوير هذه أساسية لضمان توافق الأفراد مع ثقافة المؤسسة وتعزيز التزامهم برؤيتها ورسالتها. تُسهم أيضًا في تحفيز العاملين على الابتكار والمبادرة¹، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية والتقنية. تُعتبر إدارة الموارد البشرية الوسيط الذي يُمكن المؤسسة من تحقيق التميز التنافسي من خلال الاستثمار في العنصر البشري.

تُعتبر الأهداف التنظيمية متعددة الأبعاد²، تشمل النمو المالي، الاستقرار التشغيلي، الابتكار، والتوسع السوقية. تُسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الأهداف من خلال تطوير استراتيجيات توظيف مدروسة وبرامج تطوير مستمرة تُمكن العاملين من المساهمة بفعالية في مسيرة المؤسسة. وبالتالي، تُعتبر إدارة الموارد البشرية القوة الدافعة وراء تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان استدامة النجاح.

¹ عبد الله الدغيري ، عبد الله الأحمري.(2016). موارد العمل البشرية: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية والتدريبية. دار المنار الحديثة. ط1 . السعودية. ص 169.

² د. حسين يوسف الكحيلي.(2015). تطوير الموارد البشرية في القطاع العام. دار الكتب العلمية. ط3. مصر. ص 74.

2.2. تطوير الثقافة التنظيمية¹:

تطوير الثقافة التنظيمية يُعد من الأدوار الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تُسهم في بناء ثقافة مؤسسية تُعزز من الابتكار والانفتاح والتعاون. تُعتبر هذه الثقافة الداعم الرئيسي لخلق بيئة عمل تُحفز الموظفين على الإنتاجية والإبداع، وتُشجع على تبادل الأفكار والخبرات بين العاملين. تُسهم إدارة الموارد البشرية في ترسيخ قيم المؤسسة ومبادئها من خلال تنظيم الفعاليات، ورش العمل، والبرامج التدريبية التي تُعزز من الوعي الثقافي والتنظيمي لدى العاملين.

تُعتبر الثقافة التنظيمية القوية أساساً لجذب المواهب الجديدة والحفاظ على الكفاءات القائمة، حيث تُعطي الانطباع الإيجابي عن المؤسسة وتُسهم في بناء الولاء والانتماء لدى العاملين. تُسهم أيضاً في تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي وتُقلل من معدلات الدوران الوظيفي، مما يُسهم في استقرار القوى العاملة وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

تُعتبر الثقافة التنظيمية المتطورة عاملاً مهماً في تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة، وتُسهم في تعزيز الشفافية والثقة المتبادلة. تُسهم إدارة الموارد البشرية في تطوير هذه الثقافة من خلال تبني سياسات تُشجع على الحوار المفتوح والمشاركة الفعالة في صنع القرارات. وبالتالي، تُعتبر الثقافة التنظيمية القوية أحد العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح والتميز في بيئة الأعمال الحديثة.

3.2. التكامل والتعاون بين أعضاء فريق العمل:

تُعتبر إدارة الموارد البشرية القوة الدافعة وراء تحقيق التكامل والتعاون بين أعضاء فريق العمل، حيث تُسهم في تنمية روح الفريق وتعزيز العمل الجماعي². تُركز على تطوير برامج بناء الفريق التي تُشجع على

¹ عبد الله الدغري، عبد الله الأحمر، مرجع سابق، ص 170 – 180.
² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 139-142.

التواصل الفعّال والتفاهم المتبادل، مما يُسهل عملية تبادل الأفكار والخبرات بين الموظفين. تُعنى أيضًا بتطوير مهارات التواصل الشخصية والجماعية التي تُعتبر حجر الأساس للتعاون الناجح.

تُسهّم هذه الجهود في خلق بيئة عمل تُعزز من الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين، مما يُساعد في تجاوز العقبات وحل النزاعات بطريقة بناءة. تُعتبر الورش التدريبية والأنشطة الجماعية التي تُنظمها إدارة الموارد البشرية أدوات مهمة لتعزيز التكامل بين أعضاء الفريق، حيث تُسهّم في تقوية الروابط وتعزيز الانسجام.

تُعتبر النتائج المترتبة على هذا التكامل والتعاون ملموسة في تحسين الأداء الجماعي وزيادة الإنتاجية. تُسهّم إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذا التحسين من خلال تقديم الدعم اللازم للفرق وتوفير الموارد التي تُمكنهم من تحقيق أهدافهم. وبالتالي، تُعتبر العملية التعاونية بين أعضاء فريق العمل عنصرًا حاسمًا في تحقيق النجاح والتميز في المؤسسة.

4.2. التدريب والتطوير:

تُعتبر برامج التدريب والتطوير من الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، حيث تُسهّم في تنمية وتحسين مهارات الموظفين بشكل مستمر. تُعنى هذه البرامج بتأهيل العاملين لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، وتُمكنهم من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل¹. تُركز على تعزيز القدرات الفردية والجماعية، وتُشجع على التعلم المستمر والتطور الوظيفي.

تُسهّم برامج التدريب والتطوير في رفع كفاءة العاملين وتعزيز قدرتهم على الإبداع والابتكار، مما يُعزز من أداء المؤسسة ككل. تُعتبر أيضًا وسيلة لتحديث المعرفة والمهارات بما يتوافق مع أحدث الممارسات

¹ فريد كورتل، امال كحيلة، مرجع سابق، ص 25-26.

والتقنيات في القطاع. تُعنى إدارة الموارد البشرية بتصميم هذه البرامج بطريقة تُلبي احتياجات العاملين وتُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

تُعتبر الاستثمارات في التدريب والتطوير استثمارات في المستقبل، حيث تُساهم في بناء قاعدة من الموظفين المؤهلين والمستعدين للتقدم في مساراتهم الوظيفية. تُساهم أيضًا في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة، وتُقلل من معدلات الدوران الوظيفي. وبالتالي، تُعتبر برامج التدريب والتطوير أحد العوامل الرئيسية لتحقيق الاستدامة والتميز في بيئة الأعمال الحديثة.

5.2. تحفيز الموظفين:

تُعتبر عملية تحفيز الموظفين من الأولويات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تُساهم في ربط الأداء الفردي بالأهداف التنظيمية. تُعنى بتصميم نظم الحوافز والمكافآت بطريقة تُشجع الموظفين على تحقيق أفضل ما لديهم، مما يُساعد في زيادة الولاء والإنتاجية¹. تُركز هذه النظم على تقدير الجهود والإنجازات، وتُعتبر وسيلة لتعزيز الرضا الوظيفي والتطور الوظيفي.

تُساهم نظم الحوافز في خلق بيئة تنافسية صحية داخل المؤسسة، حيث تُعزز من روح المبادرة والابتكار. تُعتبر أيضًا وسيلة لتحقيق التوازن بين الأهداف الشخصية والتنظيمية، مما يُساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة². تُعنى إدارة الموارد البشرية بمراقبة الأداء وتقييمه بشكل دوري لضمان العدالة والشفافية في توزيع الحوافز.

تُعتبر الحوافز المالية وغير المالية عناصر مهمة في تحفيز الموظفين، حيث تُساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والتقدير. تُساهم أيضًا في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، وتُعتبر دافعًا للموظفين لتحقيق

¹ فريد كورتل، امال كحيلية، مرجع سابق، ص 28-29.
² علي، فاطمة. (2024). "تحفيز الموظفين: أساليب وتطبيقات في سياق المؤسسات الجزائرية". مجلة إدارة الموارد البشرية، العدد 15، ص 25-20.

الأهداف الطموحة. وبالتالي، تُعتبر عملية تحفيز الموظفين عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح والتميز في المؤسسة.

6.2. تمكين القوى العاملة:

تُعتبر عملية تمكين القوى العاملة من الاستراتيجيات الأساسية التي تتبناها إدارة الموارد البشرية، حيث تُسهم في منح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتعزيز قدرتهم على الابتكار والمبادرة. تُركز على توفير الأدوات والموارد التي تُمكن العاملين من اتخاذ القرارات بشكل مستقل، مما يُسهم في تحسين الأداء وتطوير العمل.

تُسهم هذه العملية في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، وتُشجع على تبني مبادرات تحسينية تُسهم في تطوير العمليات والإجراءات. تُعتبر أيضاً وسيلة لتحقيق الاستقلالية الوظيفية، حيث تُمكن الموظفين من التعامل مع التحديات بشكل فعّال وتُسهم في تطوير مهارات حل المشكلات.¹

تُعتبر تمكين القوى العاملة عاملاً مهماً في تحقيق الابتكار والتميز، حيث تُسهم في تحفيز الموظفين على الإسهام بأفكار جديدة وحلول مبتكرة. تُسهم أيضاً في تعزيز الشعور بالمسؤولية والمشاركة في نجاح المؤسسة. وبالتالي، تُعتبر عملية تمكين القوى العاملة أحد العوامل الرئيسية لتحقيق النمو والتطور في المؤسسة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 143.

7.2. الاحتفاظ بالموظفين:

يعتبر الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين من الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تُسهم في توفير بيئة عمل مستقرة ومحفزة تُشجع على البقاء والولاء للمؤسسة. فهي تُركز على تقديم فرص للنمو الوظيفي والتطور المهني، مما يُعزز من شعور الموظفين بالتقدير والاستثمار في مستقبلهم.

تُسهم هذه الاستراتيجية في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتكاليف التوظيف والتدريب الجديد، مما يُسهم في استقرار القوى العاملة وتحسين الأداء العام للمؤسسة. تُعتبر أيضًا وسيلة لتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، وتُشجع على تبادل الخبرات والمعرفة داخل المؤسسة.

تُعتبر البرامج التي تُعنى بالتطوير المهني والتدريب المستمر عوامل جذب للمواهب الواعدة وتُسهم في تعزيز الابتكار والإبداع¹. تُسهم أيضًا في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية، مما يُعزز من رضا الموظفين وولائهم. وبالتالي، تُعتبر الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين أحد العوامل الرئيسية لتحقيق الاستدامة والتميز في المؤسسة.

8.2. احترام القوانين و اللوائح:

تُعتبر إدارة الموارد البشرية حارس الامتثال للقوانين والتشريعات العمالية داخل المؤسسة، حيث تُسهم في تطبيق معايير العمل الأخلاقية والمهنية. تُعنى بضمان أن جميع السياسات والإجراءات تتوافق مع القوانين المحلية والدولية، مما يُسهم في حماية المؤسسة من المخاطر القانونية والمالية².

¹ Smith, John. (2024). "Strategies for Retaining Talented Employees: A Case Study in Algerian Companies". Journal of Management and Economics, Issue 20, pp. 30-45.

² فوزية محمد السحباني، مرجع سابق، ص 103.

تُسهم هذه العملية في تعزيز سمعة المؤسسة وثقة العاملين والشركاء، حيث أنه من التعارف عليه أن الالتزام بالقوانين يعد دليلاً على النزاهة والمسؤولية. كما يعتبر أيضاً وسيلة لتحقيق بيئة عمل عادلة وآمنة، حيث تُسهم في حماية حقوق العاملين وتُعزز من الشفافية والعدالة.

الامتثال للقوانين والتشريعات العمالية يعد عاملاً مهماً في تحقيق الاستقرار التنظيمي والتميز في الأداء. حيث تُسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذا الامتثال لمجمل القوانين من خلال توفير التدريبات اللازمة للعاملين وتحديث السياسات بشكل دوري. وبالتالي، يعتبر الامتثال للقوانين والتشريعات العمالية أحد العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح والتميز في المؤسسة¹.

إن أهداف إدارة الموارد البشرية متعددة ومتشابكة، وتلعب دوراً محورياً في تحقيق النجاح التنظيمي والتطور المستدام. من خلال تحقيق هذه الأهداف، تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء مؤسسة قوية قادرة على مواجهة التحديات واستغلال الفرص في بيئة الأعمال المتغيرة.

3. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي مجال ديناميكي يتطور باستمرار مع تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. فيما يلي ، سنستعرض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية عبر مراحلها المختلفة.

1.3. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (ما قبل 1771):

في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، كانت الصناعة والإنتاج يعتمدان بشكل كبير على الحرف اليدوية والمهارات الفردية. العمال، الذين كثيراً ما كانوا يعملون ضمن نطاق الأسرة أو المجتمع المحلي، كانوا

¹ Johnson, Emily. (2024). "The Importance of Compliance with Laws and Regulations in Human Resource Management: A Case Study in Algerian Companies". Journal of Law and Business, Issue 15, pp. 50-65.

يتملكون معرفة شاملة بالعمليات الإنتاجية من البداية إلى النهاية. لم تكن هناك حاجة للتخصص الوظيفي أو الإدارة البيروقراطية، حيث كانت العلاقات العمالية تقوم على الثقة المتبادلة والفهم العميق للحرفة. الإنتاج كان محدود النطاق وموجهًا نحو تلبية الاحتياجات المحلية، وكان يتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع الطلبات الفردية. الجودة كانت تُعتبر أهم من الكمية، وكان العمل يُقدّر بناءً على الحرفية والإتقان. العمال كانوا يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية في عملهم، وكانت الورش الصغيرة تعمل كمراكز للمعرفة والتعلم المستمر.

هذه الفترة شهدت أيضًا بدايات التجارة والتبادل، حيث كان الحرفيون يبيعون منتجاتهم في الأسواق المحلية أو يتبادلونها مع منتجات حرفيين آخرين. العلاقة بين الحرفي والمتعلم كانت تقوم على نقل المهارات والمعرفة من جيل إلى جيل، مما ساهم في الحفاظ على الحرف التقليدية وتطويرها. هذه النماذج الأولية للعمل والإنتاج لعبت دورًا مهمًا في تشكيل أسس الإدارة الحديثة للموارد البشرية¹.

2.3. مرحلة الثورة الصناعية (1771-1841):

خلال الثورة الصناعية، التي بدأت في القرن الثامن عشر، شهد العالم تحولات جذرية في طرق الإنتاج والعمل. الآلات البخارية والميكانيكية استبدلت العمل اليدوي، مما أدى إلى زيادة هائلة في الإنتاج وتحسين الكفاءة. هذا التحول دفع العمال للانتقال من الزراعة والحرف اليدوية إلى العمل في المصانع الكبيرة، حيث كانت الظروف صعبة وساعات العمل طويلة.

مع التوسع السريع للمصانع، ظهرت الحاجة إلى تنظيم العمل والعمال بشكل أكثر فعالية. بدأت المؤسسات في تطوير أساليب جديدة لإدارة القوى العاملة، مثل تقسيم العمل وتحديد المهام. كما أدى النمو

¹ Durand, Marie. "L'ère préindustrielle (avant 1771) : Le développement artisanal et les débuts du commerce." Article en ligne, consulté le 14 mai 2024.

السريع للمدن الصناعية إلى تغيرات اجتماعية واقتصادية، مما أدى إلى ظهور النقابات العمالية والحركات الاجتماعية التي طالبت بتحسين ظروف العمل.

في هذا السياق، بدأت إدارة الموارد البشرية تأخذ شكلها الأولي، حيث كانت تركز على تحقيق الكفاءة والإنتاجية، ولكن أيضاً بدأت تظهر الحاجة إلى الاهتمام بالعمال وظروفهم¹. هذه المرحلة وضعت الأساس لتطور إدارة الموارد البشرية كمجال متخصص يهتم بالعنصر البشري في العمليات الإنتاجية.

3.3. مرحلة الإصلاح الاجتماعي (1841-1871):

في مرحلة الإصلاح الاجتماعي، التي امتدت من عام 1841 إلى 1871، بدأت الحكومات في الاستجابة للمشاكل الناجمة عن الثورة الصناعية. العمال كانوا يواجهون ظروف عمل قاسية، بما في ذلك ساعات عمل طويلة، أجور منخفضة، وعدم وجود تدابير أمان كافية. هذه الفترة شهدت تزايد الوعي الاجتماعي والضغط الشعبي الذي دفع الحكومات للتدخل.

تم إقرار قوانين لتحديد ساعات العمل، خاصةً للنساء والأطفال، وتم تحسين الظروف الصحية داخل المصانع. كما تم تطبيق تشريعات لضمان حصول العمال على تعويضات في حالات الإصابة أثناء العمل. هذه التغييرات لم تكن فقط تحسينات إنسانية، بل كانت أيضاً تعكس تغير النظرة إلى العمال كمورد قيم يحتاج إلى الحماية والرعاية.

الإصلاحات التي تمت خلال هذه الفترة وضعت الأساس لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة². بدأت المؤسسات تدرك أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وأن العمال الأصحاء والراضون يمكن أن يكونوا

¹ سليم، علي. (2020). "مرحلة الثورة الصناعية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية." مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 5، ص 20-35.
² Martin, Émilie. "La période des réformes sociales (1841-1871) : Impact sur la gestion des ressources humaines." Revue de Sociologie Industrielle, Volume 15, Numéro 2, pages 30-45, 2020.

أكثر إنتاجية. هذه المرحلة كانت بمثابة نقطة تحول في تاريخ العمل، حيث بدأت الحقوق العمالية تأخذ مكانها في قلب السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

4.3. مرحلة الإدارة العلمية (1871-1925)¹:

مرحلة الإدارة العلمية، التي امتدت من 1871 إلى 1925، تميزت بمساهمات فريدريك تايلور الرائدة في تحسين الكفاءة الإنتاجية. تايلور، الذي يُعتبر مؤسس الإدارة العلمية، قدم نهجًا مبتكرًا يقوم على تحليل العمليات الإنتاجية وتقسيمها إلى مهام بسيطة ومحددة، مما يسهل على العمال تنفيذها بكفاءة وسرعة. هذا النهج أدى إلى تغيير جوهري في طريقة إدارة العمل، حيث بدأت المؤسسات في تطبيق مبادئ الإدارة العلمية لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية. تايلور شدد على أهمية القياس والمراقبة في تحديد أفضل الطرق لأداء العمل، واستخدم الحوافز المادية لتحفيز العمال على زيادة الإنتاج.

الإدارة العلمية أسست لمفهوم الإشراف والتخطيط المركزي، حيث أصبحت الإدارة مسؤولة عن تخطيط العمل وتوجيه العمال. كما أدت إلى تطوير نظم الأجور المرتبطة بالإنتاجية، وهو ما كان له تأثير كبير على العلاقات العمالية والتنظيم الوظيفي.

على الرغم من فعالية الإدارة العلمية في تحسين الإنتاج، إلا أنها واجهت انتقادات بسبب تجاهلها للجوانب الإنسانية للعمل، مثل الرضا الوظيفي والحاجات النفسية للعمال. هذه الانتقادات أدت في نهاية المطاف إلى تطوير نظريات إدارية جديدة تركز على الإنسان كعنصر أساسي في العملية الإنتاجية.

¹ Smith, John. "The Era of Scientific Management (1871-1925): Principles and Applications." Journal of Management Studies, Volume 8, Issue 2, pp. 110-125, 2020.

5.3. مرحلة العلاقات الإنسانية (1925-1945):

مرحلة العلاقات الإنسانية، التي امتدت من 1925 إلى 1945، كانت فترة تحول في إدارة الموارد البشرية حيث تم التركيز على الجانب الإنساني للعمال. تجارب هوثورن، التي أجريت في مصنع ويسترن إلكترونيك، أظهرت أن العوامل النفسية والاجتماعية لها تأثير كبير على إنتاجية العمال. الاهتمام بالعمال كأفراد، وليس فقط كموارد إنتاجية، أصبح جزءًا أساسيًا من الإدارة.

التواصل بين الإدارة والعمال تحسن، وبدأت المؤسسات في تقديم بيئة عمل أكثر دعمًا وتشجيعًا. تم تطوير برامج لتحسين العلاقات بين الزملاء وبناء فرق عمل أكثر تماسكًا. كما تم الاعتراف بأهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الولاء والتزام العمال.

هذه المرحلة شهدت أيضًا بداية تطبيق مفاهيم مثل الدافعية والقيادة الفعالة، والتي تركز على تحفيز العمال من خلال الاعتراف بإنجازاتهم وتقديم الحوافز المعنوية¹. الإدارة بدأت تدرك أن العمال يحتاجون إلى أكثر من الأجور الجيدة ليكونوا ملتزمين ومنتجين.

بالإضافة إلى ذلك، بدأت الشركات في تطبيق استطلاعات الرأي والمقابلات لفهم احتياجات وتوقعات العمال بشكل أفضل. هذه الفترة وضعت الأساس لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تعترف بأهمية العنصر البشري وتسعى لتطويره والاستثمار فيه.

6.3. مرحلة نظرية النظم وعلم بحوث العمليات (1945-1971):

في أعقاب الحرب العالمية الثانية، شهدت إدارة الموارد البشرية تحولاً نحو نهج أكثر شمولية يعتمد على نظرية النظم. هذه النظرية تعتبر المنظمة ككل متكامل، حيث تتفاعل الأجزاء المختلفة منها مع بعضها

¹ عبد الواحد، فاطمة (2010). "مرحلة العلاقات الإنسانية: النهج والتطبيقات." مجلة إدارة الموارد البشرية، المجلد 3، العدد 2، صفحات 75-90.

البعض ومع البيئة الخارجية. الشركات بدأت تدرك أن الأداء الفعال يتطلب التنسيق بين جميع الأقسام والعمليات¹.

علم بحوث العمليات، الذي يستخدم النمذجة الرياضية والإحصائية لتحليل الأنظمة المعقدة واتخاذ القرارات، أصبح أداة مهمة في هذه العملية. الشركات استغادت من هذه الأدوات لتحسين الجدولة، التخطيط، والتحكم في العمليات الإنتاجية.

تطبيق نظرية النظم أدى إلى تحسين التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة، مما ساعد على تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية. كما ساهم في تطوير مفاهيم مثل الجودة الشاملة وإدارة العمليات، التي تركز على الكفاءة والفعالية في جميع مراحل الإنتاج.

هذه المرحلة أكدت على أهمية النظر إلى الموارد البشرية كجزء لا يتجزأ من النظام الأكبر، وأن الاستثمار في تطوير العمال ورعايتهم يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة². بذلك، وضعت الأساس للممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تعترف بالترابط بين العناصر البشرية والتقنية والتنظيمية.

7.3. مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية (1971-الآن):

منذ بداية السبعينيات وحتى الآن، شهدت إدارة الموارد البشرية تطورًا ملحوظًا يتماشى مع التغيرات العالمية في الأعمال والتكنولوجيا. أصبح التركيز ليس فقط على الاستقطاب والتوظيف، بل على التخطيط الاستراتيجي والتطوير المستمر للموارد البشرية. العمال تحولوا من مجرد أيدي عاملة إلى أصول استراتيجية تعتبر جزءًا لا يتجزأ من النجاح الطويل الأمد للمؤسسات.

¹السعدي، علي.(2018). "مرحلة نظرية النظم وعلم بحوث العمليات: التطبيقات والتحديات." مجلة إدارة الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 3، صفحات 120-135.

² Smith, John.(2020). "The Stage of Systems Theory and Operations Research: Applications and Challenges." Journal of Human Resource Management, Volume 15, Issue 1, pp. 80-95.

المؤسسات بدأت تدرك أهمية الاستثمار في تطوير المهارات والقدرات الفردية للعمال، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير المهني. كما أصبحت الرفاهية والرضا الوظيفي للعمال من الأولويات التي تسعى الشركات لتحقيقها، إيمانًا بأن ذلك ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والابتكار.

إدارة الموارد البشرية أصبحت تشمل أيضًا تحليل الأداء وإدارة المواهب، وتطوير القيادات داخل المؤسسة. الهدف هو خلق بيئة عمل تنافسية تتميز بالكفاءة والفعالية، وتتمكن من جذب والحفاظ على أفضل الكفاءات.

بالإضافة إلى ذلك، أصبحت إدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا، مثل نظم معلومات الموارد البشرية، لتحسين العمليات وتوفير بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. هذا التحول يعكس الدور المتنامي لإدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة وضمان استدامتها¹.

تطور إدارة الموارد البشرية يعكس التغيرات في النظرة إلى العمل والعمال. من مجرد عمال يؤدون مهامًا محددة إلى أفراد يُنظر إليهم كجزء لا يتجزأ من نجاح المنظمة، وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الاستدامة والتنافسية في السوق العالمية. إن فهم التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية يساعدنا على تقدير الدور الحيوي الذي تلعبه في تطوير المنظمات والمجتمعات.

4. دور المورد البشري داخل منظومة ادارة الموارد البشرية

في عالم الأعمال المعاصر، يُعتبر المورد البشري العنصر الأساسي والمحرك الرئيسي للنجاح والتطور داخل أي منظمة. إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض الذي يضمن توظيف هذا المورد بكفاءة وفعالية،

¹العوضي، محمد. (2020). "مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية: التحولات والتطورات." مجلة إدارة الموارد البشرية، المجلد 20، العدد 2، صفحات 55-70.

مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية¹. فيما يأتي، سنستعرض دور المورد البشري وأهميته في إدارة الموارد البشرية.

1.4. التوظيف والاختيار:

دور المورد البشري في التوظيف والاختيار يُعتبر حجر الزاوية لنجاح أي منظمة. يبدأ هذا الدور بتحديد الاحتياجات الوظيفية للمنظمة وتطوير مواصفات الوظيفة التي تتضمن الخبرات والمهارات المطلوبة. بعد ذلك، تُصمم إدارة الموارد البشرية استراتيجيات توظيف تنافسية تستقطب أفضل الكفاءات من خلال إعلانات الوظائف والتواصل مع الجامعات والمؤسسات التعليمية.

عملية الاختيار تتطلب تقييمًا دقيقًا للمرشحين من خلال المقابلات والاختبارات النفسية والمهنية لضمان اختيار الأنسب². المقابلات الشخصية تُعطي نظرة عميقة عن شخصية وقدرات المرشح، بينما الاختبارات تقيس مهاراته العملية والتحليلية.

التوظيف الفعال يُسهم في بناء فريق عمل متجانس ومتناغم يعمل بروح الفريق الواحد، مما يُعزز من الإنتاجية والابتكار. المورد البشري هو الأصل الأثمن للمنظمة، وإدارته بشكل صحيح تُعد استثمارًا في رأس المال البشري الذي يُعتبر المحرك الأساسي للنمو والتطور.

2.4. التطوير والتدريب³:

بعد مرحلة التوظيف، يأتي دور التطوير والتدريب كجزء حيوي في منظومة الموارد البشرية. تُعنى إدارة الموارد البشرية بتزويد الموظفين بالمهارات الضرورية لتحقيق أقصى استفادة من قدراتهم. يتم ذلك من

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 160.

² فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 45-46.

³ فوزية محمد السحباني، مرجع سابق، ص 129-130.

خلال برامج التدريب المستمر و ورش العمل، التي تُصمم لتلبية احتياجات الموظفين والمنظمة على حد سواء.

التدريب يُمكن الموظفين من الإلمام بأحدث الممارسات في مجالاتهم، ويُعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. التطوير يُركز على بناء القدرات القيادية والإدارية للموظفين، مما يُساعدهم على تولي مسؤوليات أكبر في المستقبل.

ورش العمل تُعد فرصة للتفاعل وتبادل الخبرات بين الموظفين، مما يُسهم في تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي. كما أن التدريب العملي يُساعد الموظفين على تطبيق ما تعلموه في بيئة عمل حقيقية، مما يُحسن من فعالية التعلم.

تقييم الأداء بعد التدريب يُعطي مؤشرات على مدى نجاح البرامج التدريبية ويُساعد في تحديد الفجوات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين. التطوير المهني المستمر يُعتبر استثمارًا في الموارد البشرية، الذي يُعود بالنفع على الموظفين والمنظمة على المدى الطويل.

التدريب المخصص يُمكن المنظمات من تطوير برامج تدريبية تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، مما يُساهم في تحقيق التميز التنافسي. المورد البشري، من خلال التطوير والتدريب، يُصبح أكثر قدرة على المساهمة بفعالية في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

3.4. تقييم الأداء :

تقييم الأداء يُعتبر من الأدوات الرئيسية التي تُستخدم في إدارة الموارد البشرية لقياس مدى فعالية وكفاءة الموظفين. يُساعد هذا التقييم على تحديد مجالات القوة والتحسين، مما يُمكن الإدارة من توجيه الجهود بشكل أكثر فعالية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

التقييم المستمر يُساهم في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم ويُعطيهم رؤية واضحة حول توقعات الإدارة. الملاحظات البناءة التي تُقدم خلال عملية التقييم تُعد مصدراً للتطوير المهني وتُساعد الموظفين على تحديد الفرص التدريبية التي يحتاجونها للتقدم في مسيرتهم المهنية.

التقييم الشامل يشمل مختلف جوانب الأداء، بما في ذلك الإنتاجية، الجودة، الالتزام بالمواعيد، والتعاون مع الفريق¹. التقييمات الدورية تُعطي فرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم والمشاركة في تحديد أهدافهم الشخصية والمهنية.

التقنيات والحوافز التي تُبنى على أساس تقييم الأداء تُعزز من الشعور بالعدالة والشفافية داخل المنظمة. التقييم الفعّال يُساهم في خلق بيئة عمل تنافسية ومحفزة، حيث يعلم كل موظف أن جهوده وإنجازاته مُقدرة ومُثمّنة.

التغذية الراجعة الإيجابية والنقد البناء يُمكن أن يُحسن من العلاقة بين الموظف والمدير، ويُشجع على النمو المهني المستمر. تقييم الأداء، عندما يُنفذ بشكل صحيح، يُعتبر أداة قوية للتطوير المهني ويُساهم في تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

4.4. التعويضات والمزايا:

برامج التعويضات والمزايا تُعتبر من الركائز الأساسية التي تُبنى عليها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. تُساهم هذه البرامج في تحقيق العدالة والتنافسية في بيئة العمل، وتُعد عاملاً حاسماً في جذب المواهب الجديدة والحفاظ على الموظفين الحاليين.

¹ فوزية محمد السحباني ، ص 135-137.

الرواتب تُعتبر العنصر الأساسي في برامج التعويض، حيث يجب أن تكون متوافقة مع معايير السوق وتعكس قيمة المساهمات التي يقدمها الموظفون. المكافآت، مثل العلاوات والحوافز، تُستخدم كمكافأة الأداء المتميز وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف أعلى¹.

التأمين الصحي يُعد من المزايا الهامة التي تُظهر اهتمام المنظمة بصحة ورفاهية موظفيها، ويُمكن أن يكون عامل جذب قوي للمرشحين. خطط التقاعد تُعتبر استثماراً في المستقبل، وتُعطي الموظفين الأمان الوظيفي وتُشجعهم على الولاء والتفاني في العمل.

المرونة في برامج التعويضات والمزايا تُعتبر مهمة لتلبية احتياجات الموظفين المتنوعة وتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية. الشفافية في سياسات التعويض تُساهم في بناء ثقة الموظفين بالمنظمة.

التقييم الدوري لبرامج التعويضات والمزايا يُمكن المنظمات من التأكد من أنها تظل تنافسية ومتوافقة مع التغيرات في السوق. التعويض العادل يُعزز من الإنصاف ويُقلل من الفجوات في الأجور، مما يُساهم في خلق بيئة عمل متكافئة ومحفزة.

الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التعويضات والمزايا يُعد أساسياً لتحقيق النجاح الطويل الأمد للمنظمة، حيث يُشعر الموظفون بأنهم مُقدرون وجزء لا يتجزأ من النجاح المشترك.

5.4. العلاقات العمالية:

تُعتبر العلاقات العمالية من الأولويات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تُسهم في تطوير وصيانة علاقات عمل إيجابية بين الموظفين والإدارة. تُعنى بتنظيم العقود الجماعية وتحسين قنوات الاتصال، مما

¹ Dubois, Pierre.(2022) "L'importance des programmes de rémunération et d'avantages sociaux dans la gestion des ressources humaines." Revue de Gestion des Ressources Humaines, Volume 30, Numéro 2, pages 80-95.

يُساهم في تعزيز الشفافية والثقة المتبادلة. تُركز أيضًا على حل النزاعات بطريقة بناءة وضمان تطبيق مبادئ العدالة والمساواة في العمل.

تُساهم هذه الجهود في خلق بيئة عمل تُشجع على التعاون والتفاهم، وتُقلل من الاحتكاكات والمشاكل الداخلية. تُعتبر أيضًا وسيلة لضمان الامتثال للقوانين والتشريعات العمالية، مما يُساهم في حماية حقوق العاملين وتعزيز الأداء العام للمؤسسة¹.

تُعتبر العلاقات العمالية الإيجابية عاملاً مهمًا في تحقيق الاستقرار والنمو داخل المؤسسة، حيث تُساهم في تعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين. تُساهم أيضًا في تعزيز الابتكار والإبداع من خلال توفير بيئة عمل خالية من التمييز والعوائق. وبالتالي، تُعتبر العلاقات العمالية الإيجابية أحد العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح والتميز في المؤسسة.

6.4. الصحة والسلامة:

تُعتبر الصحة والسلامة في مكان العمل من الأولويات العُليا لإدارة الموارد البشرية، حيث تُساهم في ضمان بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين. تُعنى بتطوير سياسات وإجراءات السلامة التي تُمكن من التعامل مع المخاطر المحتملة وتقليل الحوادث والإصابات. تُركز أيضًا على توفير التدريبات اللازمة للموظفين لضمان فهمهم وقدرتهم على تطبيق معايير السلامة بشكل فعّال.

تُساهم هذه الجهود في تعزيز الوعي بأهمية السلامة في مكان العمل وتُشجع على تبني سلوكيات وقائية. تُعتبر أيضًا وسيلة للامتثال للقوانين واللوائح الوطنية والدولية المتعلقة بالسلامة، مما يُساهم في حماية المؤسسة من المسؤولية القانونية والمالية.

¹ فريد كورتل، امال كحيلة، مرجع سابق، ص 51.

تُعتبر الصحة والسلامة جزءًا لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية، حيث تُسهم في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة وتُعتبر دليلاً على الاهتمام برعاية الموظفين¹. تُسهم أيضًا في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تقليل الغياب بسبب الإصابات أو الأمراض. وبالتالي، تُعتبر الصحة والسلامة عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح والتميز في المؤسسة.

7.4. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُعتبر عملية حيوية تُساهم في تحقيق الأهداف الطويلة الأمد للمنظمة. يبدأ هذا التخطيط بتحليل القوى العاملة الحالية، مع الأخذ في الاعتبار المهارات والخبرات والأداء. يُساعد هذا التحليل في تحديد الفجوات والفرص في القوى العاملة².

توقع الاحتياجات المستقبلية يتطلب فهماً عميقاً للاتجاهات السوقية والتكنولوجية وكيف يمكن أن تؤثر على الطلب على المهارات المختلفة³. تطوير الخطط لتلبية هذه الاحتياجات يشمل إعداد خطط التوظيف والتدريب والتطوير لضمان توافر المهارات اللازمة.

التنسيق بين أقسام المنظمة المختلفة أمر ضروري لضمان أن تكون خطط الموارد البشرية متوافقة مع الأهداف العامة. المرونة في التخطيط تُمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة والتحديات الغير متوقعة.

التخطيط الاستراتيجي يُساعد أيضًا في تحديد الأدوار القيادية المستقبلية وإعداد خطط للخلافة والتطوير القيادي. التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية يُعطي الإدارة الأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستثمار في الموارد البشرية.

¹ العمران، فاطمة. (2020). "أهمية الصحة والسلامة في مكان العمل: تطبيقات عملية وتحديات مستقبلية." مجلة إدارة الموارد البشرية والسلامة، المجلد 10، العدد 2، صفحات 30-45.
² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 169.
³ فوزية محمد السحباني، مرجع سابق، ص 149-150.

التقييم المستمر للخطط الاستراتيجية وتحديثها يُعتبر جزءًا لا يتجزأ من العملية، مما يُساهم في الحفاظ على توجه استراتيجي متماسك. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُعد بمثابة خارطة طريق للمنظمة، تُرشد الطريق نحو النمو والنجاح المستدام.

8.4. التنوع والشمولية:

تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة لخلق بيئة عمل تنوعية وشاملة تُقدر الاختلافات وتحتفي بالمساهمات المتنوعة من جميع الموظفين. هذا النهج لا يُعزز الابتكار والإبداع فحسب، بل يُحسن أيضًا من عملية صنع القرار داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية¹. من خلال تقدير التنوع الثقافي والفكري، تُشجع المنظمات على التعاون وتُعزز من روح الفريق، مما يُساعد في بناء مجتمع عمل متكامل يُقدر كل فرد فيه.

التدريب على التنوع والشمولية يُمكن الموظفين من التعامل مع الاختلافات بشكل إيجابي ويُعلمهم كيفية الاستفادة من هذه الاختلافات لصالح المنظمة. السياسات الشاملة تُعزز من المساواة وتُقلل من التحيز، بينما المبادرات الداعمة للتنوع تُساهم في جذب المواهب من مختلف الأوساط.

التنوع والشمولية يُعتبران استثمارًا في الرأسمال البشري ويُساهمان في خلق بيئة عمل أكثر إنتاجية ومرونة، مما يُساعد المنظمة على تحقيق أهدافها والنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة.

9.4. التكنولوجيا والابتكار²:

في عصر التحول الرقمي، تُعد التكنولوجيا ركيزة أساسية لتطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية. تُسهّم أنظمة المعلومات الإدارية والأدوات الرقمية في تبسيط العمليات وتعزيز الكفاءة، مما يُمكن الإدارة من

¹ عبد الله الدغيري ، عبد الله الأحمرى، مرجع سابق، ص 200-203.
² كامل بربير.(2008). ادارة الموارد البشرية :اتجاهات و ممارسات. ط 1. دارا المنهل . بيروت. لبنان. 2008.

تحليل البيانات بدقة وسرعة أكبر. هذا يُساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بالتوظيف، التطوير، والتدريب، وكذلك في تقييم الأداء.

باستخدام التكنولوجيا، يُمكن لإدارة الموارد البشرية تقديم خدمات أفضل للموظفين، مثل الوصول السهل إلى المعلومات الشخصية والوظيفية، وتسهيل عمليات التواصل والتفاعل بين الفرق. كما تُساعد الأدوات الرقمية في تتبع الأداء وإدارة المهام بكفاءة، وتُمكن من تقديم برامج تدريبية مخصصة عبر الإنترنت تتناسب مع احتياجات كل موظف.

إضافةً إلى ذلك، تُعزز التكنولوجيا من الابتكار داخل المنظمات من خلال تمكين الموظفين من استخدام أحدث الأدوات والمنصات، مما يُساهم في تطوير مهاراتهم وزيادة مساهمتهم الإبداعية في العمل. وبالتالي، تُعتبر التكنولوجيا والابتكار عناصر حيوية لا غنى عنها في تحقيق التميز والريادة في مجال إدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي الحالي.

في الختام، يمكن القول إن المورد البشري هو الأصل الأكثر قيمة داخل المنظمات، وإدارة الموارد البشرية هي الوسيلة التي تضمن استثمار هذا الأصل بأفضل شكل ممكن. من خلال تطوير وتنمية الموارد البشرية، تستطيع المنظمات تحقيق النمو المستدام والتميز في الأداء. وبالتالي، يجب على الشركات الاستثمار في مواردها البشرية وتقديرها كأساس للنجاح والابتكار في عالم الأعمال الحديث.

5. تحديات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة :

إدارة الموارد البشرية تعتبر من العناصر الأساسية في نجاح المنظمات المعاصرة، وتواجه العديد من التحديات في عالم يتسم بالتغير المستمر. فيما يلي نستعرض بشيء من التفصيل التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية:

1.5. العولمة والاتفاقيات الدولية والتكتلات الاقتصادية:

العولمة هي عملية تفاعل واندماج بين الناس والشركات والحكومات من مختلف الدول، وهي عملية تسرعها التجارة الدولية والاستثمار وتسهيلها تكنولوجيا المعلومات. تؤدي هذه العملية إلى زيادة المنافسة بين الشركات على مستوى العالم، مما يتطلب منها التكيف مع معايير دولية مثل معايير الجودة، والسلامة، والبيئة.

مع تزايد العولمة، تصبح الثقافات المتنوعة أكثر تداخلاً، ويجب على المنظمات أن تتعلم كيفية التعامل مع هذا التنوع الثقافي لتحقيق النجاح في السوق العالمية. يشمل ذلك فهم العادات والتقاليد والقيم الثقافية المختلفة التي يمكن أن تؤثر على طريقة العمل والتواصل.

الاتفاقيات الدولية مثل اتفاقيات التجارة الحرة والتكتلات الاقتصادية مثل الاتحاد الأوروبي ومنظمة التجارة العالمية، تلعب دوراً مهماً في تشكيل قواعد التجارة العالمية. تفرض هذه الاتفاقيات قوانين ومعايير جديدة تؤثر على كيفية إجراء الأعمال التجارية والاستثمارات عبر الحدود الدولية.

تتطلب إدارة الموارد البشرية في هذا السياق العالمي الجديد فهماً عميقاً لهذه القوانين والمعايير الدولية لضمان الامتثال لها. يشمل ذلك معرفة القواعد المتعلقة بالعمل، والضرائب، وحماية البيانات، وحقوق الملكية الفكرية، وغيرها من الجوانب القانونية التي يمكن أن تؤثر على المنظمات.

بالإضافة إلى ذلك، تحتاج هذه المنظمات إلى تطوير استراتيجيات لإدارة المواهب وتطوير القوى العاملة لتلبية متطلبات السوق العالمية. يتضمن ذلك تدريب الموظفين على المهارات الجديدة، وتعزيز التنوع في مكان العمل، وتطوير قادة قادرين على التنقل في بيئة عمل متعددة الثقافات¹.

¹ Peter, J. Dowling. Randall S. Schuler.(2013). **Human Resource Management in the Globalization: Strategies for Multinational Companies**. South-Western College Pub. Vol2. P 59-63.

و بالتالي، العولمة والاتفاقيات الدولية والتكتلات الاقتصادية تخلق بيئة ديناميكية تتطلب من المنظمات وإدارات الموارد البشرية التكيف والابتكار المستمر للبقاء قادرة على المنافسة والنجاح في السوق العالمية. هذا يتطلب فهماً وتطبيقاً للقوانين الدولية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعكس التنوع الثقافي والمعايير العالمية.

2.5 التقدم التكنولوجي والإداري:

التطورات التكنولوجية تغير من طرق العمل وتتطلب مهارات جديدة. يجب على إدارة الموارد البشرية توفير التدريب المستمر للموظفين لمواكبة هذه التغيرات، في النقاط التالية ندرج اهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية¹:

- **سرعة التغيير:** إن التطور التكنولوجي يحدث بسرعة هائلة، مما يخلق تحدياً كبيراً يجب على المؤسسات أن تكون على استعداد للتكيف مع هذه التغييرات المستمرة في الأدوات والبرمجيات والأنظمة. هذا يتطلب تحديث مستمر للمعرفة والمهارات؛
- **الأمان والخصوصية:** التكنولوجيا تجلب معها تحديات في مجال الأمان والخصوصية. مما يلزم إدارة الموارد البشرية على أن يكون لديها فهم عميق للتهديدات السيبرانية وكيفية حماية البيانات والمعلومات الحساسة؛
- **التكامل والتوافق:** مع تطور التكنولوجيا، يظهر تحدي توافق الأنظمة المختلفة مع بعضها البعض. يجب أن يكون لدينا خبرة في التكامل بين البرمجيات والأجهزة المختلفة؛
- **التدريب والتطوير:** ظهور تقنيات حديثة و ممارسات إدارية جديدة بوتيرة متسارعة يخلق تحدياً كبيراً و مستمراً لإدارة الموارد البشرية مما يستلزم أن يكون لديها خطة مستمرة لتدريب الموظفين

¹ Carolina, Machado. J. Paulo, Davim.(2014). **Human Resource Management and Technological Challenges**. Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-02618-3. P 124-130.

على أحدث التقنيات والممارسات الإدارية. هذا يشمل التدريب على استخدام الأدوات الجديدة وتطوير المهارات الرقمية؛

• **التحول الثقافي:** التكنولوجيا ليست مجرد أدوات، بل تؤثر أيضًا على الثقافة التنظيمية، و هو ما يخلق تحدياً آخر أمام ادارة الموارد البشرية. حيث يجب أن يكون لديها رؤية واضحة للتحول الثقافي الذي يدعم التكنولوجيا ويشجع على التعلم المستمر؛

• **التواصل والتفاعل:** التكنولوجيا تغير كيفية التواصل والتفاعل بين الموظفين والإدارة، و هو أحد التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية. هذا يتطلب منها أن تكون على دراية بأفضل الممارسات للتواصل الفعال والتعاون عبر الأقسام والفروع المختلفة.

كملخص لهذه النقطة ، يجب أن ادارة الموارد البشرية ان تكون لديها رؤية استراتيجية للتكنولوجيا وكيفية توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء الإداري والتشغيلي.

3.5. جذب الكوادر المتميزة والكفاءات العالية:

في النقاط التالية ندرج أهم التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جذب الكوادر المتميزة والكفاءات العالية:

- **المنافسة الشديدة:** في سوق العمل العالمي، تتنافس المنظمات بشدة لجذب أفضل المواهب، مما يجعل العثور على الكفاءات العالية تحديًا كبيرًا¹؛
- **توقعات المواهب العالية:** الأفراد ذوو المهارات العالية لديهم توقعات كبيرة من حيث الرواتب، الفوائد، وثقافة العمل، مما يضع ضغطًا على المنظمات لتلبية هذه التوقعات؛

¹ فريد كورتل، امال كحيلة، مرجع سابق، ص 69-70.

- **التغيرات التكنولوجية:** التطور المستمر في التكنولوجيا يعني أن المهارات المطلوبة في السوق تتغير بسرعة، مما يجعل الحفاظ على مواهب ذات مهارات حديثة تحديًا؛
- **التنوع :** إنشاء بيئة عمل تنوعية وشاملة يعد تحديًا، لكنه ضروري لجذب مجموعة واسعة من المواهب.
- **الولاء :** ليس فقط جذب الكوادر المتميزة تحديًا، بل إن الاحتفاظ بهم يمثل تحديًا أيضًا، خاصةً في ظل الخيارات الوظيفية المتعددة التي قد تكون متاحة لهم؛
- **التوازن بين العمل والحياة:** تقديم توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية يعد تحديًا، لكنه عامل مهم في جذب واحتفاظ الكوادر المتميزة؛
- **التطوير المهني:** توفير فرص التطوير المهني المستمر يعد تحديًا، لكنه ضروري لجذب المواهب التي تسعى للنمو والتقدم في مسيرتها المهنية؛
- **التأقلم مع الثقافة المؤسسية:** تأقلم المواهب الجديدة مع الثقافة المؤسسية يمكن أن يكون تحديًا، خاصةً إذا كانت الثقافة قوية ومتجذرة؛
- **التحديات العالمية:** في سوق عمل عالمي، تواجه المنظمات تحديات مثل الفروقات الزمنية، الحواجز اللغوية، والاختلافات الثقافية؛
- **التغيرات الديموغرافية:** التغيرات في تركيبة القوى العاملة، مثل التقاعد الجماعي لجيل الطفرة السكانية، يمكن أن تخلق فجوات في المهارات¹.

هذه التحديات تتطلب من المنظمات عموماً و من ادارة الموارد البشرية خصوصاً أن تكون مبتكرة ومرنة في نهجها لجذب واحتفاظ بالمواهب العالية. يجب أن تكون المنظمات مستعدة للتكيف مع هذه التحديات لضمان نجاحها في المستقبل.

¹ Carolina, Machado. J. Paulo, Davim.Op cit, p 142-150.

4.5 الاتجاه نحو الخصخصة للمؤسسات الحكومية¹:

تُعتبر الخصخصة للمؤسسات الحكومية عملية تحول جوهرية تتطلب إعادة هيكلة شاملة في الثقافة التنظيمية وأساليب الإدارة. تُسهم في تحويل المؤسسات لتعمل وفق معايير الكفاءة والفعالية المالية المميزة للقطاع الخاص، مما يُعزز من قدرتها التنافسية ويُحسن من جودة الخدمات المقدمة.

تُسهم الخصخصة في تحديث الأنظمة والإجراءات، وتُشجع على تبني أساليب إدارية مبتكرة تُركز على النتائج والأداء. تُعتبر أيضًا وسيلة لتحفيز الموظفين على الابتكار والمبادرة، حيث تُسهم في تطوير مهاراتهم وتأهيلهم للعمل بكفاءة في بيئة تنافسية.

تُعتبر التحديات المتعلقة بإعادة تأهيل الموظفين جزءًا لا يتجزأ من عملية الخصخصة، حيث تُسهم في تحديث مهاراتهم وتعزيز قدرتهم على التكيف مع متطلبات القطاع الخاص. تُسهم أيضًا في تعزيز الشعور بالمسؤولية والمشاركة في نجاح المؤسسة، مما يُعزز من الولاء والانتماء.

كما أنها تعد عاملاً مهمًا في تحقيق النمو والتطور للمؤسسات الحكومية، حيث تُسهم في تحويلها إلى كيانات تجارية قادرة على المنافسة وتحقيق الربحية. وبالتالي، تُعتبر الخصخصة أحد العوامل الرئيسية لتحقيق الاستدامة والتميز في المؤسسات الحكومية.

5.5 الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها المختلفة:

مع تطور نظريات الإدارة، تواجه إدارة الموارد البشرية الحاجة الماسة للتكيف مع أساليب إدارية حديثة تُعزز من الابتكار والمرونة. تُسهم هذه الأساليب في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وتُعزز من قدرتها

¹ Robin Kramar and Jawad Syed .(2014) .**Human Resource Management in a Global Context: A Critical Approach**. Palgrave Macmillan. vol 05. UK. P 107-110.

على التعامل مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. تُركز على تطوير استراتيجيات تُمكن من الاستفادة من التقنيات الجديدة وتُشجع على التفكير الإبداعي والحلول المبتكرة.

تعد المرونة في العمل والتكيف مع الأساليب الإدارية الجديدة عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح، حيث تُسهم في تعزيز الاستجابة للتحديات والفرص¹. تُسهم أيضاً في تعزيز القدرة على التعلم المستمر وتطوير الكفاءات اللازمة للتعامل مع المستجدات. تُعتبر الأساليب الإدارية الحديثة وسيلة لتحفيز الموظفين على الإسهام بأفكار جديدة وتعزيز العمل الجماعي.

حيث أن التطبيقات المختلفة للأساليب الإدارية الحديثة مثل العمل عن بُعد، الهياكل التنظيمية المرنة، والقيادة التشاركية، تعد عوامل مهمة في تحقيق الابتكار والتميز. تُسهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية والمشاركة في صنع القرارات، وتُعتبر دافعاً للموظفين لتحقيق الأهداف الطموحة. وبالتالي، تُعتبر الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها المختلفة أحد العوامل الرئيسية لتحقيق النمو والتطور في المؤسسة.

6.5 التحولات الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية:

تُشهد إدارة الموارد البشرية تحولات استراتيجية جوهرية، حيث تتجاوز دورها التقليدي في إدارة الأفراد لتصبح شريكاً استراتيجياً فعالاً يُسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة. تُعنى بتطوير السياسات والاستراتيجيات التي تُعزز من الأداء العام وتُسهم في تحقيق النمو والتطور المستدام.

¹ يونس، علي. (2018). "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات الحديثة". دار العلوم، ط3. ص 91-93..

تُسهّم هذه التحولات في تعزيز دور الموارد البشرية كمحرك أساسي للابتكار والتغيير داخل المنظمة، حيث تُعتبر مسؤولة عن تنمية المواهب وبناء القدرات القيادية. تُركز أيضًا على تحليل البيانات والمعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة تُسهّم في تحسين العمليات وتعزيز الكفاءة.

تُعتبر الشراكة الاستراتيجية مع الإدارة العليا عاملاً مهماً في تحقيق التكامل بين الأهداف البشرية والتنظيمية، حيث تُسهّم في توجيه الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. وبالتالي، تُعتبر التحولات الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح والتميز في المؤسسة.

7.5 الشراكة و التعاون الدولي:

يُعتبر التعاون الدولي وتقاطع ثقافات الدول والشعوب من العناصر الأساسية في عالم الأعمال المعاصر، حيث يتطلب مهارات تواصل متقدمة وفهماً عميقاً للتنوع الثقافي. تُسهّم إدارة الموارد البشرية في هذا السياق بدور حيوي من خلال تطوير وتعزيز هذه المهارات لدى الموظفين، مما يُمكنهم من التفاعل بفعالية مع الثقافات المختلفة¹ وبناء علاقات عمل قوية عبر الحدود.

تُركز إدارة الموارد البشرية على توفير التدريبات اللازمة لتحسين مهارات التواصل اللغوي والثقافي، وتُشجع على تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين من خلفيات متنوعة. تُعتبر أيضًا وسيلة لتعزيز الوعي بأهمية الاحترام المتبادل والتعاون البناء، مما يُسهّم في تحقيق الأهداف المشتركة².

تُعتبر البرامج التي تُعنى بالتفاهم الثقافي والتواصل الفعّال عوامل مهمة في تحقيق التعاون الدولي، حيث تُسهّم في تعزيز القدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحقيق التفاهم في سياقات متعددة الثقافات.

¹ هلال، أحمد. (2021). "إدارة الموارد البشرية في السياق الدولي: مفاهيم وتطبيقات". دار النشر العلمية، ط1. ص 62.
² سليم، ليلى. (2020). "التعاون الدولي وتطوير الموارد البشرية: إستراتيجيات وتحديات". دار الكتب العالمية، ط1. ص 47.

وبالتالي، تُعتبر تطوير مهارات التواصل والتفاهم الثقافي أحد العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح والتميز في بيئة الأعمال العالمية.

8.5 تزايد الاهتمام بمؤشرات المعرفة واقتصاديات التعليم:

في عصر المعرفة الذي نعيشه، يُعتبر التعليم ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي يتزايد الاهتمام بمؤشرات المعرفة واقتصاديات التعليم. تُدرك إدارة الموارد البشرية أهمية هذا التحول وتُعتبر مسؤولة عن الاستثمار في تطوير المهارات والمعرفة للموظفين، مما يُسهم في تعزيز قدراتهم وإعدادهم للتعامل مع التحديات المعاصرة والمستقبلية.

تُركز إدارة الموارد البشرية على توفير برامج تدريبية مستمرة ومتطورة تُلبي الاحتياجات المتغيرة للسوق وتُعزز من الابتكار والإبداع لدى الموظفين. تُعتبر أيضًا وسيلة لتحقيق التنمية المهنية المستدامة، حيث تُسهم في تحديث المعرفة والمهارات بما يتوافق مع أحدث التقنيات والممارسات.

تُعتبر الاستثمارات في التعليم والتدريب عاملاً مهماً في تحقيق النمو والتطور للموظفين والمؤسسة على حد سواء، حيث تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الربحية. وبالتالي، تُعتبر الاهتمام بمؤشرات المعرفة واقتصاديات التعليم أحد العوامل الرئيسية لتحقيق الاستدامة والتميز في بيئة الأعمال الحديثة¹.

هذه التحديات تتطلب من إدارة الموارد البشرية التكيف والابتكار المستمر لضمان نجاح المنظمة واستدامتها في بيئة عمل ديناميكية.

¹ سمير، عبد الرحمن. (2020). "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين: التحديات والفرص". دار الكتب العلمية. ط 1. ص 37-42.

خلاصة الفصل:

في نهاية رحلتنا عبر التاريخ لاستكشاف مسار المورد البشري، نجد أنفسنا أمام فهم أعمق للدور الذي لعبه الإنسان في تشكيل الحضارات ودفع عجلة التقدم. منذ العصور الغابرة وحتى الثورة الصناعية وصولاً إلى عصر الرقمنة، كان المورد البشري هو الثروة الحقيقية التي لا تُقدر بثمن.

المورد البشري، بكل ما يمتلك من قدرات فكرية وعاطفية وإبداعية، قد أثبت أنه العنصر الأساسي في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي والاقتصادي. وعلى الرغم من التحديات التي فرضتها التغيرات التكنولوجية، إلا أن الحاجة إلى الإبداع البشري والتعاطف والتفاهم المتبادل ظلت دائماً في صميم النجاح والابتكار.

إن التقدير الحقيقي للمورد البشري وتطويره والاستثمار فيه يُعد السبيل الأمثل لضمان مستقبل مزدهر يحثي بالإنسانية ويعترف بدورها الفعال في بناء عالم أفضل. ومن هنا، يجب علينا أن ننظر إلى المورد البشري ليس كمجرد عامل إنتاج، بل كمصدر للإلهام والتجديد المستمر الذي يحمل في طياته إمكانيات لا حدود لها.

الفصل الثالث: التحول الرقمي و التكنولوجيا

تمهيد:

يُعتبر التحول الرقمي والتكنولوجيا من أبرز السمات المميزة للعصر الحديث، حيث يحدث تغييرات جذرية في جميع جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية. إنه ليس مجرد تطور في الأدوات التكنولوجية، بل هو إعادة هيكلة للعمليات والنماذج الأعمال وطرق التفاعل بين الأفراد والمؤسسات. يُسهم هذا التحول في تعزيز الكفاءة والإنتاجية، ويُفتح آفاقاً جديدة للابتكار والإبداع.

مع التقدم التكنولوجي، تتسارع وتيرة الأعمال وتتحسن جودة الخدمات المقدمة، مما يُعزز من تجربة العملاء ويُساهم في تحقيق رضاهم. كما يُمكن التحول الرقمي المؤسسات من الوصول إلى أسواق جديدة واستكشاف فرص عمل لم تكن متاحة من قبل. وفي الوقت نفسه، يُطرح تحدي كبير أمام العنصر البشري، وهو كيفية التكيف مع هذه التغيرات والاستفادة منها لتحسين الأداء وتطوير المهارات.

يُعد التحول الرقمي والتكنولوجيا عاملاً محورياً في تشكيل مستقبل العمل، حيث يُغير من مفاهيم الوظائف التقليدية ويُخلق مهناً جديدة تتطلب مهارات مختلفة. وبالتالي، يُصبح التعليم المستمر والتدريب المهني ضروريين لضمان استمرارية النمو الوظيفي والتطور الشخصي في بيئة عمل متغيرة باستمرار. إن التحول الرقمي والتكنولوجيا ليس مجرد طفرة عابرة، بل هو واقع جديد يتطلب منا جميعاً الاستعداد للمستقبل برؤية واضحة واستراتيجية مدروسة.

1. فوائد التحول الرقمي و التكنولوجيا:

يُمثل التحول الرقمي والتكنولوجي قوة دافعة للابتكار والنمو في القرن الحادي والعشرين، حيث يُحسن من الكفاءة التشغيلية، يُعزز الإنتاجية، ويُفتح آفاقًا جديدة للمؤسسات لتقديم خدمات متميزة و مبتكرة

1.1. تحسين الكفاءة:

يُمثل التحول الرقمي والتكنولوجي ثورة في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، حيث يُسهم في إعادة تصميم العمليات الأساسية وتبسيطها¹. إن الأدوات الرقمية، مثل برامج إدارة الموارد وأنظمة الأتمتة²، تُمكن المؤسسات من تنفيذ المهام بسرعة ودقة أكبر، مما يُقلل من الأخطاء البشرية ويُعزز من الإنتاجية. علاوة على ذلك، تُساعد الأتمتة في تحرير الموارد البشرية للتركيز على المهام الإبداعية والتحليلية التي تتطلب تفكيرًا نقديًا وحلاً للمشكلات.

من خلال تقليل الوقت المستغرق في العمليات الروتينية، تُساهم الأتمتة في تقليل التكاليف التشغيلية، مما يُمكن المؤسسات من إعادة استثمار الأموال الموفرة في مجالات مثل البحث والتطوير وتحسين الخدمات³. كما أن التحول الرقمي يُسهل على المؤسسات جمع البيانات وتحليلها، مما يُمكنها من اتخاذ قرارات أكثر استنارة وتحسين استراتيجيات العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يُعزز التحول الرقمي من المرونة التشغيلية، حيث يُمكن للمؤسسات التكيف بسرعة مع التغييرات في السوق والاستجابة للطلبات المتغيرة للعملاء. هذا يُساهم في تعزيز القدرة التنافسية ويُعطي المؤسسات القدرة على الابتكار والتطور المستمر.

¹ تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات . (2024) . مقال منشور على موقع: الأكاديمية البريطانية <https://batdacademy.com/> . اطلع عليه بتاريخ: 29 مارس 2024.

² لأتمتة بأنها عملية استبدال الآلات أو أجهزة الكمبيوتر بالأفراد لتنفيذ المهام، وتُستخدم لتعزيز الكفاءة والموثوقية.

³ المعروف إبراهيم، (2020)، "التحول الرقمي وتأثيره على سوق العمل ومكانة العاملين". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15. العدد 225. ص 19.

التحول الرقمي والتكنولوجي يُعد عنصرًا حاسمًا في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وهو يُمثل فرصة للمؤسسات لإعادة تعريف طرق العمل وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. إنه يُعد خطوة ضرورية نحو مستقبل أكثر استدامة ونجاحًا في بيئة الأعمال المعاصرة.

2.1. زيادة الإنتاجية¹:

التكنولوجيا الحديثة تُعد ركيزة أساسية في تعزيز الإنتاجية داخل المؤسسات، حيث تُسهل في تبسيط العمليات وتسريعها. الأنظمة الرقمية، مثل برامج إدارة المشاريع وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)²، تُمكن من تتبع الأداء بدقة وتحليل البيانات بكفاءة، مما يُساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة. تُساعد التكنولوجيا أيضًا في تحسين التواصل بين الفرق العمل، مما يُسهل عملية التنسيق ويُقلل من الأخطاء والتأخيرات. الأتمتة، وهي جزء لا يتجزأ من التكنولوجيا الحديثة، تُقلل الحاجة إلى العمليات اليدوية وتُسرّع من إنجاز المهام، مما يُساهم في تحرير الوقت للموظفين للتركيز على مهام أكثر تعقيدًا وإبداعًا.

التكنولوجيا تُمكن أيضًا من تحليل البيانات الكبيرة واستخلاص الأنماط والاتجاهات التي يُمكن أن تُساعد في تحسين العمليات وتطوير المنتجات. الروبوتات التعاونية، التي تعمل جنبًا إلى جنب مع البشر، تُعزز من الكفاءة وتُساهم في زيادة الإنتاجية من خلال دعم المهام الصعبة والمتكررة.

التكنولوجيا الحديثة تُعد عنصرًا حيويًا في تحقيق النمو والتنافسية للمؤسسات، حيث تُساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف وتعزيز الابتكار. ومع ذلك، يجب على المؤسسات أن تتبنى هذه التكنولوجيا بشكل استراتيجي لضمان تحقيق أقصى استفادة منها.

¹ عبدالله سامية، (2018)، "التحول الرقمي وتأثيره على العمل والعمال". مجلة الاقتصاد السياسي، المجلد 10، العدد 141، ص 25-27.

² (ERP = Enterprise Resources Planning)

3.1. تعزيز الابتكار:

التحول الرقمي يُعد محركًا أساسيًا للابتكار في المؤسسات، حيث يُوفر الأدوات والمنصات اللازمة لتطوير منتجات وخدمات جديدة. يُسهم هذا التحول في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تمكينها من استكشاف أسواق جديدة وتلبية الطلبات المتغيرة للعملاء.

كما أن الابتكار الرقمي¹ يُمكن هذه المنظمات من تقديم حلول مبتكرة تتجاوز التوقعات التقليدية، مما يُعزز من مكانتها في السوق¹. على سبيل المثال، الاستفادة من البيانات الضخمة والتعلم الآلي يُمكن أن يُحدث ثورة في كيفية تفاعل مختلف المؤسسات مع العملاء وتحسين تجربتهم.

إضافة إلى التكنولوجيات الرقمية و الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء التي توفر إمكانيات لا مثيل لها في تحسين المنتجات والعمليات، مما يُساهم في تحقيق نمو مستدام. كما أن الابتكار الرقمي يُشجع على ثقافة الإبداع داخل المؤسسات، حيث يُصبح الموظفون أكثر استعدادًا لتجربة أفكار جديدة وتطبيقها. التحول الرقمي يُعزز أيضًا من خفة الحركة والمرونة في المؤسسات، مما يُمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والاستجابة للتحديات بكفاءة. وبالتالي، يُعتبر الابتكار الرقمي عنصرًا حاسمًا للنجاح في العصر الرقمي الحالي.

4.1. تحسين جودة الخدمات:

الأنظمة الرقمية تُعتبر حجر الزاوية في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات، حيث تُسهم في تقديم خدمات أكثر دقة وسرعة². هذه الأنظمة تُمكن من جمع البيانات بكفاءة وتحليلها لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يُساعد في تطوير خدمات مُصممة خصيصًا لتلبية تلك الاحتياجات.

¹ السمان فاطمة، (2019)، "دور التحول الرقمي في تطوير مكانة العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية". مجلة الإدارة والتسويق، المجلد 8، العدد 2، ص 14-15.

² بضياف، زوهير. (2021). دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية. الرهانات والتحديات - تطبيق "خدمي" في قطاع الموارد المائية، مجلة التركيز الفكري العلوم الاجتماعية و الإنسانية، ج3، العدد 3، ص68

التحليل الدقيق للبيانات يُمكن الشركات من تحديد نقاط القوة والضعف في خدماتها، مما يُساعد في تحسين العمليات وتقديم تجربة عملاء مُحسنة³. الأنظمة الرقمية تُعزز من ولاء العملاء من خلال توفير تجربة سلسلة ومُرضية، وهو ما يُعد عاملاً مهماً في بناء علاقات طويلة الأمد.

علاوة على ذلك، الأنظمة الرقمية تُقلل من الأخطاء البشرية وتُسرع من وقت الاستجابة لطلبات العملاء، مما يُساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية. الرقمنة تُمكن المؤسسات من تقديم خدمات مُبتكرة ومُخصصة، مما يُساعد في تمييزها عن المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية¹.

التحول الرقمي يُعد أيضاً عاملاً مهماً في ضمان استمرارية الخدمات، خاصة في أوقات الأزمات، حيث تُمكن الأنظمة الرقمية المؤسسات من الاستمرار في تقديم خدماتها دون انقطاع. وبالتالي، تُعد الرقمنة استثماراً ضرورياً للمؤسسات التي تسعى لتحسين جودة خدماتها وتعزيز تجربة عملائها².

5.1. الوصول إلى أسواق جديدة:

التحول الرقمي يُعد ثورة في عالم الأعمال، حيث يُمكن المؤسسات من تجاوز الحدود التقليدية والوصول إلى أسواق عالمية. من خلال استخدام الإنترنت والتجارة الإلكترونية، يُمكن للشركات الوصول إلى جماهير أوسع وتقديم منتجاتها وخدماتها لعملاء في مناطق جغرافية متنوعة. هذا النوع من التوسع لا يُعزز فقط النمو الاقتصادي للمؤسسة، بل يُساهم أيضاً في تنويع مصادر الدخل وتقليل المخاطر.

بالإضافة إلى ذلك، التحول الرقمي يُسهل على الشركات جمع البيانات الضخمة حول سلوكيات العملاء وتفضيلاتهم، مما يُمكنها من تحسين استراتيجيات التسويق وتخصيص العروض بشكل أكثر فعالية. كما

¹ حمزة، بوتمان. (2018). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير. جامعة محمد بوضياف. المسيلة. ص 109.
² د. كريمة، حوامد. (2024). دور الرقمنة في ضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني. المجلد 9. العدد 1. 2024. ص 14.

يُساعد في تسريع عمليات البيع والشراء، ويُقلل من التكاليف المرتبطة بالعمليات التقليدية مثل الإجراءات والمخزون¹.

التحول الرقمي يُعزز أيضًا الابتكار، حيث يُشجع المؤسسات على تطوير منتجات جديدة وخدمات رقمية تُلبّي احتياجات السوق المتغيرة. يُمكن للشركات أن تُقدم حلولاً مبتكرة تُساهم في تعزيز تجربة العملاء وبناء الولاء للعلامة التجارية.

وأخيرًا، التحول الرقمي يُعطي الفرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمنافسة بقوة في السوق العالمية، حيث يُقلل الحواجز أمام الدخول ويُساعد في تحقيق مستوى أعلى من المساواة في الفرص بين الشركات الكبيرة والصغيرة. هذا يُساهم في خلق بيئة أعمال أكثر تنافسية وديناميكية.

6.1. التكيف مع التغيرات:

في زمن التغيرات السريعة، تُصبح مرونة المؤسسات في مواكبة التطورات التكنولوجية عاملاً أساسياً لضمان استمراريتها وفعاليتها. يُساهم التحول الرقمي في تمكين الشركات من مجارة التغيرات السوقية واعتماد التقنيات الحديثة بكفاءة. هذه القدرة على التكيف ليست فقط مهمة للحفاظ على مكانة الشركة في السوق، بل هي ضرورية لتعزيز قدرتها التنافسية.

التحول الرقمي يُعطي الشركات الأدوات اللازمة للتفاعل بشكل أسرع مع التوجهات الجديدة وتلبية توقعات العملاء المتطورة. كما يُساعد في تبسيط العمليات وتحسين الكفاءة، مما يُقلل من الوقت والموارد اللازمة لتنفيذ التغييرات. بالإضافة إلى ذلك، يُفتح التحول الرقمي الباب أمام إمكانيات جديدة للابتكار، مما يُساعد الشركات على تطوير منتجات وخدمات تُلائم العصر الرقمي.

¹أبو حسين، نور. (2018). "التوسع العالمي للشركات: استراتيجيات التوسع الرقمي". مجلة الأعمال الدولية، العدد 52، ص 12.

من خلال التكيف الرقمي، تستطيع المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية، وذلك بتوظيف التكنولوجيا لتحسين تجربة العملاء وتعزيز الولاء للعلامة التجارية¹. هذا التكيف يُعد استثمارًا في المستقبل، حيث يُساعد الشركات على الاستعداد للتحديات المستقبلية والاستفادة من الفرص الجديدة التي تُقدمها التقنيات الناشئة. بالتالي، يُعتبر التحول الرقمي ليس فقط استجابة للتغيرات الحالية، بل هو استراتيجية بعيدة المدى لضمان النمو المستدام والابتكار المستمر. وهكذا، تُصبح المؤسسات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع متطلبات العصر الجديد.

7.1. تطوير المهارات:

يُعتبر التحول الرقمي محركًا أساسيًا لتعزيز قدرات العاملين وصقل مهاراتهم الفنية والتقنية. يُساهم التدريب المستمر والتعليم في تجهيز الموظفين بالمعرفة اللازمة للتعامل مع التقنيات الجديدة والاستفادة منها بشكل فعال. هذا النوع من التطوير المهني لا يُمكن الأفراد من مواكبة التطورات فحسب، بل يُعزز أيضًا إنتاجية الشركة ويُحسن من جودة العمل.

من خلال التركيز على تطوير المهارات، تُبني المؤسسات قاعدة عمالة مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل الرقمية. التدريب المستمر يُعد استثمارًا في رأس المال البشري، وهو عنصر حيوي للنجاح في الاقتصاد القائم على المعرفة.

التزام الشركات بتطوير مهارات موظفيها يُظهر أهمية العنصر البشري في عملية التحول الرقمي. يُساعد هذا الالتزام في تحقيق التوازن بين الأدوات التكنولوجية المتقدمة والقدرات الإنسانية، مما يُعزز من الابتكار والتطور المستمر.

¹سميث، ليندا. (2020). "التسويق الرقمي: استراتيجيات الوصول إلى العملاء عبر الإنترنت". دار المعرفة للنشر، ص.19-20.

بالإضافة إلى ذلك، يُساهم تطوير المهارات في تعزيز الثقة لدى الموظفين ويُشجعهم على المبادرة والإبداع. يُمكن للموظفين المدربين جيدًا استخدام الأدوات الرقمية لتحسين العمليات وابتكار حلول جديدة تُساهم في نمو الشركة.

وفي النهاية، يُعد تطوير المهارات عنصرًا أساسيًا لبناء ثقافة تنظيمية تُعزز التعلم المستمر والتطور الشخصي والمهني، مما يُساهم في تحقيق أهداف الشركة وتعزيز مكانتها في السوق الرقمية.

8.1. التأثير على الاقتصاد:

يُمثل التحول الرقمي قوة دافعة للاقتصاد، إذ يُعزز من توليد فرص عمل متنوعة ويُسهّم في تسريع وتيرة النمو الاقتصادي. يُساعد هذا التحول في تحديث البنى التحتية للأعمال ويُحسن من الإنتاجية عبر مختلف الصناعات. بفضل التكنولوجيا الرقمية، تُصبح العمليات أكثر كفاءة وتقل التكاليف التشغيلية، مما يُساهم في زيادة الأرباح وتحفيز الاستثمار¹.

التحول الرقمي يُشجع على الابتكار ويُفتح آفاقًا جديدة للأعمال، مما يُساعد في تطوير منتجات وخدمات تُلبّي احتياجات السوق الحديثة. يُساهم أيضًا في تعزيز التنافسية العالمية للشركات، حيث يُمكنها من الوصول إلى أسواق جديدة وتوسيع نطاق تجارتها.

بالإضافة إلى ذلك، التحول الرقمي يُحسن من جودة الخدمات العامة ويُساهم في تطوير القطاعات الحيوية مثل الصحة والتعليم². يُعزز من الشفافية ويُسهل على المواطنين الوصول إلى المعلومات والخدمات، مما يُحسن من مستوى المعيشة.

¹ World Bank. (2016). **World Development Report 2016: Digital Dividends**. World Bank Publications.

² Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P., & Marrs, A. (2016). **Digital America: A tale of the haves and have-mores**. McKinsey Global Institute. P 43-45.

من هنا، التحول الرقمي يُعد عنصرًا مهمًا في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يُساهم في تقليل البصمة الكربونية ويُشجع على استخدام موارد أقل. يُساعد في تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة، مما يُعزز من جودة الحياة للأجيال الحالية والمستقبلية.

9.1. التحديات والتغلب عليها:

يُعتبر التحول الرقمي مسارًا مليئًا بالإمكانيات الواعدة للشركات، لكنه يأتي مع تحديات مثل الأمان الإلكتروني وضرورة حماية البيانات. من الضروري أن تُبادر المؤسسات باتخاذ خطوات فعّالة لمواجهة هذه العقبات وتأمين بيئة تكنولوجية موثوقة.

التحول الرقمي يُفتح الأبواب أمام الشركات لتحسين أدائها وتقوية وجودها في السوق. بالتركيز على استغلال الفوائد والتصدي للتحديات بطريقة مدروسة، يُمكن للمؤسسات أن تتجح في بيئة الأعمال الرقمية. من الأهمية بمكان أن تُعير الشركات اهتمامًا خاصًا للأمن السيبراني¹ وتطبيق سياسات صارمة لحماية البيانات. يُساعد هذا في بناء ثقة العملاء ويُعزز من سمعة الشركة كمؤسسة آمنة وموثوقة.

يجب على المؤسسات أيضًا الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة والتدريب المستمر للموظفين لضمان استعدادهم للتعامل مع التهديدات الأمنية المتطورة. يُساهم هذا في خلق بيئة عمل محصنة ضد الهجمات الإلكترونية والاختراقات.

علاوة على ذلك، يجب أن تُعمل الشركات على تطوير استراتيجيات استباقية للتعامل مع الحوادث الأمنية، بما في ذلك خطط الاستجابة للطوارئ وآليات الاسترداد بعد الكوارث. هذا يُقلل من الأضرار المحتملة ويُسرّع من عملية الاستعادة.

¹ Herath, T., & Rao, H. R. (2009). **Protection motivation and deterrence: A framework for security policy compliance in organisations**. *European Journal of Information Systems*, 18(2), 106-107.

من خلال تبني نهج شامل للأمن السيبراني، تُظهر المؤسسات التزامها بحماية مصالحها ومصالح عملائها. يُعد هذا جزءًا لا يتجزأ من النجاح في العصر الرقمي ويُساهم في تعزيز الثقة في النظام الاقتصادي الرقمي ككل.

2. خطوات التحول الرقمي و التكنولوجيا:

التحول الرقمي والتكنولوجيا هو عملية تغيير جذرية تُعيد تشكيل الأعمال والمؤسسات من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية. فيما يلي أهم الخطوات الرئيسية لتحقيق هذا التحول بنجاح:

1.2. تحديد الأهداف والرؤية:

من الضروري لأي مؤسسة تسعى للتحول الرقمي أن تضع أهدافًا محددة تُمثل بوصولها نحو التقدم. ينبغي أن تشمل هذه الأهداف تعزيز تجربة العملاء وتحسين الأداء العام للمؤسسة، بالإضافة إلى استكشاف أسواق أو خدمات جديدة¹. هذا التوجه يُساعد في تحديد الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه الجهود والموارد لتحقيق التحول المنشود. يُعد وضع رؤية واضحة خطوة أساسية تُمهّد الطريق لتحقيق النجاح في عالم الأعمال الرقمي.

2.2. تقييم الوضع الحالي:

من الخطوات الأساسية قبل الشروع في رحلة التحول الرقمي، إجراء تقييم شامل للوضع الراهن للمؤسسة. يتطلب هذا الفحص الدقيق للبنية التحتية التكنولوجية الموجودة وتحديد مدى جاهزية الشركة لاحتضان

¹ المغربي، عبد الرحمن (2018). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: التحديات والاتجاهات. دار النشر المغربية. ط1. ص 102.

التغييرات القادمة. يُمكن هذا التقييم الشركة من فهم نقاط القوة التي يمكن البناء عليها والتحديات التي يجب مواجهتها لتحقيق التحول الفعّال¹.

3.2. تطوير استراتيجية التحول:

تطوير استراتيجية التحول الرقمي يُعد خطوة حاسمة تتطلب تخطيطاً دقيقاً ورؤية واضحة. يجب أن تشمل الخطة تحديد التقنيات الأساسية التي ستدعم أهداف المؤسسة، وكذلك تحديد الجدول الزمني الذي يُمكن من خلاله تنفيذ التغييرات بشكل متسلسل ومنظم. بالإضافة إلى ذلك، يجب وضع ميزانية مفصلة تُغطي جميع جوانب التحول، من الاستثمار في البنية التحتية إلى التدريب والدعم. هذه الخطة يجب أن تكون مرنة بما يكفي لاستيعاب التغييرات المحتملة والتحديات التي قد تظهر خلال عملية التحول. من الضروري أيضاً أن تُراعي الخطة الاحتياجات المحددة للمؤسسة وتُعزز من قدرتها على التكيف مع التقنيات الجديدة بكفاءة.

4.2. تعزيز القيادة الرقمية:

تعزيز القيادة الرقمية يُعد ركيزة أساسية في نجاح التحول الرقمي. يجب على المؤسسات اختيار قادة لديهم القدرة على رؤية المستقبل والتنبؤ بالتوجهات التكنولوجية، وكذلك القدرة على إلهام وتحفيز الفريق نحو تحقيق الأهداف. ينبغي لهؤلاء القادة أن يمتلكوا فهماً عميقاً للتكنولوجيا وتأثيرها على الأعمال، وأن يكونوا قادرين على قيادة التغيير والتكيف مع الظروف المتغيرة. يجب أن يكونوا مصدر إلهام للفريق، مُشجعين

¹ Wayne Rossi, Max Davidson, & Robert Arbuckle. (2017). "The Basics of Digital Transformation: A Practical Guide to Leading Your Organization through the Digital Era." Harvard Business Review Press.p 39-41.

على الابتكار والتجريب، ومُرشدين للموظفين خلال عملية التحول. القيادة الرقمية الفعّالة تُساهم في بناء ثقافة تنظيمية تدعم التعلم المستمر والتطور الرقمي.

5.2. تحسين البنية التحتية التكنولوجية:

تحسين البنية التحتية التكنولوجية يُعتبر أساسًا لنجاح التحول الرقمي. يتطلب هذا الاستثمار في تقنيات حديثة تُمكن المؤسسات من دمج الأدوات والأنظمة الرقمية الجديدة بكفاءة. يشمل ذلك ترقية الشبكات، تحديث مراكز البيانات، وتبني الحوسبة السحابية لضمان السرعة والمرونة في الأداء. كما يجب أن تكون البنية التحتية قابلة للتوسع لتلبية الاحتياجات المتزايدة ودعم النمو المستقبلي. يُساهم تحسين البنية التحتية في تعزيز الأمان السيبراني، تقليل الأعطال، وتحسين تجربة المستخدم النهائي¹. هذا الاستثمار ليس فقط يُحسن الكفاءة الداخلية، بل يُعزز أيضًا القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق الرقمية.

6.2. تطوير المهارات الرقمية للموظفين:

تطوير المهارات الرقمية للموظفين يُعد عنصرًا حيويًا في استراتيجية التحول الرقمي. يجب على المؤسسات توفير برامج تدريبية مستمرة تُركز على تعزيز الكفاءات الرقمية للعاملين، مما يُمكنهم من استخدام الأدوات والبرمجيات الحديثة بفعالية. يشمل ذلك تكوين معمم على برمجيات الحاسب الآلي، إدارة قواعد البيانات، الأمن السيبراني، وتحليل البيانات. التدريب المستمر يُساعد في الحفاظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية ويُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة. كما يُساهم في تحفيز الموظفين

¹ Sam Newman . (2018). **Building Microservices "Designing Fine-Grained Systems"**. O'Reilly Media. Cairo. Egypt. P125.

وزيادة مشاركتهم، مما يُعزز من روح الابتكار والتطوير داخل الشركة. يُعد الاستثمار في المهارات الرقمية استثمارًا في مستقبل المؤسسة، حيث يُساهم في بناء فريق عمل قوي قادر على مواجهة تحديات الغد.

7.2. تحويل العمليات:

إعادة تصميم العمليات التجارية في إطار التحول الرقمي يُعد خطوة مهمة نحو تحقيق الكفاءة والفعالية. يتطلب هذا الاستخدام الاستراتيجي للتقنيات الرقمية لتبسيط الإجراءات، تقليل الأخطاء، وزيادة سرعة الأداء. يشمل تحويل العمليات تطبيق أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء (CRM)¹، وأتمتة المهام الروتينية، واستخدام البيانات الكبيرة لاتخاذ قرارات مستنيرة. كما يُمكن أن يشمل تطوير منصات التجارة الإلكترونية لتسهيل التفاعل مع العملاء وتحسين تجربتهم. يُساهم تحويل العمليات في تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة ويُعزز من الشفافية داخل المؤسسة. هذا التحويل يُعد استثمارًا في المستقبل، حيث يُساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق الرقمية.

8.2. تعزيز الأمن السيبراني:

تعزيز الأمن السيبراني يُعد جزءًا لا يتجزأ من التحول الرقمي ويُمثل أولوية قصوى لحماية البيانات والأنظمة. يتطلب تطبيق سياسات وإجراءات أمنية محكمة للتصدي للتهديدات الإلكترونية المتزايدة. يشمل ذلك تدريب الموظفين على أفضل الممارسات الأمنية، استخدام برمجيات مكافحة الفيروسات وجدران الحماية المتقدمة، وتنفيذ بروتوكولات التشفير لحماية الاتصالات. كما يجب إجراء تقييمات دورية للمخاطر واختبارات الاختراق لتحديد الثغرات الأمنية وسدّها. يُساهم تعزيز الأمن السيبراني في بناء ثقة العملاء والحفاظ على سمعة المؤسسة ككيان آمن وموثوق.

¹ CRM = Customer Relationship Management.

9.2. تبني ثقافة الابتكار:

تبني ثقافة الابتكار داخل المؤسسة يُعد عاملاً حاسماً للنجاح في العصر الرقمي. يتطلب هذا تشجيع بيئة عمل تُحفز على الإبداع وتقبل المخاطرة بشكل محسوب، مما يُساهم في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة. يجب على القيادة توفير الموارد اللازمة والدعم للمبادرات الإبداعية وتقدير الجهود التي تُبذل في هذا الاتجاه. كما يُعزز تبني ثقافة الابتكار من روح الفريق ويُشجع على التفكير خارج الصندوق. يُمكن تحقيق ذلك من خلال ورش العمل، وبرامج الابتكار الداخلية التي تُمكن الموظفين من تقديم أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتنفيذ¹. بالإضافة إلى ذلك، يُساهم تبني ثقافة الابتكار في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ويُعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية السريعة.

10.2. قياس الأداء والتحسين المستمر:

قياس الأداء والتحسين المستمر يُعتبران من العناصر الأساسية للتحويل الرقمي. يتطلب هذا إنشاء مؤشرات أداء رئيسية (KPI)² تُعبر عن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتُمكن من تتبع التقدم بدقة. يجب تحليل البيانات المُجمعة بشكل دوري لتقييم مدى فعالية الاستراتيجيات المُتبعة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يُساهم التحسين المستمر في تعزيز الكفاءة، تقليل النفقات، وزيادة رضا العملاء. كما يُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية والتقنية، مما يُساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. يجب أن تكون عملية القياس والتحسين مُدمجة في ثقافة الشركة، حيث يُشجع جميع الموظفين على المشاركة في هذه العملية وتقديم اقتراحاتهم للتحسين.

باتباع هذه الخطوات، يُمكن للمؤسسات تحقيق التحويل الرقمي والتكنولوجي بنجاح، مما يُساهم في تعزيز مكانتها في السوق وضمان استمراريتها في عالم متغير بسرعة.

¹ دابنيس ر. كيلي. (2018). إدارة الابتكار والتغيير التنظيمي. دار المناهل للنشر والتوزيع. الرياض، المملكة العربية السعودية. ص 29.
² KPI = Key Performance Indicator.

3. متطلبات التحول الرقمي و التكنولوجيا¹:

متطلبات التحول الرقمي والتكنولوجيا تشمل عدة جوانب رئيسية لضمان نجاح العملية، وهي:

1.3. الرؤية الاستراتيجية:

الرؤية الإستراتيجية تُعتبر الأساس الذي تُبنى عليه خطط التحول الرقمي، فهي تُمثل الاتجاه الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في مستقبلها التكنولوجي. يجب أن تكون هذه الرؤية متكاملة ومتوافقة مع قيم وأهداف المؤسسة العامة، وأن تُعبر عن التزامها بالابتكار والتميز. من خلال رؤية استراتيجية واضحة، تستطيع المؤسسة تحديد الأهداف القابلة للقياس والتي تُسهم في توجيه جهودها ومواردها نحو تحقيق التحول الرقمي بنجاح.

يجب أن تشمل الرؤية الاستراتيجية تحديد الفرص والتحديات التي قد تواجه المؤسسة في رحلتها الرقمية، وكيفية استغلال هذه الفرص ومواجهة التحديات بكفاءة. كما يجب أن تُراعي الرؤية الاستراتيجية الاتجاهات السوقية والتكنولوجية الحديثة، وأن تُعد المؤسسة للتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. إن وضع رؤية استراتيجية متماسكة يُعزز من قدرة المؤسسة على الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين عملياتها وخدماتها، ويُسهم في تعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

2.3. البنية التحتية التكنولوجية:

البنية التحتية التكنولوجية تُعتبر الأساس الذي تقوم عليه جميع مبادرات التحول الرقمي. يجب أن تكون قوية ومرنة لدعم التقنيات الجديدة والمتطورة، وأن تسمح بالتكامل السلس بين الأنظمة المختلفة والتوسع

¹ متطلبات التحول الرقمي. (2024). مقال منشور على الموقع السعودي الحكومة: <https://evc.sa>. اطلع عليه بتاريخ: 21 أبريل 2024، الساعة: 10:12.

المستقبلي. يتطلب بناء هذه البنية التحتية استثمارات مالية كبيرة وتخطيطًا دقيقًا لضمان أن تكون متوافقة مع الحلول التكنولوجية الحديثة وقادرة على التعامل مع الحجم المتزايد للبيانات والمعاملات. يجب أن تشمل البنية التحتية التكنولوجية شبكات اتصالات عالية السرعة، مراكز بيانات متطورة، وأنظمة سحابية تُوفر المرونة والقدرة على الوصول إلى الموارد من أي مكان وفي أي وقت¹. كما يجب أن تُراعي معايير الأمان العالية لحماية البيانات والأنظمة من الهجمات السيبرانية والتهديدات الأمنية. إن تطوير البنية التحتية التكنولوجية يُعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار ويُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات أفضل للعملاء. وبالتالي، تُعتبر البنية التحتية التكنولوجية القوية والمتطورة أحد العوامل الرئيسية لنجاح التحول الرقمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

3.3. إدارة البيانات وأمنها:

إدارة البيانات وأمنها تُعتبر من الركائز الأساسية في التحول الرقمي، حيث تُسهم في ضمان سلامة وخصوصية المعلومات. يجب أن تكون الإدارة فعالة وقادرة على التعامل مع الكميات الهائلة من البيانات بكفاءة، وأن تُطبق أعلى معايير الأمان السيبراني لحماية هذه البيانات من الاختراقات والتهديدات. يتطلب ذلك استخدام تقنيات متقدمة في التشفير والأمان، وتطبيق سياسات صارمة للوصول إلى البيانات واستخدامها.

يجب أن تشمل إدارة البيانات تصنيفها وتخزينها بطريقة منظمة تُسهل الوصول إليها وتحليلها، وأن تُراعي الامتثال للقوانين والتشريعات المتعلقة بالبيانات. كما يجب أن تُعزز من الوعي بأهمية الأمان السيبراني بين الموظفين وتُوفر التدريبات اللازمة لهم لضمان تطبيق أفضل الممارسات. إن تطوير نظام إدارة بيانات قوي وآمن يُعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار ويُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم

¹ سامي محمد أبو هريرة، أحمد عمران علي. (2020). "أسس تقنية المعلومات والاتصالات". مكتبة المنارة. ط1. القاهرة، مصر. ص36-37.

خدمات أفضل للعملاء. وبالتالي، تُعتبر إدارة البيانات وأمنها الفعالة أحد العوامل الرئيسية لنجاح التحول الرقمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

4.3. تحسين تجربة العملاء:

التركيز على تجربة العملاء يُعد من العناصر الحاسمة في التحول الرقمي، حيث يُسهم بشكل مباشر في تعزيز الرضا والولاء للمؤسسة. يجب أن تُستخدم التقنيات الرقمية لتحسين جميع جوانب تجربة العملاء، بدءًا من سهولة الوصول إلى المعلومات وحتى تخصيص الخدمات والعروض. يتطلب ذلك فهمًا عميقًا لاحتياجات وتوقعات العملاء، وتطبيق حلول تكنولوجية مبتكرة تُلبّي هذه الاحتياجات بكفاءة.

يجب أن تشمل تحسين تجربة العملاء استخدام البيانات الكبيرة لتحليل السلوكيات والتفضيلات، وتطوير واجهات مستخدم جذابة وسهلة الاستخدام¹. كما يجب أن تُراعى تقديم دعم فني متميز وخدمة عملاء استثنائية تُسهم في بناء علاقة إيجابية مع العملاء. إن تحسين تجربة العملاء من خلال التقنيات الرقمية يُعزز من قدرة المؤسسة على التميز والابتكار، ويُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

5.3. تطوير مهارات المورد البشرية:

تطوير مهارات المورد البشري يُعد عنصرًا حيويًا في التحول الرقمي، حيث يُسهم في تأهيل الفريق للعمل بكفاءة مع الأدوات والأنظمة الرقمية الجديدة. يجب أن يشمل هذا التطوير تدريبات متخصصة تُعزز من

¹ بريان سوليس. (2020). "التسويق بعد الكوارث: البقاء والتعافي في عالم يسوده الفوضى". الدار العربية للعلوم ناشرون. ط1. الرياض، المملكة العربية السعودية. ص 163.

الكفاءات التقنية والمهارات الإدارية للموظفين، وأن يُراعي الاحتياجات المتغيرة للسوق والتقنيات المستجدة. يتطلب ذلك برامج تعليمية مستمرة ومواكبة للتطورات، وتوفير فرص للتعلم الذاتي والتطوير الوظيفي. يجب أن تُركز عملية تطوير المهارات على تعزيز القدرة على التفكير النقدي وحل المشكلات، وتحسين مهارات التواصل والتعاون داخل الفريق. كما يجب أن تُشجع على الابتكار والمبادرة، وتُعزز من القدرة على التكيف مع البيئات الرقمية المتغيرة. إن تطوير مهارات المورد البشري يُعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار ويُساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

6.3. الأمان والخصوصية¹:

الأمان والخصوصية يُعتبران من الأولويات القصوى في عالم يزداد اعتماده على التكنولوجيا. يجب على المؤسسات تطبيق سياسات الأمان والخصوصية بشكل صارم لحماية بيانات العملاء والمؤسسة نفسها. يتطلب ذلك استخدام أحدث التقنيات والممارسات في مجال الأمان السيبراني، وتدريب الموظفين على أفضل السبل لحماية المعلومات الحساسة. كما يجب أن تُراعي هذه السياسات التشريعات والقوانين السارية، وأن تُحدث بشكل دوري لمواكبة التطورات الجديدة في مجال الأمان الإلكتروني. يجب أن تشمل سياسات الأمان والخصوصية تقييم المخاطر بشكل دوري، وتطوير خطط استجابة للحوادث، وإجراء اختبارات الاختراق للتأكد من متانة الأنظمة الأمنية. كما يجب أن تُعزز من الوعي بأهمية الخصوصية وحماية البيانات بين جميع الموظفين. إن تطبيق سياسات الأمان والخصوصية بفعالية يُعزز من ثقة العملاء ويُساهم في بناء سمعة مؤسسية قوية في السوق.

¹كارين جوين. (2019). "سياسات الأمان السيبراني: الدليل الشامل لحماية المعلومات والبيانات". دار النشر غراوند بوينت. ط1. القاهرة، مصر. ص 49-53.

7.3. تحليل البيانات:

تحليل البيانات يُعد من العناصر الأساسية في العصر الرقمي، حيث يُمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين العمليات بناءً على معلومات دقيقة ومحللة. يجب أن تُستخدم تحليلات البيانات لفهم الأنماط والاتجاهات، وتحديد الفرص والتحديات، وتطوير استراتيجيات فعالة تُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. يتطلب ذلك استخدام أدوات وتقنيات متقدمة في مجال البيانات الكبيرة والتعلم الآلي، وتوفير فرق متخصصة قادرة على تحليل البيانات واستخلاص الرؤى القيمة منها.

يجب أن تشمل تحليلات البيانات تقييم الأداء الحالي للمؤسسة، وتحديد مجالات التحسين، وتطوير نماذج تنبؤية تُسهم في اتخاذ قرارات استباقية. كما يجب أن تُراعي تحليلات البيانات الامتثال للقوانين والتشريعات المتعلقة بالخصوصية وحماية البيانات¹. إن استخدام تحليلات البيانات بفعالية يُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية ويُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق. هذه المتطلبات تُشكل الأساس لتحقيق تحول رقمي ناجح يُمكن المؤسسات من الاستفادة من التقنيات الحديثة وتحسين كفاءتها وقدرتها التنافسية في السوق.

4. الموارد البشرية الرقمية في مواجهة تحديات التحول الرقمي في المؤسسات

الاقتصادية:

إدارة الموارد البشرية الرقمية تُعتبر حجر الزاوية في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية، فالتحول الرقمي لم يعد خيارًا بل ضرورة في العصر الحديث، ويُعتبر تحديًا كبيرًا يواجه المؤسسات

¹ أنا سميث. (2018). "استراتيجيات تحليل البيانات: كيفية تحويل البيانات إلى رؤى قيمة". مجلة تحليل البيانات على الإنترنت. متاح عبر: www.dataanalyticsjournal.com/strategies-analysis. اطلع عليه بتاريخ 10 ماي 2024. الساعة 23:12.

الاقتصادية. كما أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تلعب دورًا محوريًا في هذا التحول، حيث تُساهم في تطوير الكفاءات وتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

1.4. تحديد الاحتياجات والمهارات:

تطوير الكفاءات الرقمية ضروري للمحافظة على تنافسية المؤسسات. يجب على إدارة الموارد البشرية تصميم برامج تدريبية تُلبّي الاحتياجات المتغيرة للموظفين وتُعزز من مهاراتهم في مجالات مثل البرمجة، التي تُعد لغة العصر، والتحليل البياني، الذي يُمكن المؤسسات من فهم البيانات الضخمة واستخلاص الأفكار القيمة منها، وكذلك الأمن السيبراني، الذي يُعتبر حجر الأساس في حماية البيانات والأنظمة من التهديدات الإلكترونية. يجب أن تكون هذه البرامج مرنة وقابلة للتكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة، وأن تُقدم بأساليب تعليمية حديثة تُشجع على التفاعل والمشاركة الفعالة¹. من خلال تطوير الكفاءات الرقمية، تُساهم المؤسسات في بناء قوى عاملة مُستعدة للمستقبل وقادرة على دفع عجلة الابتكار والنمو.

2.4. تطوير الكفاءات:

تطوير الكفاءات الرقمية يُعد عنصرًا حاسمًا في استراتيجية التحول الرقمي لأي مؤسسة. إدارة الموارد البشرية مُطلبة بإنشاء برامج تدريبية مُصممة لتعزيز المهارات الأساسية مثل البرمجة، والتي تُعتبر لغة العصر الرقمي، والتحليل البياني، الذي يُمكن المؤسسات من استخراج رؤى قيمة من البيانات الضخمة، وكذلك الأمن السيبراني، الذي يُعتبر الدرع الواقي للبيانات والأنظمة الرقمية. يجب أن تكون هذه البرامج مُتاحة بشكل مستمر ومُحدثة لتواكب التطورات التكنولوجية السريعة، وأن تُقدم بأساليب تعليمية تفاعلية

¹ ماريا جونز. (2020). "تحديات تطوير الكفاءات الرقمية في القرن الحادي والعشرين". مجلة الابتكار التنظيمي. العدد 76، صفحات 43-52.

تُشجع على المشاركة النشطة. من خلال تطوير الكفاءات الرقمية، تُساهم المؤسسات في بناء قوى عاملة مُستعدة للتحديات المستقبلية وقادرة على دفع عجلة الابتكار والتقدم.

3.4. ثقافة التعلم المستمر:

ثقافة التعلم المستمر تُعتبر أساسًا للنمو والتطور في أي مؤسسة تسعى للتميز في عصر التحول الرقمي. يجب على المؤسسات تشجيع الموظفين على الاستثمار في تطوير مهاراتهم ومعارفهم بشكل دائم، وذلك من خلال توفير فرص التعلم المتنوعة مثل الدورات التدريبية عبر الإنترنت، وورش العمل، والندوات. يُمكن لمنصات التعلم الإلكتروني أن تُقدم محتوى تعليميًا متخصصًا يُلبّي احتياجات الموظفين المختلفة ويُمكنهم من التعلم بمرونة وفقًا لجداولهم الزمنية¹. كما يُعزز التعلم المستمر من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية والسوقية، ويُساهم في بناء قاعدة معرفية قوية تُمكنها من الابتكار والتطوير المستمر. من خلال تبني ثقافة التعلم المستمر، تُصبح المؤسسات أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات واستغلال الفرص في العصر الرقمي.

4.4. التوظيف الرقمي:

التوظيف الرقمي يُعد مكونًا أساسيًا في استقطاب المواهب في العصر الحديث، حيث تُسهّم الأدوات الرقمية في توسيع نطاق البحث عن المرشحين وتحسين جودة التوظيف. من خلال استخدام شبكات التواصل الاجتماعي، يُمكن للمؤسسات الوصول إلى مجموعة واسعة من المهنيين والتفاعل معهم بشكل مباشر. كما تُتيح منصات التوظيف الإلكترونية فرصة لنشر الوظائف بكفاءة وتلقي السير الذاتية من المرشحين المؤهلين من مختلف أنحاء العالم. يُمكن لهذه الأدوات أيضًا تقديم تحليلات مفصلة حول

¹ عبد الرحمن العلي. (2020). "ثقافة التعلم المستمر ودورها في التميز في عصر التحول الرقمي". مجلة الابتكار والتطوير في التعليم. العدد 12، ص 55.

البيانات الديموغرافية وتفضيلات المرشحين، مما يُساعد في صنع قرارات توظيف أكثر استنارة. بالإضافة إلى ذلك، تُساهم في تسريع عملية الفرز والتقييم، وتُقلل من التكاليف المرتبطة بعمليات التوظيف التقليدية. التوظيف الرقمي لا يُعزز فقط من كفاءة العملية التوظيفية¹، بل يُساهم أيضًا في بناء صورة إيجابية للمؤسسة كعلامة تجارية حديثة ومواكبة للتقنيات الجديدة.

5.4. تقييم الأداء الرقمي²:

تقييم الأداء الرقمي هو عملية حيوية تساعد المؤسسات على قياس وتحليل أداء الموظفين بطريقة موضوعية وشفافة. يتمثل الهدف الأساسي من تطوير نظم تقييم الأداء الرقمية في تحديد مدى فعالية الموظفين ومساهماتهم في التحول الرقمي للمؤسسة. يجب أن تكون هذه النظم قادرة على:

- تتبع الأداء بدقة من خلال مؤشرات ومعايير محددة تعكس الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- تحليل البيانات بشكل مستمر لتقديم رؤى عميقة حول الإنتاجية والكفاءة؛
- تشجيع التطوير المهني للموظفين من خلال توفير تغذية راجعة بناءة وفرص للتعلم والتحسين؛
- دعم صنع القرار في الإدارة بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة؛
- تعزيز الشفافية في العمليات الداخلية وبناء ثقة الموظفين في النظام؛
- تحفيز الموظفين على الإسهام بشكل أكبر في مبادرات التحول الرقمي؛
- تكيف الأهداف مع التغيرات السريعة في البيئة الرقمية؛

¹ العويس، محمد. (2021). "التوظيف الرقمي: استراتيجية فعالة لاستقطاب المواهب". مجلة إدارة الموارد البشرية. العدد 225. الرياض، المملكة العربية السعودية. ص 30-31.

² العنبي، محمد. (2020). "تقييم الأداء الرقمي: دراسة تطبيقية في المؤسسات السعودية". مجلة الإدارة العربية. العدد 789. الرياض، المملكة العربية السعودية. ص 133-138.

- تقديم مكافآت تعتمد على الأداء الفعلي وليس على الانطباعات الشخصية؛
- تحديد الفجوات في المهارات والمعرفة لتوجيه الاستثمار في التدريب؛
- تعزيز الابتكار والتفكير الإبداعي من خلال تقدير المساهمات الفريدة.

بهذه الطريقة، تصبح نظم تقييم الأداء الرقمية أداة لا غنى عنها لتحقيق النجاح في عصر التحول الرقمي.

6.4. الصحة الرقمية:

الصحة الرقمية تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الصحة العامة للموظفين في عصر التكنولوجيا المتقدمة. إن الاهتمام بالصحة الرقمية يعني العمل على توفير بيئة عمل تساعد الموظفين على الحفاظ على صحتهم النفسية والجسدية في مواجهة التحديات الرقمية¹. ندرج فيما يلي بعض النقاط الأساسية التي يمكن لإدارة الموارد البشرية التركيز عليها:

- **تحديد ساعات العمل الرقمي²:** وضع حدود واضحة لساعات العمل الرقمي لتجنب الإفراط في استخدام الأجهزة الرقمية؛
- **فترات راحة منتظمة:** تشجيع الموظفين على أخذ فترات راحة منتظمة بعيداً عن الشاشات لتجديد الطاقة؛
- **تدريب على الصحة الرقمية:** توفير برامج تدريبية لتعليم الموظفين كيفية التعامل مع الإجهاد الرقمي؛
- **تصميم مكان العمل الصحي:** إنشاء بيئة عمل مريحة تقلل من الإجهاد البصري والجسدي.

¹ المهدي، يوسف. (2021). "تأثير الصحة الرقمية على الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية في القطاع الخاص". مجلة إدارة الأعمال الرقمية. العدد 220. دبي، الإمارات العربية المتحدة. ص 65-78.

² السعيد، فاطمة. (2023). "الصحة الرقمية: أساسيات وتطبيقات". مجلة التنمية البشرية والصحة النفسية. العدد 123. القاهرة، مصر. ص 78-93.

- **التواصل الفعّال:** تعزيز التواصل الوجيه بين الموظفين لتقليل الاعتماد على الوسائل الرقمية؛
 - **الدعم النفسي:** توفير خدمات الدعم النفسي للموظفين الذين يعانون من الإجهاد الرقمي؛
 - **تقنيات الاسترخاء:** تشجيع استخدام تقنيات الاسترخاء مثل التأمل واليوغا لتحسين التركيز والصحة العقلية؛
 - **التوازن بين العمل والحياة:** تشجيع الموظفين على الحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية؛
 - **التقنيات الصحية للمستخدم¹:** استخدام تقنيات تقلل من الإجهاد مثل الشاشات المضادة للوهج والكراسي المريحة؛
 - **التقييم والمتابعة:** إجراء تقييمات دورية للرفاهية الرقمية ومتابعة التطورات لتحسين السياسات والبرامج.
- من خلال هذه الإجراءات، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً مهماً في الحفاظ على الرفاهية الرقمية للموظفين وتعزيز بيئة عمل صحية ومنتجة.

7.4. القيادة الرقمية:

القيادة الرقمية تعد من العناصر الأساسية لنجاح أي مؤسسة في العصر الحديث، حيث يتطلب العالم المتغير باستمرار قادة قادرين على التنقل بكفاءة في بيئة رقمية معقدة. في النقاط الآتية نطرق الى بعض الجوانب الرئيسية لتطوير القيادة الرقمية:

¹ الشمري، سلمى. (2022). "تطبيقات إدارة الصحة الرقمية في بيئة العمل الحديثة". مجلة الصحة العامة والإدارة الصحية. العدد. الرياض، المملكة العربية السعودية. 157-143.

- **التعلم المستمر¹**: يجب على القادة الرقميين الاستمرار في تعلم وفهم التقنيات الجديدة ليكونوا قادرين على دمجها في استراتيجياتهم؛
 - **المرونة**: القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والأسواق هي سمة حاسمة للقائد الرقمي؛
 - **الرؤية الاستراتيجية**: يجب أن يكون لدى القادة رؤية واضحة لكيفية استخدام التكنولوجيا لتحقيق أهداف المؤسسة؛
 - **التواصل الفعال**: القدرة على التواصل بوضوح وفعالية مع الفرق حول التغيرات التكنولوجية وتأثيرها؛
 - **التعاون**: تشجيع بيئة العمل التعاونية التي تسمح بالابتكار والتبادل الحر للأفكار؛
 - **القيادة بالقدوة**: يجب أن يكون القادة مثلاً يحتذى به في استخدام التكنولوجيا بطريقة فعّالة ومسؤولة؛
 - **التمكين**: تمكين الفرق من خلال توفير الأدوات والموارد اللازمة للنجاح في بيئة رقمية؛
 - **الابتكار**: تشجيع الابتكار والتجريب للبحث عن حلول جديدة وتحسين العمليات؛
 - **التحليل النقدي**: القدرة على تحليل البيانات والمعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة؛
 - **لأخلاق الرقمية**: تعزيز الأخلاقيات الرقمية والمسؤولية الاجتماعية في جميع الأنشطة الرقمية.
- من خلال تطوير هذه الصفات، يمكن للقادة الرقميين قيادة فرقهم نحو النجاح في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتحديات التكنولوجية.

¹ الشمالي، نور. (2021). "تأثير القيادة الرقمية على أداء الموظفين: دراسة حالة في الشركات العربية". مجلة الإدارة الرقمية والابتكار. العدد 214. القاهرة، مصر. ص 63-76.

إن إدارة الموارد البشرية الرقمية تُعتبر عنصرًا حاسمًا في مواجهة تحديات التحول الرقمي. يجب على المؤسسات الاقتصادية تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة الموارد البشرية تُركز على تطوير الكفاءات، تعزيز ثقافة التعلم، وتوفير بيئة عمل تُحفز على الإبداع والابتكار. من خلال هذه الجهود، يُمكن للمؤسسات تحقيق التحول الرقمي بنجاح وضمان مستقبلها في السوق العالمية المتغيرة.

خلاصة الفصل

في ختام الحديث عن التحول الرقمي والتكنولوجي، يمكن القول إننا نعيش في عصر يتسم بالتغيرات المتسارعة والابتكارات المستمرة. التحول الرقمي ليس مجرد تغيير في الأدوات التكنولوجية التي نستخدمها، بل هو تغيير جذري في كيفية تفاعلنا مع العالم من حولنا، وكيف ندير الأعمال، وكيف نتواصل مع بعضنا البعض. إنه يمثل فرصة هائلة للنمو والتطور، لكنه يتطلب أيضًا مرونة واستعدادًا للتعلم والتكيف.

يجب على الأفراد والمؤسسات أن يتبنوا ثقافة الابتكار والتعلم المستمر للبقاء ذو صلة في هذا العالم الرقمي المتغير. القيادة الرقمية، الرفاهية الرقمية، وتقييم الأداء الرقمي هي مفاهيم أساسية يجب أن تكون في صميم استراتيجياتنا لضمان تحقيق التحول الرقمي بنجاح.

في النهاية، التحول الرقمي والتكنولوجي ليس مجرد وجهة نهائية نسعى للوصول إليها، بل هو رحلة مستمرة من التحسين والتطوير تتطلب الشجاعة لاستكشاف الجديد والإقدام على تبني التغييرات بروح إيجابية ونظرة مستقبلية.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

1. منهج البحث:

المنهج المتبع خلال البحث هو المنهج الوصفي¹ للأسباب التالية:

- فهم الوضع الحالي: يساعد المنهج الوصفي على وصف الوضع الحالي للعنصر البشري داخل المؤسسات الاقتصادية، وكيفية تأثير التحول الرقمي والتكنولوجي عليه؛
- توضيح الظواهر والاتجاهات: يتيح المنهج الوصفي فهم الظواهر والاتجاهات المختلفة المتعلقة بتطبيق التكنولوجيا في المؤسسات وتأثيرها على العمل والموظفين؛
- توثيق التغيرات: يمكن استخدام المنهج الوصفي لتوثيق التغيرات التي تحدث في دور ومكانة العنصر البشري بفعل التحول الرقمي والتكنولوجي؛
- توجيه الأبحاث المستقبلية: من خلال فهم الوضع الحالي ووصفه بدقة، يمكن استخدام النتائج لتوجيه الأبحاث المستقبلية وتحديد المواضيع التي تحتاج إلى دراسة أعمق.
- تقديم التوصيات: يمكن استخدام النتائج المستندة إلى المنهج الوصفي لتقديم التوصيات العملية التي يمكن اتخاذها لتحسين دور العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول الرقمي والتكنولوجي.

¹ عبد الحكيم، فاطمة. (2022). "التحول الرقمي وتأثيره على العنصر البشري: دراسة وصفية للحالة". مجلة الإدارة والاقتصاد الرقمي، العدد 132. الرباط، المغرب. ص 67-73.

2. مجتمع الدراسة:

المجتمع المثالي لهذه الدراسة هو المؤسسات الاقتصادية في القطاع الخاص أو العام، ويمكن تحديد مجموعة متنوعة من المؤسسات لتكون جزءًا من الدراسة. قد تشمل هذه المؤسسات:

- الشركات الكبيرة والمتوسطة في مختلف الصناعات مثل التصنيع، الخدمات المالية، التكنولوجيا، الاتصالات، التجزئة، وغيرها؛
- الجهات الحكومية والوزارات التي تعمل في مجالات مختلفة مثل التعليم، الصحة، البنية التحتية، الخدمات العامة، وغيرها؛
- المؤسسات البحثية والجامعات التي تدرس وتبحث في مجالات ذات صلة بالتحول الرقمي والتكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية.

3. العينة:

جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الشريعة ولاية تبسة. (مسح شامل)، و البالغ عددهم 32 عامل.

4. متغيرات الدراسة:

1.4 المتغير المستقل (Independent Variable):

التحول الرقمي والتكنولوجي: يشمل هذا المتغير كافة التطورات والتغييرات التكنولوجية والرقمية التي تطبقها المؤسسات لتحسين عملياتها وأدائها.

2.4. المتغير التابع (Dependent Variable):

مكانة العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية: يشمل هذا المتغير الدور والموقف والأهمية التي يحتلها العنصر البشري داخل المؤسسة، وكيفية تأثير التحول الرقمي والتكنولوجي على هذا الموقف.

5. حدود البحث:

1.5. حدود بشرية:

الحدود البشرية للبحث تتعلق بالقيود والمحددات التي تنبع من طبيعة الموضوع نفسه وتشمل:

- **توافر المصادر:** قد تكون هناك قيود على توفر المصادر المتاحة للبحث، سواء كانت مقيدة بتوافر البيانات أو الدراسات السابقة في المجال؛
- **تحديد العينة:** قد تكون القيود موجودة في تحديد العينة المستخدمة في البحث، مما يؤثر على قابلية تعميم النتائج إلى السكان الأوسع؛
- **تفسير البيانات:** قد تكون هناك قيود في تفسير البيانات المجمعة بسبب التباين في البيانات أو عدم كفاية البيانات المتاحة؛
- **تأثير العوامل الخارجية:** قد تتعرض البحوث لتأثير العوامل الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها، مما يؤثر على دقة النتائج.

بتحديد الحدود الموضوعية بشكل واضح، يمكننا توجيه الجهود والعمل ضمن الإطار المحدد من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية.

2.5. حدود زمنية:

انطلاقاً من شهر سبتمبر سنة 2023

3.5. مكانية:

مؤسسة اتصالات الجزائر - الشريعة ولاية تبسة.

6. جمع البيانات:

من المعلوم ان طبيعة الموضوع و حجم الدراسة هما اللذان يفرضان علينا اساليب او تقنيات او ادوات جميع البيانات من مجتمع الدراسة، و بما ان موضوع دراستنا معنون ب: "مكانة العنصر البشري في ظل التحول الرقمي و التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر"، فان التقنيات الواجب اتباعها هي:

صياغة استبيان نستجوب من خلاله عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، و من ثمة تجميع البيانات، حيث ان استخدام الاستبيان يتطلب اهتماماً بتصميمه بشكل جيد واختيار الأسئلة المناسبة لتحقيق أهداف البحث بشكل فعال.

تم توزيع استمارات الاستبيان على العمال وقد دامت عملية التوزيع والجمع حوالي 15 يوم، حيث تم الحصول على 32 استمارة من مجموع 32 موزعة، أي بنسبة استرجاع، 100% وبعد فحص الاستمارات لم يتم استبعاد أية استمارة لأنها تشمل كل المعلومات التي تخدم الإشكالية المطروحة.

1.6. الأدوات المستخدمة في التحليل:

تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج SPSS لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول.

2.6. عناصر الاستبيان:

يتضمن الاستبيان الموزع على عناصر العينة، 20 سؤالاً مقسمة إلى محورين حسب متغيري الدراسة (دور المورد البشري ؛ التحول الرقمي و التكنولوجي)، الأسئلة المطروحة على جميع العمال تمس مباشرة محاور الدراسة من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها، بالإضافة إلى أسئلة عن البيانات الشخصية الخاصة بالعمال.

3.6. تفريغ الاستبيان:

1.3.6. تفريغ البيانات الشخصية:

- بيانات العمال حسب الجنس:

جدول رقم 01: بيانات العمال حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
81.25%	26	ذكر
18.75%	6	انثى
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على تفريغ البيانات الشخصية من الاستبيان

بناءً على الجدول رقم 01، يمكننا تحليل البيانات كالتالي:

- القيمة الكبرى للتكرار هي لفئة الذكور بعدد 26 مفردة، وهذا يمثل 81.25% من إجمالي العمال؛

- القيمة الصغرى هي لفئة الإناث بعدد 6 مفردات، وهذا يمثل 18.75% من الإجمالي.

هناك تفاوت كبير بين عدد الذكور والإناث، حيث يشكل الذكور الأغلبية العظمى، حيث أن النسبة المئوية تعكس هذا التفاوت بوضوح، مع وجود أكثر من أربعة أضعاف عدد الذكور مقارنة بالإناث.

التفسير السوسولوجي للجدول رقم 01:

قد يعكس هذا التوزيع النمط الاجتماعي والثقافي في المنطقة أو في قطاع الاتصالات بشكل عام، حيث قد تكون هناك ميول لتوظيف الذكور بشكل أكبر في هذه الصناعة، كما يمكن أن يشير أيضاً إلى وجود

حواجز محتملة أمام دخول النساء إلى هذا القطاع، سواء كانت تلك الحواجز تقنية أو مؤسسية أو مجتمعية.

من المهم أيضًا النظر في السياسات الداخلية للمؤسسة ومدى تشجيعها للتنوع الجنسي في بيئة العمل.

• بيانات العمال حسب السن:

جدول رقم 02: بيانات العمال حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
21.87%	7	[18 سنة الى 27 سنة]
18.75%	6	[28 سنة الى 37 سنة]
40.63%	13	[38 سنة الى 47 سنة]
18.75%	6	[48 سنة الى 57 سنة]
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على تفرغ البيانات الشخصية من الاستبيان

بناءً على الجدول رقم 02، يمكننا تحليل البيانات كالتالي:

الجدول يُظهر توزيع العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بدائرة الشريعة - تبسة حسب الفئات العمرية، حيث يُلاحظ أن الفئة العمرية [38 سنة الى 47 سنة] تمثل النسبة الأكبر بين العمال بنسبة 40.63%، وهذا يُشير إلى أن الغالبية من العمال في المؤسسة يتمتعون بخبرة عملية مرتبطة بسنوات العمل. الفئات العمرية الأخرى تُظهر توزيعًا متقاربًا نسبيًا، حيث تمثل الفئة العمرية [18 سنة الى 27 سنة] نسبة 21.87%، والفئة [28 سنة الى 37 سنة] بنسبة 18.75%، وكذلك الفئة [48 سنة الى

57 سنة] بنسبة 18.75%. هذا التوزيع يُعطي لمحة عن التنوع العمري داخل المؤسسة ويُمكن أن يُسهم في خلق بيئة عمل ديناميكية تجمع بين الحيوية والخبرة.

التحليل السوسولوجي للجدول رقم 02:

البيانات في الجدول رقم 02 تقدم لمحة عن التركيبة الديموغرافية للقوى العاملة في المؤسسة. من الناحية السوسولوجية، يُمكن تحليل هذه البيانات لفهم الديناميكيات الاجتماعية والثقافية داخل المؤسسة وكيف من الممكن أن تؤثر على بيئة العمل.

أولاً، الفئة العمرية الأكبر [38 سنة الى 47 سنة] تُشير إلى وجود خبرة ونضج مهني قد يُسهم في استقرار العمل وتوجيه السياسات الإدارية. هذه الفئة قد تكون أكثر مقاومة للتغيير نظراً لاعتيادها على أساليب عمل معينة، لكنها أيضاً مصدر للمعرفة والخبرة التي يُمكن أن تُستغل في التدريب والتطوير المهني للفئات الأصغر سناً.

ثانياً، الفئات الأصغر سناً [18 سنة الى 27 سنة] و [28 سنة الى 37 سنة] تُشير إلى وجود طاقة شبابية ورغبة في التعلم والتطور، مما يُمكن أن يُسهم في ابتكار وتبني تقنيات جديدة وأساليب عمل حديثة. هذه الفئات تكون أكثر مرونة وتقبلاً للتغيير، ويُمكن أن تُشكل قوة دافعة للتحول الرقمي والتكنولوجي داخل المؤسسة.

ثالثاً، التوزيع المتقارب للفئات العمرية يُشير إلى تنوع عمري بإمكانه ان يُسهم في خلق بيئة عمل تشاركية تجمع بين الخبرة والابتكار. هذا التنوع يُعزز التفاهم والتعاون بين الأجيال المختلفة ويُسهم في تبادل المعرفة والخبرات.

رابعاً، النسب المتقاربة للفئات العمرية الأخرى تُظهر توازناً في التركيبة العمرية مما يُسهم في استقرار القوى العاملة وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، مما يُعزز من الإنتاجية والكفاءة.

خامساً، الإجمالي الكلي لعدد العمال يُعطي فكرة عن حجم القوى العاملة ويُمكن أن يُسهم في تخطيط الموارد البشرية وتطوير السياسات المستقبلية للمؤسسة بناءً على الاحتياجات العمرية والمهنية.

بشكل عام، يُمكن لهذه البيانات أن تُوفر رؤية قيمة للإدارة لتطوير استراتيجيات تُعزز من التنمية المهنية وتحسن من بيئة العمل، مع الأخذ في الاعتبار التحديات والفرص التي تُقدمها التركيبة العمرية للعمال.

• بيانات العمال حسب الرتبة الوظيفية:

جدول رقم 03: بيانات العمال حسب الرتبة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الرتبة الوظيفية
6.25%	2	عون أمن
6.25%	2	عامل نظافة
40.63%	13	عون مكتب
9.37%	3	متصرف
9.37%	3	رئيس مصلحة
18.75%	6	تقني صيانة
6.25%	2	مهندس شبكات
3.12%	1	مدير
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على تفرغ البيانات الشخصية من الاستبيان

بناءً على الجدول رقم 03، يمكننا تحليل البيانات كالتالي:

من خلال البيانات المقدمة، يمكن ملاحظة أن:

- عون مكتب هو الأكثر تكرارًا بنسبة **40.63%**، مما يعكس أن هذا المنصب يشكل الجزء الأكبر من القوى العاملة.

- تقني صيانة يأتي في المرتبة الثانية من حيث التكرار بنسبة **18.75%**، مما يدل على أهمية الصيانة في المؤسسة.

- الرتب الأخرى مثل عون أمن، عامل نظافة، متصرف، رئيس مصلحة، و مهندس شبكات لديها نفس النسبة تقريبًا وهي **6.25%** لكل منها، مما يشير إلى توزيع متوازن نسبيًا بين هذه الفئات.

- مدير هو الأقل تكرارًا بنسبة **3.12%**، وهو ما يتوقع في الهيكل التنظيمي حيث يكون هناك عادة عدد أقل من المديرين مقارنة بالموظفين.

يمكن استخدام هذه البيانات لفهم التركيبة الوظيفية للمؤسسة وتخطيط الموارد البشرية بشكل أفضل. على سبيل المثال، قد تحتاج المؤسسة إلى التركيز على تدريب عون مكتب نظرًا لنسبتهم الكبيرة في القوى العاملة، أو قد ترغب في تعزيز فريق الصيانة إذا كانت هناك حاجة لذلك.

التحليل السوسولوجي للجدول رقم 03:

من منظور سوسولوجي، نحلل الجدول الذي يمثل توزيع العمال حسب الرتبة الوظيفية في مؤسسة اتصالات الجزائر كالتالي:

يُظهر الجدول أن هناك تركيزًا كبيرًا على الأدوار الإدارية مع وجود **13 عون مكتب**، مما يعكس بنية تنظيمية تقليدية تُعطي أهمية كبيرة للإدارة والأعمال المكتبية.

يُظهر التوزيع أن هناك هيكلًا وظيفيًا متدرجًا يتضمن مختلف الرتب من **عون أمن** إلى **مدير**، مما يشير إلى تنوع في الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.

كما أن النسب المئوية تعكس توزيع القوى العاملة وتشير إلى أن الأدوار الأقل تقنية مثل **عون أمن** و **عامل نظافة** تمثل جزءًا صغيرًا من القوى العاملة، بينما الأدوار التي تتطلب مهارات متخصصة مثل **متصرف** و **مهندس شبكات** تمثل نسبة مماثلة، مما يعكس ربما توازن في الاحتياجات الوظيفية.

إن وجود **3 رؤساء مصالح** و **مدير** يعكس هرمية واضحة في القيادة والإدارة، وهو ما قد يؤثر على ديناميكيات العمل والتواصل داخل المؤسسة.

قد يشير التركيز الكبير على الأدوار الإدارية إلى تحديات محتملة في التوازن بين العمل الإداري والتقني، وقد يؤدي ذلك إلى الحاجة لإعادة تقييم الهيكل التنظيمي لتحسين الكفاءة.

يمكن أن يعكس التنوع في الرتب الوظيفية تنوعًا في الخلفيات التعليمية والمهارات، مما يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل غنية بالتكامل والتعاون.

من خلال هذا التحليل السوسيولوجي، يمكن للمؤسسة أن تستفيد من فهم أعمق للتركيبة الوظيفية وكيف يمكن أن تؤثر على الثقافة التنظيمية والإنتاجية. كما يمكن أن يساعد في تحديد المجالات التي قد تحتاج إلى تطوير أو تحسين في المستقبل.

• بيانات العمال حسب الخبرة الوظيفية:

جدول رقم 04: بيانات العمال حسب الخبرة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الخبرة الوظيفية بالسنوات
21.87%	7	[0 سنة الى 4 سنوات]
15.62%	5	[5 سنة الى 9 سنوات]
18.75%	6	[10 سنة الى 14 سنوات]
18.75%	6	[15 سنة الى 19 سنوات]
12.50%	4	[20 سنة الى 24 سنوات]
9.37%	3	[25 سنة الى 29 سنوات]
3.12%	1	[30 سنة الى 34 سنوات]
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على تفرغ البيانات الشخصية من الاستبيان

بناءً على الجدول رقم 04، يمكننا تحليل البيانات كالتالي:

يعرض الجدول توزيع الخبرة الوظيفية لـ 32 عاملاً في مؤسسة اتصالات الجزائر. فيما يلي نعرض تحليلاً للبيانات الواردة في الجدول:

- المجموعة الأكبر من العمال (7 من 32) لديهم خبرة تتراوح بين 0 و 4 سنوات، مما يشير إلى أن 21.87% من القوى العاملة هم نسبياً جدد في المجال أو المؤسسة.
- المجموعتان التاليتان، اللتان تضمّان العمال ذوي الخبرة من 5 إلى 19 سنوات، تشكلان معاً 53.12% من القوى العاملة، مما يعكس استقراراً وتجربة متوسطة في القوى العاملة.

• العمال ذوي الخبرة من 20 إلى 24 سنوات يمثلون 12.50%، بينما أولئك الذين لديهم خبرة من 25 إلى 29 سنوات يمثلون 9.37%، مما يشير إلى وجود قاعدة صلبة من العمال ذوي الخبرة الطويلة.

• عامل واحد فقط لديه خبرة تتراوح بين 30 و34 سنوات، مما يشير إلى أن 3.12% من القوى العاملة هم من كبار السن في المؤسسة من حيث الخبرة.

من هذا التحليل، يمكن استنتاج أن المؤسسة لديها مزيج من العمال الجدد والمتوسطين والطويلي الخبرة، مع تركيز أكبر على الفئة المتوسطة. هذا التنوع في الخبرة يمكن أن يكون مفيداً للمؤسسة، حيث يمكن للعمال الأكثر خبرة أن يقدموا الإرشاد والتوجيه للأصغر سناً، بينما يمكن للعمال الجدد أن يجلبوا أفكاراً جديدة ومنظورات متجددة. ومع ذلك، قد يكون من المهم أيضاً النظر في تطوير برامج للتطوير المهني لضمان استمرارية المهارات والمعرفة داخل المؤسسة.

التحليل السوسولوجي للجدول رقم 04:

من الناحية السوسولوجية، يعكس الجدول الذي يصور توزيع الخبرة الوظيفية للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر، ديناميكيات مهمة داخل سوق العمل والمؤسسة نفسها. يُظهر التوزيع أن هناك نسبة كبيرة من العمال (حوالي 21.87%) في بداية مسيرتهم المهنية، مما يشير إلى تجديد مستمر للقوى العاملة وإدخال أفكار جديدة ومهارات حديثة إلى المؤسسة. ومع ذلك، يوجد أيضاً توازن بين العمال ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة، الذين يشكلون معاً أكثر من 50% من القوى العاملة، مما يوفر استقراراً وتراكماً للمعرفة والخبرة داخل المؤسسة.

هذا التنوع في الخبرة يعزز توفر بيئة عمل تعاونية حيث يمكن للعمال الأكثر خبرة أن يقدموا الإرشاد والتوجيه للأصغر سناً، بينما يمكن للعمال الجدد أن يجلبوا طاقة وحيوية جديدة. ومع ذلك، قد يكون هناك

تحديات تتعلق بالتكامل والتواصل بين الأجيال المختلفة، وقد تحتاج المؤسسة إلى تطوير استراتيجيات لتعزيز التفاهم المتبادل والاستفادة من التنوع في الخبرات.

كما يمكن أن يشير التوزيع إلى تحديات محتملة في التخطيط للتقاعد ونقل المعرفة، خاصة مع وجود نسبة صغيرة من العمال في الفئة الأعلى من الخبرة. قد تحتاج المؤسسة إلى النظر في برامج للتطوير المهني والتدريب لضمان استمرارية المهارات والمعرفة داخل المؤسسة، ولتخصير العمال للمراحل التالية من مسيرتهم المهنية.

2.3.6. تفرغ الأسئلة و اجاباتها التي تعنى بمتغيري الدراسة:

جدول رقم 05: تفرغ الاستبيان

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا أستخدمها	
30	2	0	0	0	ما مدى تكرار استخدامك للتكنولوجيا في عملك؟
نعم، بشكل ممتاز	نعم	محايد	قليلاً	لا	
3	22	0	5	2	هل تشعر أنك حصلت على التدريب الكافي لاستخدام الأدوات الرقمية؟
تأثير إيجابي كبير	تأثير إيجابي	محايد	تأثير سلبي	لا يوجد تأثير	
27	5	0	0	0	كيف تقيم تأثير التحول الرقمي على

إنتاجيتك العملية؟				
لا	قليلاً	محايد	نعم	نعم، بشكل كبير
0	1	0	12	20
هل تعتقد أن جودة الخدمات المقدمة قد تحسنت بعد التحول الرقمي؟				
لا تغيير	تغيير طفيف	محايد	تغيير ملحوظ	تغيير كبير
3	7	0	10	12
هل لاحظت تغييراً في مهامك الوظيفية بعد التحول الرقمي؟				
لا يوجد توازن	توازن ضعيف	محايد	توازن جيد	توازن ممتاز
0	8	2	15	7
هل تجد أن هناك توازن بين العمل اليدوي والعمل التكنولوجي في مهامك؟				
لا	قليلاً	محايد	نعم	نعم، بشكل كبير
19	7	1	4	1
هل تعتقد أن التحول الرقمي قد أثر على استقرارك الوظيفي؟				
لا يوجد تغيير	تغيير طفيف	محايد	تغيير ملحوظ	تغيير كبير
1	2	0	11	18
هل شهدت تغييراً في ثقافة العمل بعد التحول الرقمي؟				

تغيير كبير	تغيير ملحوظ	محايد	تغيير طفيف	لا يوجد تغيير	
14	17	2	8	1	كيف تقيم مكانة العنصر البشري في المؤسسة بعد التحول الرقمي؟
نعم، بشكل كبير	نعم	محايد	قليلا	لا	
5	6	3	11	9	هل شعرت بتغيير في قيمتك كموظف بعد التحول الرقمي؟
إيجابي كبير	إيجابي	محايد	قليل	تأثير سلبي	
8	13	3	8	0	ما تأثير التكنولوجيا على التواصل الداخلي في المؤسسة؟
نعم، بشكل كبير	نعم	محايد	قليلا	لا	
10	5	4	11	2	هل ساهمت التكنولوجيا في تعزيز فرص التطور الوظيفي لديك؟
ايجابي جدا	ايجابي	محايد	قليل	تأثير سلبي	
16	12	0	4	0	كيف أثرت التكنولوجيا على رضاك الوظيفي؟
نعم، بشكل كبير	نعم	محايد	قليلا	لا	
17	13	0	2	0	هل ترى ضرورة للتدريب البشري المستمر مع التقدم التكنولوجي؟

تأثير سلبي	تأثير قليل	لا يوجد	تأثير ايجابي	تأثير ايجابي جدا	
1	16	1	10	4	كيف أثرت التكنولوجيا على العلاقات بين الزملاء؟
لا	قليلًا	محايد	نعم	نعم، بشكل كبير	
3	4	1	10	14	هل زادت التكنولوجيا من الضغط الوظيفي لديك؟
لا تساهم	قليلًا	محايد	تساهم	تساهم بشكل كبير	
0	3	0	11	18	هل يمكن للتكنولوجيا أن تساهم في تحسين الأداء البشري؟
سلبية	قليلة	محايدة	ايجابية	ايجابية جدا	
7	4	2	14	5	ما هي توقعاتك لمستقبل العنصر البشري في ظل التطور التكنولوجي؟
لا	قليلًا	محايد	نعم	نعم، بشكل كبير	
12	7	0	6	7	هل تعتقد أن التحول الرقمي قد أدى إلى تغيير في مهامك الوظيفية؟
لا	قليلًا	محايد	نعم	نعم، بشكل كبير	
0	2	1	14	15	هل تشعر بأن التحول الرقمي قد ساهم

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على تفرغ البيانات الاستبيان

7. تحليل النتائج:

يمكن تحليل البيانات المجمعة باستخدام أدوات التحليل الكمي والكيفي لفهم العلاقات والتغيرات التي

تحدث، من أجل ذلك اعتمدنا برمجية SPSS.

لتحليل الاستبيان وتحديد مدى الدلالة الإحصائية لكل سؤال، سنقوم بحساب النسب المئوية لكل إجابة

ومن ثم تقديم تحليل لهذه النسب. بما أن العينة تتكون من 32 مشاركاً، فإن كل مشارك يمثل 3.12%

من العينة. نستخدم هذه القيمة لحساب النسب المئوية لكل خيار إجابة.

1.7 مدى تكرار استخدام التكنولوجيا في العمل:

- دائماً: 30 مشاركاً $\times 3.12\% = 93.75\%$.

- غالباً: 2 مشاركين $\times 3.12\% = 6.25\%$.

الدلالة الإحصائية: الاستخدام المستمر للتكنولوجيا يعتبر مرتفعاً جداً وذو دلالة إحصائية كبيرة.

2.7 التدريب الكافي لاستخدام الأدوات الرقمية:

- نعم، بشكل ممتاز: 3 مشاركين $\times 3.12\% = 9.37\%$.

- نعم: 22 مشاركاً $\times 3.12\% = 68.75\%$.

- قليلاً: 5 مشاركين $\times 3.12\% = 15.62\%$.

- لا: 2 مشاركين $\times 3.12\% = 6.25\%$.

الدلالة الإحصائية: الغالبية تشعر بأنها حصلت على التدريب الكافي، مما يعطي دلالة إحصائية على فعالية برامج التدريب.

3.7. تأثير التحول الرقمي على الإنتاجية:

• تأثير إيجابي كبير: 27 مشاركًا $\times 3.12\% = 84.37\%$.

• تأثير إيجابي: 5 مشاركين $\times 3.12\% = 15.62\%$.

الدلالة الإحصائية: هناك تأثير إيجابي كبير على الإنتاجية، مما يشير إلى دلالة إحصائية مهمة للتحول الرقمي.

4.7. تحسين جودة الخدمات بعد التحول الرقمي:

• نعم، بشكل كبير: 20 مشاركًا $\times 3.12\% = 62.5\%$.

• نعم: 12 مشاركًا $\times 3.12\% = 37.5\%$.

• قليلاً: 1 مشارك $\times 3.12\% = 3.125\%$.

الدلالة الإحصائية: تحسين جودة الخدمات يعتبر ذو دلالة إحصائية، مع تأثير كبير للتحول الرقمي.

5.7. تغيير المهام الوظيفية بعد التحول الرقمي:

• تغيير كبير: 12 مشاركًا $\times 3.12\% = 37.5\%$.

• تغيير ملحوظ: 10 مشاركين $\times 3.12\% = 31.25\%$.

• تغيير طفيف: 7 مشاركين $\times 3.12\% = 21.87\%$.

• لا تغيير: 3 مشاركين $\times 3.12\% = 9.37\%$.

الدلالة الإحصائية: التغير في المهام الوظيفية يعتبر ملحوظاً وذو دلالة إحصائية.

6.7. توازن العمل اليدوي والتكنولوجي:

- توازن ممتاز: 7 مشاركين $\times 3.12\% = 21.87\%$.
- توازن جيد: 15 مشاركاً $\times 3.12\% = 46.87\%$.
- توازن ضعيف: 8 مشاركين $\times 3.12\% = 25\%$.
- لا يوجد توازن: 1 مشارك $\times 3.12\% = 3.12\%$.

الدلالة الإحصائية: يُظهر هذا أن معظم الموظفين يجدون توازناً جيداً بين العمل اليدوي والعمل التكنولوجي، مما يشير إلى استفادتهم من الأدوات الرقمية بشكل فعال.

7.7. تأثير التحول الرقمي على الاستقرار الوظيفي:

- لا: 19 مشاركاً $\times 3.12\% = 59.37\%$.
- قليلاً: 7 مشاركين $\times 3.12\% = 21.87\%$.
- نعم: 4 مشاركين $\times 3.12\% = 12.5\%$.
- نعم، بشكل كبير: 1 مشارك $\times 3.12\% = 3.12\%$.

الدلالة الإحصائية: يشعر معظم الموظفين بأن التحول الرقمي لم يؤثر على استقرارهم الوظيفي، وهذا يُظهر دلالة إحصائية على الاستقرار النسبي.

8.7. تغيير في ثقافة العمل بعد التحول الرقمي:

- تغيير كبير: 18 مشاركاً $\times 3.12\% = 56.25\%$.
- تغيير ملحوظ: 11 مشاركاً $\times 3.12\% = 34.37\%$.

• تغيير طفيف: 2 مشاركين $\times 3.12\% = 6.25\%$.

• لا يوجد تغيير: 1 مشارك $\times 3.12\% = 3.125\%$.

الدلالة الإحصائية: يلاحظ معظم الموظفين تغييرًا كبيرًا في ثقافة العمل بعد التحول الرقمي، مما يشير إلى تأثير التكنولوجيا على القيم والسلوكيات.

9.7. مكانة العنصر البشري بعد التحول الرقمي:

• تغيير ملحوظ: 17 مشاركًا $\times 3.12\% = 53.12\%$.

• تغيير طفيف: 8 مشاركين $\times 3.12\% = 25\%$.

• تغيير كبير: 4 مشاركين $\times 3.12\% = 12.5\%$.

• لا يوجد تغيير: 1 مشارك $\times 3.12\% = 3.12\%$.

الدلالة الإحصائية: يرى معظم الموظفين تغييرًا ملحوظًا في مكانة العنصر البشري، مما يشير إلى تأثير التحول الرقمي على مكانة العنصر البشري.

10.7. تغيير قيمة الموظف:

• نعم، بشكل كبير: 3 مشاركين $\times 3.12\% = 9.37\%$.

• نعم: 6 مشاركين $\times 3.12\% = 18.75\%$.

• قليلًا: 11 مشاركًا $\times 3.12\% = 34.37\%$.

• لا: 9 مشاركين $\times 3.12\% = 28.12\%$.

الدلالة الإحصائية: يشعر معظم الموظفين بتغيير قليل في قيمتهم كموظفين بعد التحول الرقمي، مما يشير إلى تأثير التحول على الإدراك الذاتي.

11.7. تأثير التكنولوجيا على التواصل الداخلي في المؤسسة:

- تأثير إيجابي كبير: 8 مشاركين $\times 3.12\% = 25\%$.
- تأثير إيجابي: 13 مشاركًا $\times 3.12\% = 40.62\%$.
- تأثير قليل: 8 مشاركين $\times 3.12\% = 25\%$.
- لا يوجد تأثير: 3 مشاركين $\times 3.12\% = 9.37\%$.

الدلالة الإحصائية: يرى معظم الموظفين أن التكنولوجيا لها تأثير إيجابي على التواصل الداخلي في المؤسسة، مع دلالة إحصائية على التأثير الإيجابي.

12.7. تحسين فرص التطور الوظيفي:

- نعم، بشكل كبير: 10 مشاركين $\times 3.12\% = 31.25\%$.
- نعم: 5 مشاركين $\times 3.12\% = 15.62\%$.
- قليلاً: 11 مشاركًا $\times 3.12\% = 34.37\%$.
- لا: 2 مشاركين $\times 3.12\% = 6.25\%$.

الدلالة الإحصائية: يعتقد معظم الموظفين أن التكنولوجيا ساهمت في تعزيز فرص التطور الوظيفي، مما يشير إلى دلالة إحصائية على الفرص المتاحة.

13.7. تأثير التكنولوجيا على الرضا الوظيفي:

- إيجابي جدًا: 16 مشاركًا $\times 3.12\% = 50\%$.
- إيجابي: 12 مشاركًا $\times 3.12\% = 37.5\%$.
- قليلاً: 4 مشاركين $\times 3.12\% = 12.5\%$.

- لا يوجد تأثير: 0 مشارك $\times 3.12\% = 0\%$.

الدلالة الإحصائية: يشعر معظم الموظفين بتحسين كبير في رضاهم الوظيفي بعد التحول الرقمي، مما يُظهر دلالة إحصائية على الرضا النسبي.

14.7. التدريب البشري المستمر مع التقدم التكنولوجي:

- نعم، بشكل كبير: 17 مشاركًا $\times 3.12\% = 53.12\%$
- نعم: 13 مشاركًا $\times 3.12\% = 40.62\%$
- قليلاً: 2 مشاركين $\times 3.12\% = 6.25\%$
- لا: 0 مشارك $\times 3.12\% = 0\%$.

الدلالة الإحصائية: يرى 93.75% من الموظفين أهمية التدريب المستمر مع التقدم التكنولوجي، ويعتبرونه ضروريًا بشكل كبير أو مهم. هذا يُظهر دلالة إحصائية على الحاجة إلى التطوير المهني المستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية.

15.7. تأثير التكنولوجيا على العلاقات بين الزملاء:

- إيجابي جدًا: 4 مشاركين $\times 3.12\% = 12.5\%$
- إيجابي: 10 مشاركين $\times 3.12\% = 31.25\%$
- تأثير قليل: 16 مشاركًا $\times 3.12\% = 50\%$
- لا يوجد تأثير: 1 مشارك $\times 3.12\% = 3.12\%$

الدلالة الإحصائية: يرى معظم الموظفين أن التكنولوجيا لها تأثير إيجابي على العلاقات بين الزملاء، مما يُظهر دلالة إحصائية على تحسين التفاعلات داخل الفريق.

16.7. الضغط الوظيفي بسبب التكنولوجيا:

- نعم، بشكل كبير: 14 مشاركًا $\times 3.12\% = 43.75\%$.
- نعم: 10 مشاركين $\times 3.12\% = 31.25\%$.
- قليلاً: 4 مشاركين $\times 3.12\% = 12.5\%$.
- لا: 3 مشاركين $\times 3.12\% = 9.37\%$.

الدلالة الإحصائية: يشعر معظم الموظفين بزيادة كبيرة في الضغط الوظيفي بسبب التكنولوجيا، مما يُظهر دلالة إحصائية على التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي.

17.7. تحسين الأداء البشري بفضل التكنولوجيا:

- تساهم بشكل كبير: 18 مشاركًا $\times 3.12\% = 56.25\%$.
- تساهم: 11 مشاركًا $\times 3.12\% = 34.37\%$.
- لا تساهم: 3 مشاركين $\times 3.12\% = 9.37\%$.

الدلالة الإحصائية: يرى معظم الموظفين أن التكنولوجيا يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء البشري، مما يُظهر دلالة إحصائية على الفوائد المحتملة.

18.7. توقعات مستقبل العنصر البشري:

- إيجابية: 14 مشاركًا $\times 3.12\% = 43.75\%$.
- إيجابية جدًا: 5 مشاركين $\times 3.12\% = 15.62\%$.
- قليلة: 4 مشاركين $\times 3.12\% = 12.5\%$.
- سلبية: 7 مشاركين $\times 3.12\% = 21.87\%$.

الدلالة الإحصائية: يتوقع معظم الموظفين أن يكون للتطور التكنولوجي تأثير إيجابي على مستقبل العصر البشري، مما يُظهر دلالة إحصائية على التفاؤل بالتغيرات التكنولوجية و تأثيرها المستقبلي.

بالطبع، سأواصل تحليل الأسئلة المتبقية في الاستبيان:

19.7. تغيير في مهام الوظيفة بسبب التحول الرقمي:

- تغيير كبير: 12 مشاركًا $\times 3.12\% = 37.5\%$.
- تغيير ملحوظ: 10 مشاركين $\times 3.12\% = 31.25\%$.
- تغيير طفيف: 7 مشاركين $\times 3.12\% = 21.87\%$.
- لا تغيير: 3 مشاركين $\times 3.12\% = 9.37\%$.

الدلالة الإحصائية: يشعر معظم الموظفين بتغيير في مهامهم الوظيفية بسبب التحول الرقمي، مما يُظهر دلالة إحصائية على الأدوار والمسؤوليات المتغيرة.

20.7. تحسين جودة الخدمات المقدمة بفضل التكنولوجيا:

- نعم، بشكل كبير: 15 مشاركًا $\times 3.12\% = 46.87\%$.
- نعم: 13 مشاركًا $\times 3.12\% = 40.62\%$.
- قليلاً: 2 مشاركين $\times 3.12\% = 6.25\%$.
- لا: 2 مشاركين $\times 3.12\% = 6.25\%$.

الدلالة الإحصائية: يعتقد معظم الموظفين أن التكنولوجيا ساهمت بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة، مما يعكس تأثير إيجابي على تجربة العملاء.

8. تفسير النتائج:

يتم تفسير النتائج وتحليلها بناءً على النظريات الموجودة والأدلة الاستدلالية المجمعة.

1.8. استخدام التكنولوجيا في العمل:

• غالبًا: 6.25%.

• دائمًا: 93.75%.

التفسير: يُظهر هذا أن 93.75% من الموظفين يستخدمون التكنولوجيا بشكل دائم في عملهم، مما

يعكس اعتمادًا كبيرًا على الأدوات الرقمية.

2.8. التدريب على الأدوات الرقمية:

• لا: 6.25%.

• قليلًا: 15.62%.

• نعم: 68.75%.

• نعم، بشكل ممتاز: 9.37%.

التفسير: معظم الموظفين (68.75%) يشعرون أنهم حصلوا على تدريب جيد، مع وجود نسبة

صغيرة (9.37%) تشعر بأن التدريب كان ممتازًا.

3.8. تأثير التحول الرقمي على الإنتاجية:

• تأثير إيجابي: 15.62%.

• تأثير إيجابي كبير: 84.37%.

التفسير: يرى الغالبية العظمى (84.37%) أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي كبير على إنتاجيتهم، مما يشير إلى فوائد ملموسة للتكنولوجيا.

4.8. تحسين جودة الخدمات:

- قليلاً: 3.12%.
- نعم: 37.5%.
- نعم، بشكل كبير: 62.5%.

التفسير: يعتقد 62.5% من الموظفين أن جودة الخدمات تحسنت بشكل كبير بعد التحول الرقمي، مما يدل على تحسينات في الخدمة للعملاء.

5.8. تغيير المهام الوظيفية:

- لا تغيير: 9.37%.
- تغيير طفيف: 21.87%.
- تغيير ملحوظ: 31.25%.
- تغيير كبير: 37.5%.

التفسير: هناك توزيع متنوع في الإجابات، لكن 37.5% يلاحظون تغييرًا كبيرًا في مهامهم، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يعيد تشكيل الأدوار.

6.8. التوازن بين العمل اليدوي والتكنولوجي:

- توازن ضعيف: 25%.
- محايد: 6.25%.

• توازن جيد: 46.87%.

• توازن ممتاز: 21.87%.

التفسير: يجد 46.87% من الموظفين توازنًا جيدًا بين العمل اليدوي والتكنولوجي، مما يعكس الاندماج الفعال للتكنولوجيا في العمليات.

7.8. تأثير التحول الرقمي على الاستقرار الوظيفي:

• لا: 59.37%.

• قليلاً: 21.87%.

• نعم: 12.5%.

• نعم، بشكل كبير: 3.12%.

التفسير: يشعر 59.37% من الموظفين بأن التحول الرقمي لم يؤثر على استقرارهم الوظيفي، مما يشير إلى مخاوف بشأن الأمان الوظيفي.

8.8. تغيير ثقافة العمل:

• لا يوجد تغيير: 3.12%.

• تغيير طفيف: 6.25%.

• تغيير ملحوظ: 34.37%.

• تغيير كبير: 56.25%.

التفسير: يلاحظ 56.25% من الموظفين تغييرًا كبيرًا في ثقافة العمل، مما يدل على أن التحول الرقمي يؤثر على القيم والسلوكيات.

9.8. مكانة العنصر البشري:

- لا يوجد تغيير: 3.12%.
- تغيير طفيف: 25%.
- تغيير ملحوظ: 53.12%.
- تغيير كبير: 12.5%.

التفسير: يرى 53.12% من الموظفين تغييراً ملحوظاً في مكانة العنصر البشري، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يعيد تعريف دور الأفراد.

10.8. تغيير قيمة الموظف:

- لا: 28.12%.
- قليلاً: 34.37%.
- نعم: 18.75%.
- نعم، بشكل كبير: 9.37%.

التفسير: يشعر 34.37% من الموظفين بتغيير قليل في قيمتهم كموظفين بعد التحول الرقمي، مما يعكس تأثير التحول على الإدراك الذاتي.

11.8. تأثير التكنولوجيا على التواصل الداخلي في المؤسسة:

- تأثير إيجابي: 40.62%.
- تأثير إيجابي كبير: 25%.

التفسير: يرى 65.62% من الموظفين أن التكنولوجيا لها تأثير إيجابي على التواصل الداخلي في المؤسسة، مما يشير إلى تحسين التواصل بين الزملاء.

12.8. تحسين فرص التطور الوظيفي:

- قليلاً: 34.37%.
- محايد: 12.5%.
- إيجابي: 15.62%.
- إيجابي جداً: 37.5%.

التفسير: يعتقد 37.5% من الموظفين أن التكنولوجيا ساهمت بشكل كبير في تعزيز فرص التطور الوظيفي، مما يشير إلى تقديرهم للفرص الناشئة.

13.8. تأثير التكنولوجيا على الرضا الوظيفي:

- قليلاً: 12.5%.
- إيجابي: 37.5%.
- إيجابي جداً: 50%.

التفسير: يشعر 50% من الموظفين بتحسين كبير في رضاهم الوظيفي بعد التحول الرقمي، مما يعكس تأثير إيجابي على تجربتهم الوظيفية.

14.8. التدريب البشري المستمر:

- قليلاً: 6.25%.
- محايد: 0%.

• نعم: 40.62%.

• نعم، بشكل كبير: 53.12%.

التفسير: يرون 53.12% من الموظفين أن هناك حاجة ملحة للتدريب البشري المستمر مع التقدم التكنولوجي، مما يشير إلى أهمية التعلم المستمر.

15.8. تأثير التكنولوجيا على العلاقات بين الزملاء:

• تأثير قليل: 50%.

• لا يوجد تأثير: 3.12%.

• إيجابي: 31.25%.

• إيجابي جداً: 15.62%.

التفسير: يرى 46.87% من الموظفين أن التكنولوجيا لها تأثير إيجابي على العلاقات بين الزملاء، مما يشير إلى تحسين التفاعلات داخل الفريق.

16.8. الضغط الوظيفي بسبب التكنولوجيا:

• قليلاً: 12.5%.

• محايد: 3.12%.

• نعم: 31.25%.

• نعم، بشكل كبير: 53.12%.

التفسير: يشعر 53.12% من الموظفين بزيادة كبيرة في الضغط الوظيفي بسبب التكنولوجيا

17.8. تحسين الأداء البشري بفضل التكنولوجيا:

- تأثير قليل: 9.37%.
- محايد: 0%.
- تأثير إيجابي: 34.37%.
- تأثير إيجابي جداً: 56.25%.

التفسير: يعتقد 56.25% من الموظفين أن التكنولوجيا يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء البشري، مما يشير إلى دور الأدوات الرقمية في تعزيز الكفاءة.

18.8. توقعات مستقبل العنصر البشري:

- تأثير إيجابي: 43.75%.
- تأثير إيجابي كبير: 15.62%.

التفسير: يتوقع 59.37% من الموظفين أن يكون للتطور التكنولوجي تأثير إيجابي على مستقبل العنصر البشري، مما يشير إلى التفاؤل بالتطورات المستقبلية.

19.8. تغيير في مهام الوظيفة بسبب التحول الرقمي:

- لا: 37.5%.
- قليلاً: 21.87%.
- نعم: 18.75%.
- نعم، بشكل كبير: 21.87%.

التفسير: يشعر **40.62%** من الموظفين بتغيير في مهامهم الوظيفية بسبب التحول الرقمي، مما يشير إلى تأثير التكنولوجيا على الأدوار والمسؤوليات.

20.8. تحسين جودة الخدمات المقدمة بفضل التكنولوجيا:

- قليلاً: **6.25%**.
- محايد: **3.12%**.
- نعم: **43.75%**.
- نعم، بشكل كبير: **46.87%**.

التفسير: يعتقد **46.87%** من الموظفين أن التكنولوجيا ساهمت بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة، مما يعكس تأثير إيجابي على تجربة العملاء.

تُظهر نتائج الاستبيان تأثير التحول الرقمي على موظفي اتصالات الجزائر بطرق متعددة. يُعتبر الاعتماد الكبير على التكنولوجيا في العمل دليلاً على تحول البيئة الوظيفية نحو الرقمنة، حيث يستخدم **93.75%** من الموظفين التكنولوجيا بشكل دائم. الغالبية تشعر بأنها حصلت على التدريب الكافي لاستخدام الأدوات الرقمية، مما يعكس استعداد المؤسسة لتمكين موظفيها من مواكبة التغيرات. يُنظر إلى التحول الرقمي على أنه محفز للإنتاجية، حيث يرى **84.37%** من الموظفين تأثيراً إيجابياً كبيراً على إنتاجيتهم.

من ناحية أخرى، يُعبر الموظفون عن تحسين في جودة الخدمات المقدمة، ويلاحظون تغييرات في مهامهم الوظيفية، مما يدل على تأثير التكنولوجيا في إعادة تشكيل الأدوار وتحسين العمليات. ومع ذلك، هناك قلق بشأن الاستقرار الوظيفي حيث يشعر **59.37%** بأن التحول لم يؤثر على استقرارهم، مما قد يعكس مخاوف بشأن الأمان الوظيفي في ظل التغيرات التكنولوجية.

تُظهر النتائج أيضًا تغييرًا في ثقافة العمل ومكانة العنصر البشري، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يؤثر على القيم والسلوكيات داخل المؤسسة. يُعبر الموظفون عن تفاؤلهم بالتطورات المستقبلية، مع توقع **59.37%** تأثيرًا إيجابيًا على مستقبل العنصر البشري. وأخيرًا، يُظهر الاستبيان أهمية التدريب المستمر والتوازن بين العمل اليدوي والتكنولوجي لضمان انتقال سلس إلى بيئة عمل رقمية. يُعتبر التحول الرقمي عاملاً مهمًا في تحسين الأداء البشري وتعزيز العلاقات بين الزملاء، على الرغم من أنه قد يزيد من الضغط الوظيفي لدى بعض الموظفين.

9. الاستنتاج العام للدراسة:

الاستنتاج العام للدراسة يشير إلى أن التحول الرقمي في اتصالات الجزائر قد أحدث تأثيرات متعددة الأبعاد على العنصر البشري وعلى العمليات داخل المؤسسة. من جهة، هناك تحسين ملحوظ في الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة، ومن جهة أخرى، تغييرات في ثقافة العمل وفي مهام الوظائف التي يقوم بها الموظفون. كما يُظهر الاستبيان أن هناك حاجة مستمرة للتدريب والتطوير لمواكبة التغييرات التكنولوجية، وأن التكنولوجيا يمكن أن تساهم في تحسين الأداء البشري وتعزيز العلاقات بين الزملاء.

ومع ذلك، يُعبر بعض الموظفين عن قلقهم بشأن الاستقرار الوظيفي والضغط الوظيفي الناتج عن التحول الرقمي. يُظهر الاستبيان أيضًا أن الموظفين يرون أن هناك توازنًا بين العمل اليدوي والتكنولوجي، ولكن هناك حاجة للتوازن والتكامل بينهما بشكل أفضل.

بشكل عام، يُمكن القول إن التحول الرقمي قد جلب فوائد مهمة للمؤسسة وللموظفين، لكنه يتطلب أيضًا إدارة فعالة للتحديات المرتبطة به، مثل الحاجة إلى التدريب المستمر والتعامل مع الضغوط الناجمة عن التغييرات السريعة في بيئة العمل.

الخاتمة:

في ظل التحول الرقمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم، تبرز أهمية إعادة تقييم مكانة العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية. تُعد اتصالات الجزائر نموذجًا للمؤسسة التي تواجه هذا التحدي، حيث تسعى للموازنة بين الحفاظ على قيمتها البشرية والتكيف مع المتطلبات التكنولوجية المتزايدة.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
La République algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
L'Université Larbi Tébessi - Tébessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculté des Sciences Humaines et Sociales



رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال

الرقم: 011/ق.ا.ا.ك.ع.ا.ا.2024.

من السيد: رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال .

إلى السيد: مدير اتصالات الجزائر - تبسة

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء بحث ميداني.

بعد التحية والاحترام،

بغرض إجراء بحث ميداني لطلبة القسم السنة الثانية ماستر تخصص اتصال

تنظيمي

، نرجو من سيادتكم الموافقة على إجراء هذا البحث تنظيمي: للطالب

ساري فارس

ضمن مؤسستكم

نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال
بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
بجامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة
ب.س.الدين مسكوري

Chef de Département Sciences Humaines
HANNA CHI Salima

مجمع اتصالات الجزائر
المديرية العملية للاتصالات نسسة

المديرية العملية للاتصالات تسمى
 قسم دائرة الموارد البشرية
 مصممة لخدمة تطور الموارد البشرية و التكوين

بطاقة متابعة

- تخصص : اتصال
- جامعة : الشيخ العربي التبسي تسمى
- كلية : العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
- مكان الترخيص : نقطة الحضور الشريعة
- المديرية : العملية للاتصالات تسمى
- الموضوع : تزيين ميدانسي
- من : 2024-04-28 إلى : 2024-05-12

التاريخ		12/05/2024	13/05/2024	14/05/2024	15/05/2024	16/05/2024	17/05/2024	18/05/2024	19/05/2024	20/05/2024	21/05/2024	22/05/2024	23/05/2024	24/05/2024	25/05/2024	26/05/2024	27/05/2024	28/05/2024	29/05/2024	30/05/2024	
الطالب :	تخول																				
ساري فارس	خروج																				



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علوم الاعلام و الاتصال

استمارة استبيان مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال

تخصص : اتصال تنظيمي

العنوان: مكانة العنصر البشري في ظل التحول الرقمي و التكنولوجيا في المؤسسة

الاقتصادية- دراسة حالة اتصالات الجزائر.

اشراف الاستاذ:

اعداد الطالب :

- د. محمد مالك

- فارس ساري

ملاحظة:

نوجه اليكم هذا الاستبيان مع الشكر المسبق و نرجو تعاونكم معنا بالإجابة على الاسئلة الواردة في الاستبيان بكل صدق ، لنتمكن من اجراء التحليل العلمي المطلوب مع التأكد على انه سيتم التعامل مع الاجابات بالسرية التامة و لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي ، ولكم منا فائق التقدير و الاحترام .

السنة الجامعية: 2024/2023

استبيان

السن: الجنس:

الرتبة الوظيفية: عدد سنوات العمل:

1. ما مدى تكرار استخدامك للتكنولوجيا في عملك؟

لا أستخدمها

نادراً

أحياناً

غالباً

دائماً

2. هل تشعر أنك حصلت على التدريب الكافي لاستخدام الأدوات الرقمية؟

لا

قليلاً

محايد

نعم

نعم، بشكل ممتاز

3. كيف تقيم تأثير التحول الرقمي على إنتاجيتك العملية؟

لا يوجد تأثير

تأثير سلبي

محايد

تأثير إيجابي

تأثير إيجابي كبير

4. هل تعتقد أن جودة الخدمات المقدمة قد تحسنت بعد التحول الرقمي؟

لا

قليلاً

محايد

نعم

نعم، بشكل كبير

5. هل لاحظت تغييراً في مهامك الوظيفية بعد التحول الرقمي؟

لا تغيير

تغيير طفيف

محايد

تغيير ملحوظ

تغيير كبير

6. هل تجد أن هناك توازن بين العمل اليدوي والعمل التكنولوجي في مهامك؟

لا يوجد توازن

توازن ضعيف

محايد

توازن جيد

توازن ممتاز

7. هل تعتقد أن التحول الرقمي قد أثر على استقرارك الوظيفي؟

لا

قليلاً

محايد

نعم

نعم، بشكل كبير

8. هل شهدت تغييراً في ثقافة العمل بعد التحول الرقمي؟

لا تغيير

تغيير طفيف

محايد

تغيير ملحوظ

تغيير كبير

9. كيف تقيم مكانة العنصر البشري في المؤسسة بعد التحول الرقمي؟

- لا تغيير
- تغيير طفيف
- محايد
- تغيير ملحوظ
- تغيير كبير

10. هل شعرت بتغيير في قيمتك كموظف بعد التحول الرقمي؟

- لا
- قليلاً
- محايد
- نعم
- نعم، بشكل كبير

11. ما تأثير التكنولوجيا على التواصل الداخلي في المؤسسة؟

- تأثير سلبي
- قليل
- محايد
- إيجابي
- إيجابي كبير

12. هل ساهمت التكنولوجيا في تعزيز فرص التطور الوظيفي لديك؟

- لا
- قليلاً
- محايد
- نعم
- نعم، بشكل كبير

13. كيف أثرت التكنولوجيا على رضاك الوظيفي؟

- تأثير سلبي
- قليل

- محايد
- إيجابي
- إيجابي كبير

14. هل ترى ضرورة للتدريب البشري المستمر مع التقدم التكنولوجي؟

- لا
- قليلاً
- محايد
- نعم
- نعم، بشكل كبير

15. كيف أثرت التكنولوجيا على العلاقات بين الزملاء؟

- تأثير سلبي
- قليل
- محايد
- إيجابي
- إيجابي كبير

16. هل زادت التكنولوجيا من الضغط الوظيفي لديك؟

- لا
- قليلاً
- محايد
- نعم
- نعم، بشكل كبير

17. كيف يمكن للتكنولوجيا أن تساهم في تحسين الأداء البشري؟

- لا تساهم
- قليلاً
- محايد
- تساهم
- تساهم بشكل كبير

18. ما هي توقعاتك لمستقبل العنصر البشري في ظل التطور التكنولوجي؟

سلبية

قليلة

محايدة

إيجابية

إيجابية كبيرة

19. هل تعتقد أن التحول الرقمي قد أدى إلى تغيير في مهامك الوظيفية؟

لا

قليلاً

محايد

نعم

نعم، بشكل كبير

20. هل تشعر بأن التحول الرقمي قد ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة؟

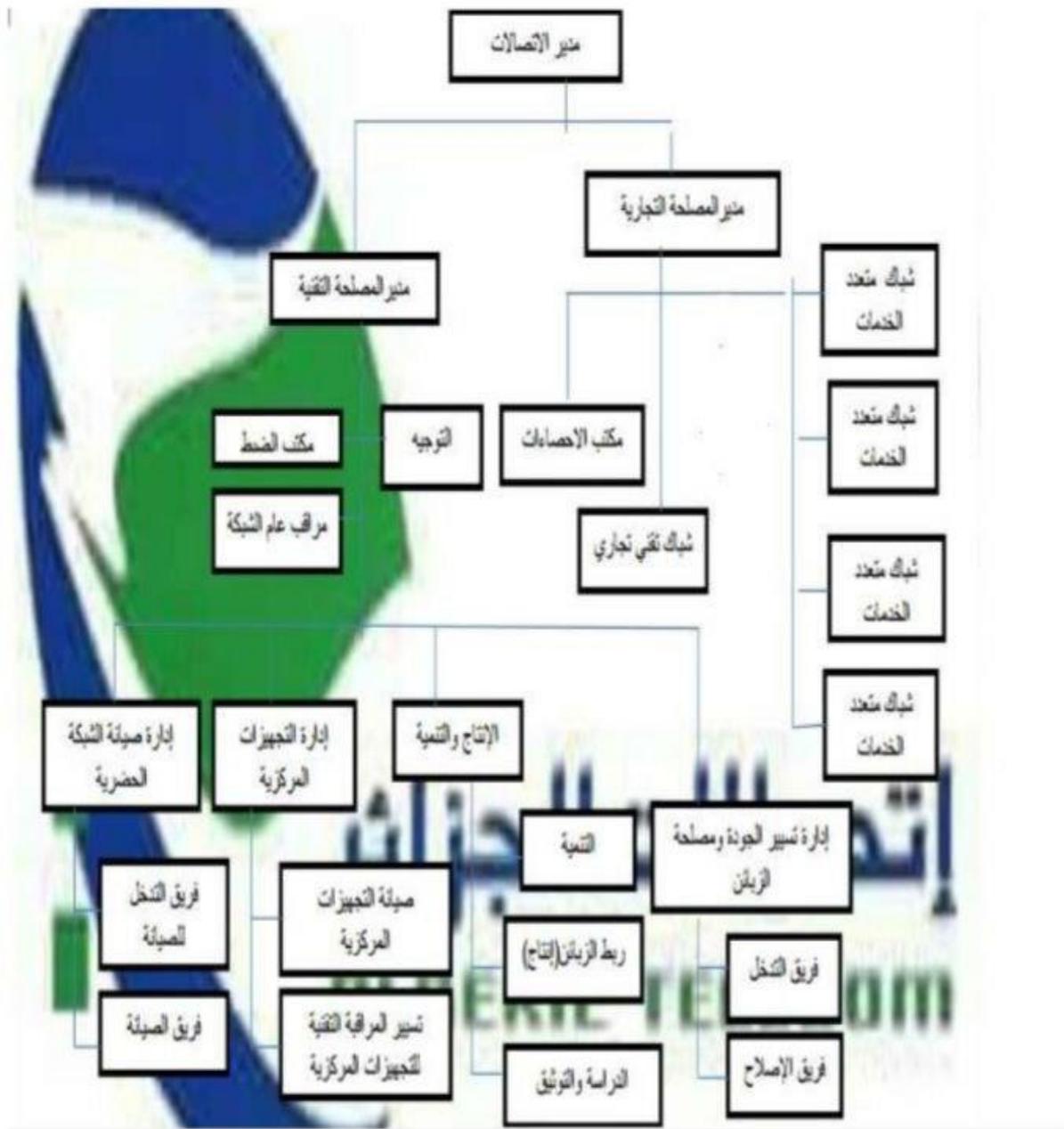
لا

قليلاً

محايد

نعم

نعم، بشكل كبير



الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الشريعة

المصدر: وكالة اتصالات الجزائر بالشريعة

شكل يوضح عروض الخاصة بإتصالات الجزائر بالشرية

