

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Ministry of Higher Education and Scientific Research

المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

تخصص: إدارة وإستراتيجيات المؤسسات

الموضوع:

تنمية الكفاءات البشرية في ظل تواجد التكنولوجيا الرقمية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشي أحمد" - غليزان -

إشراف الأستاذة
د. شقرون مريم

إعداد الطالب
سردي أيمن

لجنة المناقشة

رئيسة

أستاذة محاضرة -أ-

د. كبري فتيحة

مشرفة

أستاذة محاضرة -أ-

د. شقرون مريم

ممتحنة

أستاذة محاضرة -أ-

د. سلهامي سامية

السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أرفع بالغ الشكر وعظيم الامتنان للعلم القدير، على فضله وتوفيقه في أداء هذا البحث
أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة: شقرون مريم، التي لها الفضل في إنجاز هذا البحث
أتوجه بخالص الشكر لموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشي أحمد" على تعاونهم
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة في لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث
أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في هذا البحث

الإهداء

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

أهدي هذا العمل:

إلى الوالدين الكريمين تقديرًا وشكرًا

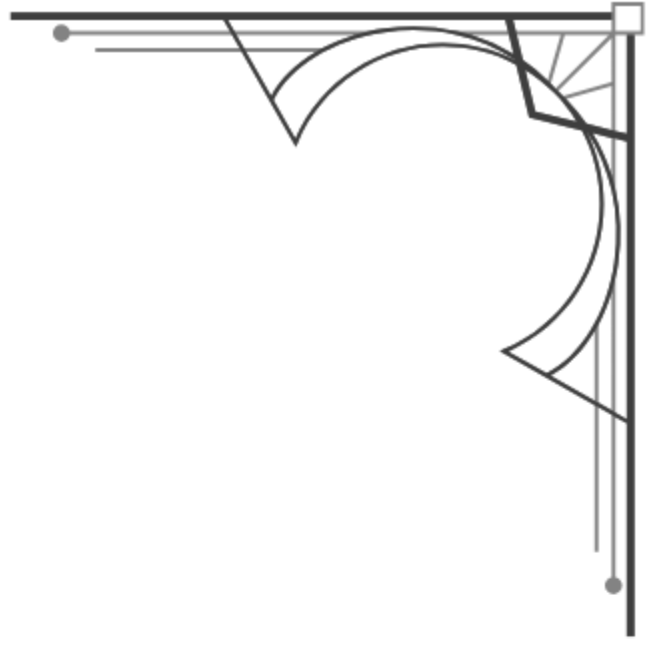
إلى إخوتي

إلى كل باحث

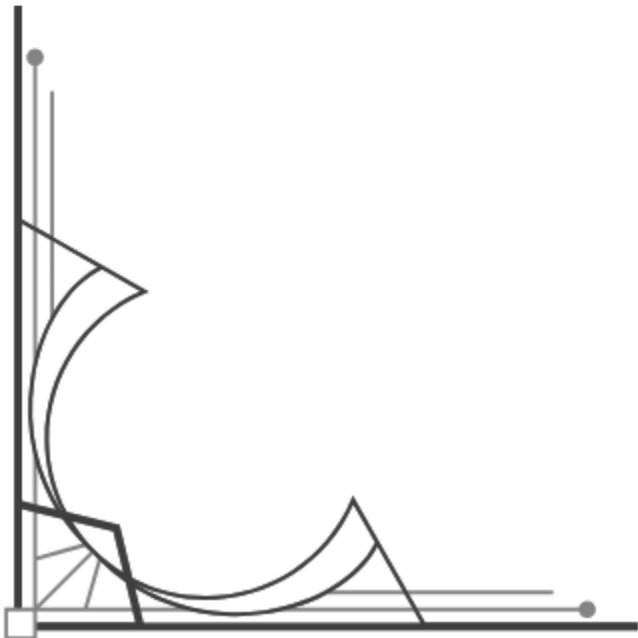
إلى كل من ساهم في هذا العمل

أمين

09-01	مقدمة عامة
38-10	الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الكفاءات البشرية
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية
18	المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية
32	المبحث الثالث: التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية
38	خلاصة الفصل
62-39	الفصل الثاني: الإطار النظري للتكنولوجيا الرقمية
39	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا الرقمية
46	المبحث الثاني: التحول الرقمي للمؤسسة
52	المبحث الثالث: انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الكفاءات البشرية
62	خلاصة الفصل
104-63	الفصل الثالث: مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تنمية الكفاءات البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشي أحمد"
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
71	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
75	المبحث الثالث: عرض وتحليل معلومات الدراسة
104	خلاصة الفصل
105	خاتمة



قائمة الجداول والأشكال والملحقات



قائمة الجداول

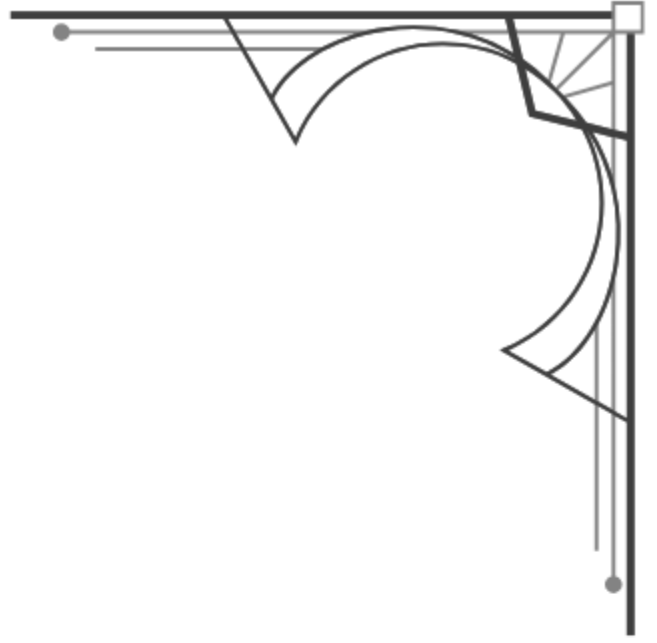
الرقم	العنوان	الصفحة
01	منصات التعليم والتكوين المجانية	61
02	توزيع عدد الموظفين حسب الأسلاك المنتمين إليها	65
03	توزيع أفراد العينة حسب النوع	75
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	75
05	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	76
06	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	76
07	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	77
08	الأقدمية المطلوبة للترقية في الدرجات	80
09	عدد الموظفين الذين تمت ترقيتهم خلال سنة 2021	81
10	عدد الموظفين المتواجدين في بعض مكاتب المؤسسة	85
11	عدد الدورات التكوينية	89
12	وظائف وعدد الموظفين الخاضعين للدورات التكوينية	90
13	عدد الدورات التكوينية عن بعد	102

قائمة الأشكال

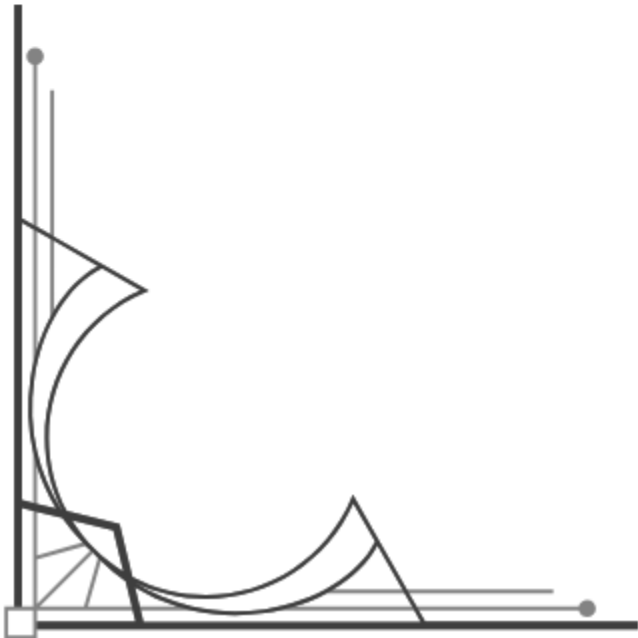
الرقم	العنوان	الصفحة
01	تمثيل بياني يوضح توزيع عدد الموظفين بالمؤسسة حسب الأسلاك المنتمين إليها	65
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشي أحمد"	66
03	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب النوع	75
04	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن	75
05	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	76
06	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	76
07	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	77
08	تمثيل بياني لعدد الموظفين الذين تمت ترقيتهم خلال سنة 2021	81
09	تمثيل بياني لعدد الموظفين المتواجدين في بعض مكاتب المؤسسة	85
10	تمثيل بياني لعدد الدورات التكوينية	89
11	تمثيل بياني لوظائف وعدد الموظفين الخاضعين للدورات التكوينية	91
12	تمثيل بياني لعدد الدورات التكوينية عن بعد	102

قائمة الملحقات

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قرار إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة	115
02	قرار وزاري يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية	116
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشي أحمد"	117
04	أسئلة المقابلة	118
05	استمارة تنقيط خاصة بالترقية في الدرجات	119
06	بطاقة تقييم خاصة بعلاوة المردودية	120
07	جدول الترقيات الخاص بالترقية في الدرجة	121
08	مقرر ترقية عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات	122
09	مقرر ترقية على أساس التسجيل في قائمة التأهيل	123
10	مقرر الالتحاق برتبة أعلى عن طريق الترقية الاختيارية	124
11	بطاقة تقنية لبرنامج Gei Wpaie المستخدم في مكتب الميزانية والمحاسبة	125



مقدمة عامة



مقدمة عامة

يعد المورد البشري من أهم موارد المؤسسة التي تساهم في تحقيق التميز والريادة، إذ يعتبر المورد الأساسي والمحوري لسير جميع الأنشطة وبدونه تفقد الموارد الأخرى قيمتها، وتزداد أهمية هذا المورد إذا تميز بمهارات ومعارف وقدرات تمكنه من دعم كفاءة المؤسسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها، خاصة في ظل التغيرات السريعة للبيئة المحيطة بها التي تتطلب كفاءات بشرية لها القدرة على الاستجابة والتأقلم مع هذه التغيرات ومعرفة الطرق التي من الممكن أن تنتهجها المؤسسة للتعامل معها.

نظرًا لأهمية المورد البشري أصبحت المؤسسات تسعى للبحث عن أفضل وأحدث الطرق والأساليب التي تُمكن من تطوير وتنمية كفاءاته والوصول بها إلى أقصى حد ممكن، حيث من بين هذه الأساليب نجد التكوين والتدريب، وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، تحفيز الموارد البشرية على تنمية قدراتهم ومهاراتهم ذاتيًا وغيرها من الأساليب الأخرى، وهذا ما يساعد المورد البشري على إدراك طاقاته وقدراته واستغلالها من أجل تحسين أدائه، كما أنه يساعد المؤسسة على معرفة القدرات البشرية التي تتوفر عليها وتسخيرها لتلبية متطلبات وظائفها وتحقيق أهدافها.

إن التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية تعتبر جد مهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تشمل جميع الكفاءات من الموظفين حديثًا حتى يتمكنوا من تلبية احتياجات الوظائف المكلفين بأدائها، وتشمل كذلك الموظفين القدامى حتى يواكبوا المتطلبات الجديدة للعمل، وبالتالي تكون الكفاءات البشرية للمؤسسة تلبي جميع المتطلبات الحالية وقادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية، وهذا ما يساعد المؤسسة على اكتساب مرونة تمكنها من مواجهة معظم التحديات التي من الممكن أن تعرقل نشاطها.

تعتبر التكنولوجيا الرقمية بمثابة نهضة علمية في الوقت الحالي، حيث اقتحمت جميع المجالات وأحدثت فيها تغييرات كان لها آثار عميقة، من خلال ما وفرت من ميزات جديدة وفريدة من نوعها ساعدت هذه المجالات على القيام بمختلف أنشطتها، ومكنتها من بلوغ مستويات فاقت بكثير التوقعات كما ساهمت في ظهور مجالات جديدة لم يكن لها وجود من قبل، تكمن قوة هذه التكنولوجيا في الميزات التي توفرها كالسرعة في إنجاز المهام، الجودة العالية، تخفيض التكاليف، وتوفير الجهد وغيرها، وبالتالي تساعد على تحقيق الأهداف بسرعة مما يؤدي إلى تحقيق تطور سريع ومستمر وتحقيق تنمية مستدامة.

أدت التكنولوجيا الرقمية وقدراتها غير المحدودة وتطورها المستمر والتغيرات الإيجابية والسريعة التي أحدثتها في مختلف المجالات إلى جذب اهتمام المؤسسات بمختلف أنواعها لتبني هذه التكنولوجيا والاعتماد عليها والتحول من مؤسسة تعتمد على الوسائل التقليدية لإنجاز مهامها إلى مؤسسة تعتمد على وسائل التكنولوجيا، لكن هذا التحول الرقمي يحتاج إلى العديد من المتطلبات الواجب توفرها كالكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيا، القدرة على تغطية تكاليف وسائل التكنولوجيا، وخاصة تغيير ثقافة المؤسسة لكي تتناسب مع هذا التحول الجديد.

توفر التكنولوجيا الرقمية مجموعة من الوسائل كالأجهزة والآلات، البرامج، والشبكات والتي من خلالها تساهم في تنمية الكفاءات البشرية للمؤسسة، حيث تتميز هذه الوسائل بقدرتها على تسهيل إدارة وتسيير مختلف الأنشطة والمهام وتوفير طرق وأساليب جديدة كالتكوين عن بعد، التدريب بالمحاكاة، التدريب الإلكتروني وغيرها من الأساليب الأخرى، وبالتالي تساهم في تسهيل عملية تنمية الكفاءات البشرية وتحسين أدائها، وهذا ما يترتب عنه تحقيق العديد من النتائج الإيجابية كتحسين الجودة والإنتاجية، توفير الوقت والجهد، وتحسين القدرات الوظيفية للموارد البشرية.

إشكالية البحث

سنحاول من خلال هذا البحث توضيح مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تنمية الكفاءات البشرية، وبالتالي يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تنمية الكفاءات البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشى أحمد" - غليزان - ؟

يندرج ضمن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية والمصاغة كالاتي:

- ماهي أساليب تنمية الكفاءات البشرية؟
- ماهي مراحل عملية تنمية الكفاءات البشرية؟
- ماهي وسائل التكنولوجيا الرقمية؟
- ماهي انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الكفاءات البشرية؟
- ماهي أساليب تنمية الكفاءات البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشى أحمد"؟
- ماهي استخدامات التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشى أحمد"؟

فرضيات البحث

كـتـخـمـن مـبـدئـي للإجـابـة عـلى الأـسـئـلة المـطـروـحـة، يـمـكـن صـياغة فـرضـيات البـحـث عـلى النـحو التـالـي:

➤ **الفرضية الرئيسية:** تساهم التكنولوجيا الرقمية في تسهيل عملية تنمية الكفاءات البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشى أحمد".

➤ **الفرضيات الفرعية:** تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- تساهم أجهزة التكنولوجيا في تسهيل عملية تنمية الكفاءات البشرية للمؤسسة؛
- تساهم البرامج التي توفرها التكنولوجيا في تسهيل عملية تنمية الكفاءات البشرية للمؤسسة؛
- تساهم الشبكات في تسهيل عملية تنمية الكفاءات البشرية للمؤسسة.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في كون أنه يتعلق بأهم مورد من موارد المؤسسة وهو المورد البشري إضافة إلى أنه يوضح العلاقة بين هذا المورد والتكنولوجيا الرقمية التي تعتبر من أهم إنجازات العصر، حيث تناولنا جانبين مهمين، في الجانب الأول تطرقنا لتنمية الكفاءات البشرية والتي تعتبر عامل من عوامل تحسين أداء المؤسسة ونجاحها ودورها في قدرة المؤسسة على التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية والمستقبلية للبيئة المحيطة بها، وفي الجانب الثاني تطرقنا لتكنولوجيا الرقمية والتي تساهم في تسهيل وتحسين انجاز مختلف نشاطات المؤسسة والتي من بينها تنمية الكفاءات البشرية هذا من الناحية النظرية، أما بالنسبة للناحية التطبيقية فحاولنا إسقاط ما توصلنا إليه في الجزء النظري على أرض الواقع، من خلال دراسة أجريت في المؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشى أحمد".

أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مختلف المفاهيم الخاصة بتنمية الكفاءات البشرية والتكنولوجيا الرقمية؛
- التعرف على الأساليب التي من خلالها تتم عملية تنمية الكفاءات وتحديد شروط نجاحها؛
- التعرف على انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الكفاءات البشرية؛
- التوعية بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وكذلك اعتماد التكنولوجيات الحديثة؛
- المساهمة في دعم البحث العلمي بمواضيع حديثة.

دوافع اختيار موضوع البحث

هناك عدة أسباب تدفع لاختيار هذا الموضوع من بينها:

- العنصر البشري ولما له من أهمية بالغة في رفع أداء وتميز المؤسسات؛
- تنمية الكفاءات البشرية ودورها في رفع أداء المورد البشري؛
- أهمية التكنولوجيا في الإدارة والتسيير وضرورة اعتمادها في المؤسسات؛
- التكنولوجيا وما تقدمه من تسهيلات وخاصة في تنمية الكفاءات البشرية.

منهج البحث

من أجل دراسة إشكالية البحث ومحاولة اختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على:

- **في الجانب النظري:** استخدمنا المنهج الوصفي حتى نتمكن من إجراء دراسة نظرية لمتغيرات البحث.
- **في الجانب التطبيقي:** استخدمنا المنهج النوعي وذلك حتى نتمكن من دراسة واقع تنمية الكفاءات البشرية والتكنولوجيا الرقمية في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة

1. دراسة سملاي يحضيه - (2004) - "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية":¹

تناولت الدراسة الإشكالية التالية: إمكانية تأثير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. من أهداف الدراسة ما يلي:

✓ محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية، باعتبارها مدخلاً متميزاً لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وهذا من خلال التأكيد على الإطار الفكري لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحول نحو اقتصاد مبني على الجودة، والمعرفة، والكفاءات؛

¹ سملاي يحضيه، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004.

✓ محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتثمين كفاءاتها الفردية من خلال اعتمادها لمداخله الحديثة ممثلة في تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة؛

✓ محاولة التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة الاقتصادية من اعتمادها لنظم تسيير كل من الكفاءات، والمعرفة، والجودة الشاملة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الميزة التنافسية تعتبر هدفاً استراتيجياً، يعكس وضعاً تنافسياً نسبياً جيداً ومستمرًا للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة، والكفاءة، والمعرفة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي، ونجاعة التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية، والتنافسية، والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة، واعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد الداخلية، خاصة الموارد المعنوية الكامنة، وغير الملموسة من جهة أخرى؛
- أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرًا يُمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وأن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي يقترح مقارنة تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرًا للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة، أولاً: من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وثانياً: تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات استراتيجياً وتجنيداً من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة؛
- الموارد البشرية أصبح لها دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار، ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، كما بين تحليلنا إمكانية مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كأحد مرتكزات المقاربة المقترحة سابقاً في زيادة قدرة تلك الموارد على خلق القيمة وتحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على امتلاك الميزة التنافسية، من خلال اعتمادها النماذج الحديثة لذلك التسيير.

2. دراسة أبو قاسم حمدي - (2004) - " تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات":¹
تناولت الدراسة الإشكالية التالية: كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية؟

من أهداف الدراسة ما يلي:

- ✓ إجلاء الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد، نظرا للالتباس الواقع فيه، خاصة: تعريفه، مكوناته، طرق تنميته؛
 - ✓ إثراء موضوع تنمية الكفاءات بالطرق الجديدة المستخدمة عالميا؛
 - ✓ توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات.
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إدارة الموارد البشرية تعطي اهتمامًا بالغًا للعنصر البشري لديها بتنمية كفاءاته؛
 - تعتمد إدارة الموارد البشرية سياسة تنموية قائمة أساسًا على التدريب؛
 - الوعي التام بأن الموارد البشرية هم الركيزة الرئيسية للتنمية والتميز.

3. دراسة طويهري فاطمة - (2015) - "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية":²

تناولت الدراسة الإشكالية التالية: ما الأثر الذي يخلفه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لتعزيز مركزها الاقتصادي في دنيا العولمة؟
من أهداف الدراسة ما يلي:

- ✓ تهدف الدراسة إلى تحديد الأثر الذي تصنعه تكنولوجيا المعلومات والاتصال، على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؛
 - ✓ الكشف عن الفروق في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء.
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اعتماد المؤسسة الجزائرية على الطابع الإلكتروني في تسيير إدارتها للموارد البشرية ما ينعكس إيجابًا على أداء المورد البشري من رفع لفعاليته وكفاءته، وتحقيق مرونة أكبر في العمل، ما يجعل منها تقتنص نقاط القوة

¹ أبو قاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط -"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004.

² طويهري فاطمة، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء -"، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014-2015.

وتتفادى نقاط الضعف، وتكون أكثر تنافسية في دنيا تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال سيدها وصاحب الكلمة الأولى والأخيرة فيها.

4. دراسة حمود حيمر - (2018) - "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة":¹
تناولت الدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؟
من أهداف الدراسة ما يلي:

- ✓ الوقوف على واقع تنمية الكفاءات بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛
 - ✓ معرفة مدى المساهمة الفعلية لتنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛
 - ✓ معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في رفع مستويات كفاءة الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛
 - ✓ إبراز أهم الأسباب التي تحول دون استفادة الموارد البشرية من برامج تنمية الكفاءات، وتعيق تحسين أدائها بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛
 - ✓ تقديم اقتراحات من شأنها مساعدة مدراء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية على تحسين أدائها.
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة ارتباط بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بمنظمات عينة الدراسة وبين مستويات تحسين أدائها الوظيفي، مما يدل على مدى أهمية هذه العملية بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية على حد سواء؛
 - وجود علاقة ارتباط قوية بين تنمية الكفاءات الشخصية، وبين تحسن الأداء على مستوى الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة، وهي علاقة طردية تبين التأثير الإيجابي لتنمية الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي؛
 - وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الكفاءات التنظيمية، وبين تحسين الأداء على مستوى الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة، وتبين لنا هذه النتيجة أن محتويات برامج تنمية الكفاءات يجب أن تتناسب مع الغاية منها أي مع مجال التحسين المستهدف؛
 - عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين أدائها الوظيفي وبالتالي تعويض تكاليفها.

¹ حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية -"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017-2018.

5. دراسة عادل دعاس - (2018) - "مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة":¹

تناولت الدراسة الإشكالية التالية: تتكون الإشكالية من سؤالين رئيسين:

السؤال الرئيسي الأول: هل يساهم التدريب الإلكتروني من خلال أبعاده في تحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل توجد فروق في اتجاهات العاملين في الشركة نحو أبعاد التدريب الإلكتروني وأدائهم تُعزى لمتغيرات: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة؟

من أهداف الدراسة ما يلي:

✓ التعرف على المفاهيم النظرية للتدريب الإلكتروني ومقارنتها مع التدريب التقليدي، وكذا المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين؛

✓ تحديد أهم أبعاد التدريب الإلكتروني الممكن اعتبارها كمتغيرات مستقلة، والممثلة في: الفعالية الذاتية، الحافز، سهولة الاستخدام، التفاعل والتواصل، المناخ التنظيمي المشجع، والمتطلبات التقنية؛

✓ محاولة إيجاد الرابط بين أبعاد التدريب الإلكتروني المذكورة سابقاً وأداء العاملين من الناحية النظرية؛

✓ اختبار مساهمة التدريب الإلكتروني بأبعاده الستة في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

■ أن نجاح الشركات في تحقيق أهداف التدريب مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمقدرتها على إتباع مراحل العملية الإدارية في إدارة نشاط التدريب الفعال، بدءاً من التخطيط كأول مرحلة من تلك المراحل إلى غاية تقييم التدريب كأخر مرحلة؛

■ تحسن مستوى تنمية الموارد البشرية من خلال زيادة فعالية التدريب في الشركات، وذلك بفضل ظهور أنظمة جديدة متطورة ساهمت في وجودها التطورات التي عرفتتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العقود الأخيرة؛

■ استفادت الشركات بهذا النمط للتدريب من تخفيض تكاليفها بمقدار معتبر مقارنة بما كانت تتحمله في حالة نمط التدريب التقليدي، واستفادت كذلك من زيادة في إنتاجيتها نتيجة عدم تغيب العاملين المعنيين بالتدريب الإلكتروني باعتباره غير مقيد بالزمان والمكان؛

¹ عادل دعاس، "مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة - دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز -"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

- أن تطبيق أساليب جيدة في القيادة تتماشى مع ظروف العمل وتوليد وتعزيز التمكين والالتزام لدى العاملين وإكساب هؤلاء المعارف والمهارات الجديدة وغيرها من الأساليب، تعتبر من الممارسات المهمة الواجب على الشركة استخدامها لتحسين أداء عاملها.

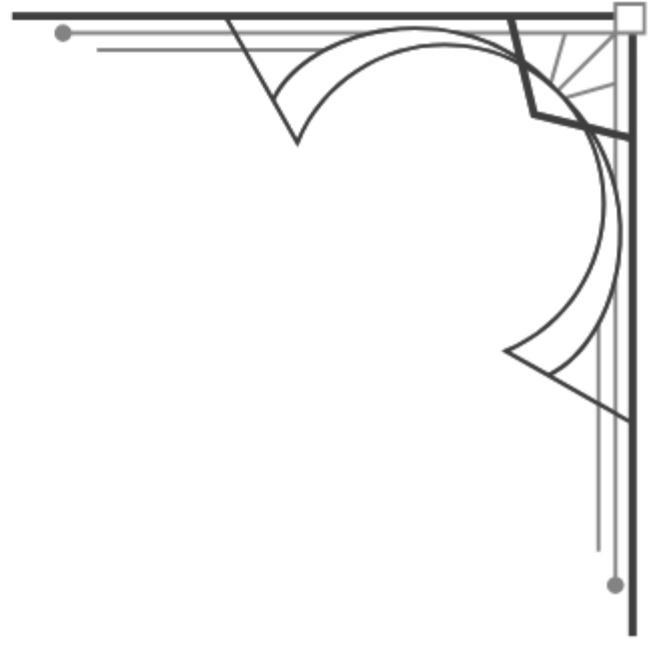
هيكل البحث

ينقسم هذا البحث إلى عدة فصول حيث أن كل فصل يهتم بدراسة جانب معين:

الفصل الأول يتمحور حول الإطار النظري لتنمية الكفاءات البشرية ويشمل ثلاثة مباحث، في المبحث الأول نتطرق لماهية الكفاءات البشرية، المبحث الثاني نتطرق فيه إلى تنمية الكفاءات البشرية، أما المبحث الثالث نتطرق فيه إلى التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية؛

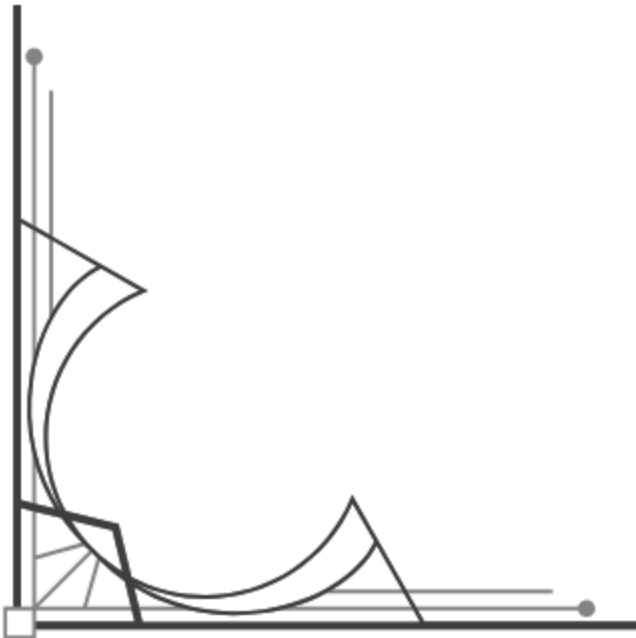
الفصل الثاني يتمحور حول الإطار النظري للتكنولوجيا الرقمية، ويشمل كذلك ثلاثة مباحث، حيث نتطرق في المبحث الأول لماهية التكنولوجيا الرقمية، المبحث الثاني نتطرق فيه إلى التحول الرقمي للمؤسسة، أما المبحث الثالث نتطرق فيه لانعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الكفاءات البشرية؛

الفصل الثالث عبارة عن دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشى أحمد"، يشمل ثلاثة مباحث، المبحث الأول تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني نتطرق فيه للإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث نتطرق فيه إلى تحليل المعلومات المتعلقة بالدراسة.



الفصل الأول

الإطار النظري لتنمية الكفاءات البشرية



تمهيد

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الموارد لأداء أنشطتها، ومن بين هذه الموارد نجد المورد البشري الذي يعتبر المورد الأساسي الذي يتحكم في تسيير الموارد الأخرى. مع مرور الوقت أصبح المورد البشري يلقي اهتمام متزايد من قبل المؤسسات نظرًا لما توصلت إليه من نتائج مفادها أن المورد البشري هو الذي يحدد بدرجة كبيرة نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، فأخذت المؤسسات تبحث عن طرق وأساليب تمكنها من تنمية هذا المورد من أجل تحسين قدراته ومهاراته والوصول بها إلى أقصى حد ممكن، ولم تتوقف المؤسسات عند هذا الحد بل أصبح لديها تخطيط إستراتيجي لاستقطاب وتنمية الكفاءات التي من الممكن أن تحتاجها مستقبلاً، وأصبحت تكاليف عملية تنمية الكفاءات بمثابة استثمار بالنسبة للمؤسسة يُمكنها من تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، خاصة في ظل التغيرات السريعة والتحديات التي أصبحت تواجه المؤسسات في الوقت الراهن، انطلاقاً مما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول يشمل ماهية الكفاءات البشرية، المبحث الثاني يشمل ماهية تنمية الكفاءات البشرية، أما المبحث الثالث فيشمل التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات من بين المفاهيم التي تلقى اهتمامًا كبيرًا من طرف المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها، وذلك لارتباطها بنجاح المؤسسة وازدهارها، حيث تسعى المؤسسات دائمًا لحسن تسييرها وتطويرها للاستفادة منها. نظرًا لأهمية الكفاءات سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الكفاءات، أهميتها، أنواعها، مستوياتها، وأبعادها.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الكفاءات

في هذا المطلب سنتطرق الى تعريف الكفاءات وأهميتها.

أولاً: تعريف الكفاءات

نستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الكفاءات:

- عرف Tas (1988) الكفاءات على أنها "تلك الأنشطة والمهارات الوظيفية، التي تعتبر ضرورية لأداء واجبات منصب معين"¹.
- عرف Henderson (2000) الكفاءة على أنها "مزيج من المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء مهمة بنجاح"².
- عرف The Hay Group (2003) الكفاءة على أنها "سمة أساسية للشخص والتي تمكنه أو تمكنها من تقديم أداء متفوق في وظيفة أو دور أو موقف معين"³.
- عرف Jean Marie Peretti (2003) الكفاءة بأنها "مجموعة من المعارف: العلمية، العملية والسلوكية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أو قابلة للاستخدام مستقبلاً، والتي تضعها الموارد البشرية قيد التنفيذ من أجل أداء مهامها، أي أنها تكون تحت تصرف المنظمة"⁴.
- تعرف المنظمة الدولية للمعايير في نسختها (ISO 9000 : 2015) الكفاءة على أنها "القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه ومعارفه العملية حيز التنفيذ قصد بلوغ الأهداف المسطرة"⁵.

¹ Candace Blayney, "Management competencies: are they related to hotel performance?", International journal of management and marketing research, Vol 2, No 1, the institute for business and finance research, U.S.A, 2009, p60.

² Odeng Julius, "Management competencies, attitude towards accessing finance and performance of SMEs - A case of selected SMEs in Masindi and Hoima districts -", A dissertation submitted to the school of graduate studies in partial fulfillment for the award of a master of science in accounting and finance degree, Makerere university, Uganda, 2011, p6.

³ Ibid.

⁴ حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية -"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017-2018، ص35.

⁵ أنيس كشاط، "دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال - دراسة حالة Sonatrach -"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2019، ص149.

○ تعرف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية - Afnor الكفاءة على أنها "هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"¹.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الكفاءة هي مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات الواجب امتلاكها من قبل الفرد، وتجسيدها في الميدان من أجل تنفيذ المهام الموكلة إليه أو من أجل تحقيق أهداف معينة.

ثانياً: أهمية الكفاءات

تتمثل أهمية الكفاءات فيما يلي:

1. على المستوى الفردي

أصبحت الكفاءات ذات أهمية كبرى بالنسبة للفرد، وذلك للأسباب الآتية:²

- ✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب، سواء بالنقل أو بالتسريح نظراً لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
- ✓ في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد، فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل تتناسب مع طموحه؛
- ✓ أمام تضخم الشهادات (خاصة في الجزائر)، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فإنها لا توهي بأنها تحقق ميزة تنافسية، وهذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، والثاني أنه يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة؛
- ✓ وفي داخل المؤسسة، فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم (كالترقية مثلاً)، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

¹ نابتي الحبيب، وبن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة 1، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 112-113.

² أبو قاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط -"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004، ص 47.

2. على المستوى الجماعي

- تعتبر الكفاءة عنصر مهم في العمل الجماعي داخل المؤسسة، حيث تتمثل أهميتها فيما يلي:¹
- ✓ العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة، التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده؛
 - ✓ نظرًا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم؛
 - ✓ المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر التي تمكن من تجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

3. على مستوى إدارة الموارد البشرية

- أصبحت كفاءات الأفراد تشغل اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، وهذا راجع لأهميتها التي تتمثل فيما يلي:²
- ✓ تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات، قد يكونوا دائمين أو موسمين أو حتى متعاقدين شركاء أو ... إلخ؛
 - ✓ احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد.

¹ رحيل آسية، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء -"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص 23-24.

² أبو قاسم حمدي، مرجع سابق، ص 49.

4. على مستوى المؤسسة

تحتل كفاءات الأفراد حيزًا هامًا من اهتمامات المؤسسة، وخاصة المؤسسات التي تسعى لتحقيق مستوى أعلى في الأداء، حيث تتجلى أهمية الكفاءات على هذا المستوى فيما يلي:¹

✓ تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين؛

✓ أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة، والذي يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات، يدر بعوائد معتبرة سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة، ... إلخ)، أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء، والعلاقات الجيدة مع العملاء، ... إلخ)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتمامًا بالغًا بالاستثمار في هذا المجال، خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة؛

✓ يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات، ... إلخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتطور بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه "الكفاءة الميتة".

تعتبر الكفاءات عنصر أساسي ذو أهمية بالغة على جميع المستويات، بدءًا بالمستوى الفردي، إلى مستوى المؤسسة ككل، حيث تتطلب كل الجهد والتركيز من المؤسسة من أجل تنميتها وتطويرها واستغلال قدراتها لتحقيق غايات المؤسسة ورفع أدائها.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

اختلف الباحثين في تصنيف الكفاءات، إلا أن أبرز أنواعها تتمثل في الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات التنظيمية، والكفاءات الاستراتيجية.

1. الكفاءات الفردية

حسب Athey et Orth (1999) الكفاءة الفردية هي "مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض، من أجل الحصول على أداء عالي

¹ رحيل آسية، مرجع سابق، ص25.

وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2002) "أنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها".¹

إن جميع المناصب في المؤسسة وعلى مختلف مستوياتها، تتطلب كفاءات معينة تمكن الأفراد شاغلي هذه المناصب من أداء مهامهم بصورة تتوافق مع أهداف المؤسسة، ومن بين هذه الكفاءات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد ما يلي:

- القدرة على العمل والتأقلم مع ظروف المتغيرة والغامضة؛

- القدرة على التعلم والاستيعاب السريع لكيفية التحكم في التقنيات العملية؛

- القدرة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة؛

- القدرة على اتخاذ القرار، الإدارة والقيادة بطريقة فعالة.

2. الكفاءات الجماعية

تنشأ الكفاءات الجماعية من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل الضرورية مثل تجميع التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج.²

الكفاءات الجماعية ناتجة عن التفاعل بين الكفاءات الفردية في إطار تنظيمي من خلال التعاون، التواصل الفعال بين العمال، وتبادل الخبرات فيما بينهم ... إلخ، إضافة إلى دور المؤسسة في توفير وتنمية شبكة الاتصالات التفاعلية بين الأفراد، وخلق بيئة عمل تساهم في دعم العمل جماعي.

3. الكفاءات التنظيمية

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، وآخر تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية.³

¹ كمال منصوري، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، جوان 2010، ص 52.

² سملاي يحضيه، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004، ص 139.

³ نفس المرجع، ص 141.

تتمثل الكفاءات التنظيمية في قدرة المؤسسة على التفاعل مع محيطها، خاصة في ظل التحولات والتغيرات المتسارعة والصعبة التي يفرزها الاقتصاد الحالي، وهذا ما يستوجب امتلاك المؤسسة لمهارات التواصل، المرونة العالية، الاهتمام بعمليات الإبداع والتطوير المستمر، وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة، مما يتيح لها مواكبة ديناميكية بيئتها التنظيمية وكافة التحولات المرتقبة ضمن مناخها التنظيمي.

4. الكفاءات الاستراتيجية

إن مفهوم الكفاءة عموماً يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتخطيط إن أمكن التسويات أو التصحيحات الواجب القيام بها، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكييف المؤسسة مع محيطها.¹

فالكفاءات الاستراتيجية يمكن تنميتها انطلاقاً من ثلاثة أنواع من الموارد: الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني، ... إلخ)، الموارد البشرية (كفاءات الأفراد، ... إلخ)، الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة، ... إلخ).²

تنقسم الكفاءات إلى أربعة أنواع يعتبر فيها المورد البشري العنصر الأساسي، لأنه مصدر الكفاءات الأخرى.

المطلب الثالث: مستويات وأبعاد الكفاءات

خلال هذا المطلب سنتطرق لمستويات الكفاءات وأبعادها.

أولاً: مستويات الكفاءات

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر والتي تتمثل في:³

1. **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المرتبطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيتها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقى؛

¹ الهادي بوقلقول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10-09 مارس 2004، ص 206.

² نفس المرجع، ص 207.

³ زباني مروان، كروم محمد، "تسيير وتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، سبتمبر 2018، ص 817.

2. **المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة، عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش؛
3. **المعرفة:** يرى Drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية؛
4. **الخبرة:** وهي تلك الدرجة العالية للمشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول عن المعارف الفنية.

ثانياً: أبعاد الكفاءات

للكفاءة ثلاثة أبعاد أساسية نتطرق لها فيما يلي:¹

1. **المعرفة - Savoir:** يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية، ... إلخ، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر؛
2. **المعارف العملية - Savoir faire:** وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل، والتفكير، والتكيف، والابتكار، والقدرة على التدريب، ... إلخ، وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل، بمعنى مجموعة المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك؛
3. **المعارف السلوكية - Savoir être:** وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية، وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة، ... إلخ، حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعاً اجتماعياً رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى تظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل، ومع كل من له علاقة به أثناء العمل.

¹ بن جندو محمد الأمين، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor برج بوعريرج -"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012-2013، ص 4-5.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية

أصبح لتنمية الكفاءات أهمية استراتيجية بالنسبة للمؤسسة، نظراً لما تقدمه من إمكانيات تسمح بتنمية معارف ومهارات وقدرات مواردها البشرية، وبالتالي تكون قادرة على تلبية احتياجات الوظائف، وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات بيئة المؤسسة، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم. سنتطرق في هذا المبحث الى تعريف تنمية الكفاءات، أهميتها، أهدافها، الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لتنمية كفاءاتها، ومراحل عملية تنمية الكفاءات.

المطلب الأول: تعريف وأهمية تنمية الكفاءات

خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف تنمية الكفاءات وتوضيح أهميتها.

أولاً: تعريف تنمية الكفاءات

فيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح مفهوم تنمية الكفاءات:

○ عرف John Jackson, Robert L.Mathis تنمية الكفاءات بأنها "عملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية على إنجاز مهام متعددة، وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية، وهذا يحسن القدرة التنافسية للمنظمة، ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع القيم المعنوية للموارد البشرية"¹.

○ تعرف كذلك على أنها "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم، واتجاهاتهم"².

○ بالنسبة لـ Susan Verhulst, Stephan Robbins, David Decenzo تنمية الكفاءات تعني "نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلاً من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات"³.

¹ روبرت ماتيس، وجون جاكسون، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمود فتوح، دار شعاع للنشر والعلوم، الطبعة 1، سوريا، 2009، ص418.

² أبو قاسم حمدي، مرجع سابق، ص56.

³ David A.Decenzo, Stephen P.Robbins and Susan L.verhulst, "Human resource management", Wiley education, 11th edition, Singapore, 2013, p205.

○ ويمكن تعريف تنمية الكفاءات على أنها "الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءتها، بمعنى هي ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات، التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة"¹.

○ بالنسبة Willian R.Tracey تنمية الكفاءات هي "جملة من الأنشطة المخططة بغرض تطوير المنظمة، عن طريق تحسين مهارات وكفاءات مواردها البشرية، وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية"². من التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن تنمية الكفاءات هي مجموعة من الطرق والوسائل والنشاطات، التي تساهم في زيادة معارف، مهارات، قدرات الأفراد في المؤسسة، وبالتالي زياد قدرتهم على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، وإنجاز مهامهم بأداء أفضل.

ثانيا: أهمية تنمية الكفاءات

تتمثل أهمية تنمية الكفاءات فيما يلي:³

- ✓ إثراء وتطوير معارف الموارد البشرية؛
- ✓ تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي؛
- ✓ سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة؛
- ✓ تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة؛
- ✓ توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية؛
- ✓ اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.

¹ مسغوني منى، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص 270.

² حمودي حيمر، "أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات - دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة -"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، الجزائر، 2017، ص 164.

³ حمود حيمر، مرجع سابق، ص 50-51.

كما تتجلى أهمية تنمية الكفاءات كذلك في:¹

- ✓ ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة؛
 - ✓ تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم؛
 - ✓ تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسستهم؛
 - ✓ تساعد في حدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة، وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلة بإحداث ذلك؛
 - ✓ انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات؛
 - ✓ تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضراً ومستقبلاً؛
 - ✓ تعتبر عملية التنمية هذه أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية.
- تعتبر تنمية الكفاءات ضرورة حتمية لسد الثغرات وتدارك النقائص، حيث يتم من خلالها تطوير وتجديد معارف ومهارات الموارد البشرية، وذلك من أجل تحسين أدائهم وتجهيزهم لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي من الممكن أن تواجههم.

المطلب الثاني: أهداف وأساليب تنمية الكفاءات

في هذا المطلب سنتطرق إلى أهداف وأساليب تنمية الكفاءات.

أولاً: أهداف تنمية الكفاءات

تسعى عملية تنمية الكفاءات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:²

- ✓ زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- ✓ تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد؛
- ✓ اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- ✓ تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا، ... إلخ) وهو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة"؛

¹ أبو قاسم حمدي، مرجع سابق، ص 57.

² نفس المرجع، ص 58.

- ✓ في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد، فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريقة إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد؛
- ✓ تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- ✓ دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف؛
- ✓ تعليم الأفراد (خاصة المدراء) كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة؛
- ✓ تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة؛
- ✓ الوصول بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذواتهم، عن طريق مساعدتهم على اكتشاف وتنمية كفاءاتهم.

تهدف عملية تنمية الكفاءات إلى تحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال تنمية أداء مواردها البشرية والاستفادة من مزاياهم، واستغلال طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: أساليب تنمية الكفاءات

تتمثل أساليب تنمية الكفاءات فيما يلي:

1. التدريب

- يعرف التدريب على أنه "جهود إدارية وتنظيمية بحالة الاستمرارية، تهدف إلى تغيير مهاري، ومعرفي، وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أدائه العملي بشكل أفضل" ¹.
 - ويعرف كذلك على أنه "إستراتيجية موجهة لتنمية الأفراد لتكملة البرامج التعليمية، تؤهلهم لأداء الوظائف الموكلة لهم وفقاً لمسارهم الوظيفي المستقبلي" ².
- يعتبر التدريب من بين الأنشطة التنموية الهامة والهادفة لتزويد الأفراد بالمعارف المتعلقة بأعمالهم، إضافة إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم بهدف تحسين أداءهم.

¹ بلال خلف السكارنة، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 18.

² عمار خضير حمد الكبيسي، "التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 13.

2. التكوين

- يعرف التكوين على أنه "مركب يتكون من عدة عناصر، ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات، والقدرات، والأفكار، لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص" ¹.
- يعرفه William F-Clueck بأنه "النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته، بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة" ².
- إذن التكوين هو عبارة عن وسيلة لتنمية الكفاءات البشرية، من خلال زيادة قدراتهم ومهاراتهم في التعامل مع الظروف والتقنيات الجديدة، وإحداث تغيير في البنية المعرفية، التي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل بما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

الفرق بين التكوين والتدريب

فيما يلي توضيح للفرق بين التكوين والتدريب:

لقد أسيء فهم التكوين وضيق مفهومه، فاعتبر مجرد أعمال يؤديها المكون أو مجرد تطبيقات ميدانية روتينية أو تلقين مهارات يدوية، كما أعتبر في كثير من الأحيان كمترادف لمصطلحات أخرى مثل التأهيل، التمهين، التدريب، ... إلخ، ولكن التكوين أوسع من هذا، فهو يهتم بالتوجيه، والإدماج، والتحفيز، ورفع الأداء، والتصحيح، ونقل المعارف والعلوم، وتغيير السلوك والاتجاهات، وترقية جودة العمل على المستويين الإداري والتشغيلي، كما امتد ليساهم في رفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين، والتعريف بتقنيات ومداخل التسيير الحديثة، والتعريف أيضاً بمتغيرات ومستجدات المحيط بأبعاده المختلفة ومستوياته المتعددة. ³

أما التدريب حسب Baferli Haymen فهو "يركز على نقل مهارات محددة (حركية أو يدوية غالباً)، وتوجيه العاملين لممارستها وإتقانها" ⁴. نلاحظ من خلال التعريف السابق أن التدريب يتعلق بتحسين أداء الموارد البشرية لوظائفها الحالية، ويوجه نحو العمال التنفيذيين بصفة خاصة. ⁵

¹ علي محمد عبد الوهاب، "إدارة الأفراد"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1990، ص 266.

² بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية - دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة -"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 13.

³ كسور آسيا، "أهمية التكوين والتدريب داخل المؤسسات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 3، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015، ص 191.

⁴ حمود حيمر، مرجع سابق، ص 45.

⁵ نفس المرجع.

3. وضع نظام أجور على أساس الكفاءة

يعتبر الأجر من بين الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في تنمية الكفاءات، ويكون ذلك عن طريق وضع نظام أجور على أساس الكفاءة، حيث يتم تحديد أجر الفرد على حسب كفاءاته، أي أن الأفراد ذوي الكفاءات العليا هم الذين يتحصلون على أجور عالية، وبالتالي هذا ما يدفع الأفراد إلى تطوير معارفهم ومهاراتهم من أجل رفع مستوى أجورهم.

4. المساهمة التنظيمية

للمؤسسة دور هام في تنمية كفاءاتها سواء عن طريق وضع سياسات تحفيزية، أو نظام مكافآت، أو الترقية، أو منح تعويضات مادية أو معنوية ... إلخ، ويكون ذلك على أساس الكفاءة، حيث تكون الغاية من ذلك إثارة الدوافع الكامنة لدى الكفاءات البشرية من أجل تنمية معارفهم، ومهاراتهم، وتطوير كفاءاتهم للوصول إلى قدراتهم وسلوكياتهم المثلى، وهذا ما يمكن المؤسسة من الاستغلال الكلي لطاقتها ومواردها البشرية.

5. المساهمة الفردية

ترتبط المساهمة الفردية بإرادة وقدره الأفراد على تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتيًا، وهذا نتيجة للشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي ببذل المجهودات لتحسين الأداء، فالفرد بمبادرته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المؤسسة من خلال ما يملكه من تعليم، وتكوين، وخبرة مهنية عالية القيمة، فمستوى الكفاءات في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل يحدد أيضًا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية.¹

معايير اختيار أسلوب تنمية الكفاءات

توجد مجموعة من المعايير المعتمدة لاختيار الأسلوب المناسب لتنمية الكفاءات، نذكر منها ما يلي:²

1. طبيعة الكفاءات المراد تعلمها: تشمل طبيعة الكفاءات المعارف التالية: المعارف العلمية، المعارف العملية، المعارف السلوكية؛
2. مصلحة وخصائص الموارد البشرية: مثل العدد والمستوى التعليمي؛
3. خصائص المكونين: مثل الخبرة في المجال؛
4. الإمكانيات المادية: مثل المعدات والأجهزة؛
5. الزمن والتكلفة المالية: الوقت اللازم للعملية، ومصاريفها.

¹ رحيل آسية، مرجع سابق، ص 40.

² حمود حيمر، مرجع سابق، ص 79.

نظرًا لأهمية تنمية الكفاءات، أصبح الاهتمام بتطويرها وتنميتها ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات التي تريد الاستمرارية والبقاء، لهذا تسعى المؤسسات للبحث عن أساليب مناسبة، تمكنها من تنمية وتطوير كفاءاتها البشرية.

المطلب الثالث: مراحل عملية تنمية الكفاءات

حسب Derek Torrington وآخرون، فإن عملية تنمية الكفاءات تنقسم إلى أربعة مراحل، تتمثل في:

1. مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات مرحلة أساسية لتنمية كفاءات الموارد البشرية، لأنها تساعد على التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تواجه الموارد البشرية أثناء أدائها لوظائفها، كما توفر لها المعلومات الضرورية لحلها، أو تجنب الوقوع فيها. ترتبط عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات بكل من الحاضر والمستقبل، ففي الحاضر تسمح هذه العملية بمعرفة الكفاءات الناقصة والتي يجب تكملتها، بالإضافة إلى إدراك مواطن الخلل في الأداء وبالتالي علاجها، بينما في المستقبل تستطيع المنظمة مواجهة المشاكل محتملة الوقوع في لحظة زمنية قادمة، وبالتالي تفاديها أو الاستعداد لمواجهتها، بناءً على المعلومات التي توفرها هذه العملية، إضافة على ذلك تمكن هذه العملية من معرفة الفرق بين مستوى الكفاءة المطلوب لأداء عمل معين، وذلك المستوى المتوفر فعلياً لدى الموارد البشرية، فيما يلي بعض عناصر هذه المرحلة:¹

1.1 مستويات التي تشملها عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات

تشمل هذه العملية ثلاثة مستويات:

1. تحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة: تهدف هذه العملية إلى معرفة مدى فعالية التنظيم القائم، ومدى ملائمة متطلبات العمل، وهذا من خلال تشخيص وضعية المنظمة الحالية.
2. تحديد الاحتياجات على مستوى المهام: تهدف هذه العملية إلى تحديد نوع الكفاءات المطلوبة لإنجاز العمل، والمعايير المستخدمة لقياس درجة تحصيل الموارد البشرية لهذه الكفاءات، وتعرف هذه العملية بتحليل الوظيفة وتوصيفها.
3. تحديد الاحتياجات على مستوى الموارد البشرية: تمكن هذه العملية من معرفة نوع الكفاءات الواجب توفرها في الموارد البشرية لتحسين أدائها الوظيفي، وتلبي دوافعها الوظيفية والشخصية، ويقوم المشرف على عملية تنمية

¹ حمود حيمر، مرجع سابق، ص 72-76. (بتصرف)

الكفاءات بدراسة المؤهلات، والخبرات، والخصائص الشخصية للموارد البشرية، ومختلف الجوانب السلوكية، وعلاقتها ضمن فرق العمل.

2.1 أساليب تحديد الاحتياجات من الكفاءات

هناك العديد من الأساليب المعتمدة لتحديد الاحتياجات من الكفاءات، حيث تتمثل فيما يلي:

1. المقابلة الشخصية - Interview: يعتمد هذا الأسلوب على اللقاءات، أو التفاعل المباشر بين طرفين، من خلال طرح الأسئلة وتلقي الأجوبة مباشرة، ويعد هذا الأسلوب من أنجح الأساليب وأكثرها استعمالاً من طرف المنظمات.
2. الملاحظة - Observing: تمكن الملاحظة من معرفة الاحتياجات من الكفاءات عن طريق مراقبة الوضع القائم مباشرة، والحصول على معلومات دقيقة حول حيثيات العمل.
3. الاختبارات - Examinations: نستطيع من خلال هذا الأسلوب إيجاد نقاط الخلل في أداء الموارد البشرية، ومعرفة مدى حاجتها إلى اكتساب كفاءات جديدة، بالاعتماد على اختبارات مراقبة في ظروف خاصة، وبطريقة ممنهجة.
4. الاستبيانات - Questionnaires: تتمثل هذه الوسيلة في قائمة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين، يطلب من الموارد البشرية المعنية بتحديد الاحتياجات من الكفاءات الإجابة عليها، وتحلل إحصائياً، لمعرفة الاحتياجات من الكفاءات.
5. تحليل المشكلات - Problems Analysis: يعتمد هذا الأسلوب على تحليل أسباب المشكلات التي تواجه الموارد البشرية أثناء العمل، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها بالاعتماد على تنمية الكفاءات.
6. تحليل السجلات والتقارير - Records and Reports Analysis: من خلال الاطلاع على السجلات والتقارير، يمكن ملاحظة نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية، وبالتالي تحديد الاحتياجات من الكفاءات الواجب تنميتها.
7. التقييم الذاتي - Self-Assessment: يعتمد هذا الأسلوب على أخذ رأي الموارد البشرية حول نوع الكفاءات التي تحتاج إليها، وبالتالي يؤدي هذا الأسلوب إلى رفع معنوياتها، وتقبلها لبرامج تنمية الكفاءات، التي تعتبر كاستجابة لرغباتها.
8. أراء الاستشاريون - Consultants: قد تلجأ المنظمات إلى الاستعانة بمختصين في مجال التدريب وتنمية الكفاءات من خارجها، لتحديد احتياجات مواردها البشرية من الكفاءات.
9. قياس الأداء - Performance measurement: يعتمد هذا الأسلوب على قياس أداء الموارد البشرية ومقارنته بالأداء المعياري المستهدف، وبالتالي تحديد مواطن الخلل في الأداء والحاجة إلى تنمية الكفاءات.

2. مرحلة وضع برنامج تنمية الكفاءات

وضع برنامج تنمية الكفاءات عبارة عن عملية تخطيط تقوم بها المنظمات، بغرض تحقيق أهدافها، بأقل تكلفة، وفي أقل وقت ممكن، وتتضمن هذه العملية إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية لتنمية كفاءات الموارد البشرية، وفق أهداف المنظمة، وفي إطار إستراتيجيتها العامة، ويمكن أن تكون هذه البرامج سنوية أو شهرية، فيما يلي بعض عناصر هذه المرحلة:¹

1.2 العوامل الواجب مراعاتها عند وضع برنامج تنمية الكفاءات

- يتطلب نجاح برنامج تنمية كفاءات الموارد البشرية مراعاة عدة عوامل، نوضحها فيما يلي:
- أهداف المنظمة وسياساتها: يجب أخذ أهداف المنظمة في الاعتبار عند وضع برنامج تنمية الكفاءات، حتى لا يتعارض هذا الأخير معها؛
- الخطة الإستراتيجية للمنظمة: برنامج تنمية الكفاءات يمثل جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، لذلك لا يمكن وضع برنامج لتنمية الكفاءات يتعارض مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة؛
- المستوى المعرفي للموارد البشرية وخبرتها: حتى ينجح برنامج تنمية الكفاءات يجب أن يتوافق مع المستوى المعرفي للموارد البشرية وخبرتها، وبالتالي يلبي احتياجاتها من الكفاءات؛
- نتائج تحليل الوظائف: يمثل تحليل الوظائف أساس عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات، وبالتالي يجب التركيز على نتائجه واستخدامها لوضع البرنامج الملائم لتنمية هذه الكفاءات؛
- ميزانية المنظمة وإمكانياتها: لكل برنامج من برامج تنمية الكفاءات تكلفة محددة، كما يتطلب إمكانيات خاصة، وعليه يجب على المنظمة مراعاة إمكانياتها المادية والبشرية عند اختيارها لأي من هذه البرامج.

2.2 خطوات وضع برنامج تنمية الكفاءات

- تتم عملية وضع برنامج تنمية الكفاءات عبر الخطوات التالية:
- 1. تحديد أهداف البرنامج: تعتبر هذه الخطوة أساسية لنجاح عملية تنمية الكفاءات، لذلك يجب وضع أهداف تتناسب مع أهداف المنظمة ككل، كما يجب مراعاة الموضوعية والواقعية في تحديد هذه الأخيرة، سواء من حيث الوقت، أو من حيث الإمكانيات المتاحة للموارد البشرية؛

¹ حمود حيمر، مرجع سابق، ص 76-78.

2. التنبؤات المستقبلية: بعد تحديد أهداف تنمية الكفاءات، تتم محاولة التنبؤ بالمستجدات المستقبلية لمعرفة مدى تناسبها مع الأهداف المسطرة، وكذلك دراسة إمكانية تغيير برنامج تنمية الكفاءات مستقبلاً، إن استدعت الضرورة ذلك؛

3. وضع برنامج العمل: تمثل هذه الخطوة وضع برامج ومشاريع لتحقيق الأهداف المسطرة، وتحديد طبيعة ونوع البرنامج الذي سيُتبع لتحقيقها، والذي يلبي احتياجات الموارد البشرية من الكفاءات، كما تتضمن هذه الخطوة تحديد مكان وزمان تنمية الكفاءات، والموارد البشرية المعنية بهذه العملية والقائمين عليها، وفي النهاية يتم وضع برنامج زمني مفصل لسير هذه العملية؛

4. إقتراح عدة بدائل: في هذه الخطوة يتم توفير جملة من البرامج البديلة، لإتاحة الفرصة لأصحاب القرار بالمفاضلة بينها واختيار أنسبها، مثل: اقتراح برنامج لتنمية الكفاءات داخل المنظمة، وآخر خارجها، أو اقتراح أساليب مختلفة للقيام بهذه العملية، وبالتالي توفير بدائل مختلفة من حيث الوقت، ومن حيث الموارد البشرية المعنية بها، وكذلك من حيث تكلفتها؛

5. مصادقة الإدارة العليا على البرنامج: تعد هذه الخطوة آخر خطوة لوضع برنامج تنمية الكفاءات، حيث يتولى القائمون على هذه العملية إقناع الإدارة العليا بإقرار هذا البرنامج، والمصادقة عليه، من خلال تقديم معلومات دقيقة حول أهمية وفعالية برنامج تنمية الكفاءات لتحقيق أهداف المنظمة.

3.2 محتوى برنامج تنمية الكفاءات

يختلف محتوى البرنامج المستخدم لتنمية الكفاءات باختلاف الشريحة المستهدفة بهذه العملية، والتي تندرج ضمن النقاط التالية:

- تنمية كفاءات المساعدين: تمثل هذه الشريحة الموارد البشرية التي استفادت من دروس معمقة، وتأطير خاص، بهدف تحضيرها لشغل مناصب جديدة بالمنظمة؛
- تنمية كفاءات الموظفين الجدد: في هذه الحالة يتم زرع ثقافة المنظمة ومبادئها لدى الموارد البشرية، التي تم توظيفها حديثاً، لضمان تكيفها معها؛
- تنمية الكفاءات التقنية (الوظيفية): في هذه الحالة يتم تحديد محتوى البرنامج على مستوى الوحدات العملية بالمنظمة، حيث تختار كل وحدة البرنامج الذي يتناسب مع اختصاصها الوظيفي؛
- تنمية الكفاءات الإدارية: يخص هذا النوع من الكفاءات الإطارات بمختلف المستويات الوظيفية، بحيث يتم تزويدها من خلال برامج تنمية الكفاءات، بما تحتاجه من كفاءات إدارية (كالتخطيط، التوجيه، التنظيم والرقابة).

3. مرحلة تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات

- يرى Arthrar Bil، Franklin.C.H.P أن عملية تنمية الكفاءات الناجحة يجب أن تمر عبر أربعة مراحل، لضمان توفير المعلومات الضرورية، وكذا تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:¹
1. تكييف مواقف الموارد البشرية: تعد هذه المرحلة كعملية تهيئة وتوجيه للموارد البشرية المعنية بتنمية الكفاءات، وذلك لضمان نجاح هذه الأخيرة، وهذا يتطلب تحفيز وتشجيع الموارد البشرية لتلقي معلومات وقبول أفكار جديدة، وتعتبر هذه المرحلة كمقدمة تمهيدية للتعلم الفعلي واكتساب الكفاءات، وتشمل هذه المرحلة النقاط التالية:
 - إعطاء المشاركين في تنمية الكفاءات صورة واضحة عن برنامجها؛
 - توضيح كيفية الاستفادة من هذه العملية؛
 - تذكير المشاركين في العملية بمساهماتهم في تحديد حاجاتهم الخاصة منها؛
 - إثارة اهتمام المشاركين في العملية من خلال توضيح محتواها وما سيجنونه منها؛
 - إبراز إمكانية التطور والتنمية، بالاعتماد على أمثلة واقعية؛
 - إظهار حماس القائمين على عملية تنمية الكفاءات، ونقل هذا الشعور إلى جميع المشاركين فيها.
 2. تقديم وعرض المضمون: يتم في هذه المرحلة عرض مضمون برنامج تنمية الكفاءات، بالاعتماد على أحد أساليب تنمية الكفاءات، أو مجموعة منها بحسب حاجة المنظمة، بهدف ضمان تحقيق أهداف تنمية الكفاءات.
 3. الممارسة: تعطى في هذه المرحلة الفرصة للموارد البشرية المستهدفة في عملية تنمية الكفاءات، لتطبيق المعارف المكتسبة على أرض الواقع بغية تصحيح الأخطاء إن وجدت، وتدعيم الناجحين في العملية وتشجيعهم على الاستمرار، وهذا يؤدي إلى ترسيخ المعارف المكتسبة في أذهان الموارد البشرية وينمي كفاءاتها.
 4. المتابعة والدعم: يجب أن يتضمن برنامج تنمية الكفاءات جزءاً خاصاً بمتابعة استخدام الكفاءات المكتسبة من عملية تنمية الكفاءات، وهذا حتى لا يكون مصيرها النسيان والزوال بسبب عدم الاستخدام في العمل. وتلقى مسؤولية المتابعة على عاتق الإدارة العليا التي تتولى عقد ندوات واجتماعات دورية لعرض تقارير المشاركين في العملية حول سير العمل، وإتاحة الفرصة لهم لطرح تساؤلاتهم وحل المشكلات التي تواجههم، وكذا تشجيعهم على الالتزام بتحقيق أهداف عملية تنمية الكفاءات.

¹ حمود حيمر، مرجع سابق، ص 78-80.

4. مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات

تتحمل المنظمات تكاليف باهظة جراء تنمية كفاءات مواردها البشرية، وبالتالي عليها المقارنة بين هذه التكاليف، وبين ما ستحققه من عائدات، وهذا ما يعرف بتقييم عملية تنمية الكفاءات، حيث تتضمن عملية التقييم قياس مدى تحقيق تنمية الكفاءات لأهدافها، خاصة ما تعلق منها بتلبية حاجات الموارد البشرية من الكفاءات، وبالتالي معرفة مدى فعالية هذه العملية لتبرير ما تحملته المنظمة من تكاليف جرائها، فيما يلي بعض عناصر هذه المرحلة:¹

1.4 كيف يمكن قياس فعالية برنامج تنمية الكفاءات؟

في حالة كون مخرجات عملية تنمية الكفاءات قابلة للقياس الكمي، مثل: حجم المبيعات، حجم الإنتاج، معدل دوران العمل، الأجور والتكاليف المالية، في هذه الحالة من السهل المقارنة بين العائد والتكلفة للحكم على عملية تنمية الكفاءات، لكن في حالة كون مخرجات برنامج تنمية الكفاءات غير قابلة للقياس الكمي (غير ملموسة)، يكون من الصعب جدا قياس مدى فعالية هذا البرنامج، مثل: تنمية الكفاءات الإدارية والسلوكية للإطارات.

2.4 الغاية من تقييم عملية تنمية الكفاءات

الهدف من عملية تقييم برنامج تنمية كفاءات الموارد البشرية هو تحقيق الغايات التالية:

- الوقوف على الانحرافات: أي التعرف على الثغرات التي حدثت أثناء تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات، ومحاولة تصحيحها لتفاديها في البرامج المستقبلية؛
- معرفة مدى قدرة القائمين على تنمية كفاءات الموارد البشرية: أي التعرف على مدى قابلية المدربين لنقل خبراتهم ومعارفهم الضرورية للموارد البشرية المعنية بتنمية الكفاءات؛
- الاطلاع على مدى فعالية برنامج تنمية الكفاءات: أي قياس مدى تحقيق هذا البرنامج لأهداف عملية تنمية الكفاءات، ومدى مساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية وتلبية حاجاتها من الكفاءات.

¹ حمود حيمر، مرجع سابق، ص 80-82.

3.4 طرق تقييم برنامج تنمية الكفاءات

توجد عدة طرق لتقييم فعالية برامج تنمية الكفاءات، نذكر منها ما يلي:

1. طريقة قياس الأداء الوظيفي بعد تنمية الكفاءات - Post-training performance method

حسب هذه الطريقة يتم قياس أداء الموارد البشرية التي استفادت من عملية تنمية الكفاءات، لمعرفة مستوى أدائها الوظيفي بعد هذه العملية، هل هو أداء مقبول أم لا، وبالتالي الحكم على مدى فعالية برنامج تنمية الكفاءات؛

2. طريقة قياس الأداء الوظيفي قبل تنمية الكفاءات - Pre-post-training performance method

حسب هذه الطريقة يتم قياس أداء الموارد البشرية قبل خضوعها لبرنامج تنمية الكفاءات، ثم تعاد عملية القياس بعد تنمية الكفاءات، لتقارن النتائج في الحالتين من أجل معرفة مدى تحسن أداء الموارد البشرية بعد تنمية كفاءاتها أو عدمه، وبالتالي الحكم على مدى فعالية عملية تنمية الكفاءات؛

3. طريقة قياس الأداء الوظيفي قبل تنمية الكفاءات مع وجود مجموعة الضبط - Pre-post-training performance with control group method

حسب هذه الطريقة يتم قياس أداء الموارد البشرية التي ستخضع لبرنامج تنمية الكفاءات، والتي تسمى بالمجموعة التجريبية، وكذلك الحال بالنسبة لفريق من الموارد البشرية التي لن تستفيد من هذا البرنامج والتي تسمى بمجموعة الضبط، ثم يتم إخضاع المجموعة التجريبية لبرنامج تنمية الكفاءات، وبعده يعاد قياس أداء المجموعتين، ومقارنة النتائج المحققة لمعرفة الفروق بينهما قبل تنمية الكفاءات وبعدها؛

4. طريقة السلاسل الزمنية - Time series method

من خلال هذه الطريقة يتم قياس الأداء الوظيفي للموارد البشرية خلال سلسلة زمنية تتكون من عدة فترات، ثم تتم دراسة تغيرات مستوى أداء الموارد البشرية، بعد تمثيله في منحنى بياني يمثل تغيرات مستوى الأداء بدلالة الزمن، ويتم توضيح الفترة الزمنية التي شملتها عملية تنمية الكفاءات، وبالتالي إمكانية ملاحظة أوجه الاختلاف بين مستويات الأداء من مرحلة إلى أخرى، ومنه الحكم على مدى نجاح عملية تنمية الكفاءات.

4.4 مراحل تقييم عملية تنمية الكفاءات

يتم تقييم عملية تنمية الكفاءات عبر ثلاثة مراحل، نوضحها فيما يلي:

1. وضع معايير التقييم: تمثل معايير التقييم أدوات لقياس مدى نجاح عملية تنمية الكفاءات، ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها، وتشمل معايير التقييم كل من: أهداف برنامج تنمية الكفاءات، مستوى أداء الموارد البشرية وإنتاجيتها، ولنجاح عملية التقييم يجب أن تكون المعايير محددة بدقة، ومناسبة للغاية منها؛
 2. قياس الأداء: نعني بقياس الأداء تقييم حجم الكفاءات والمعارف التي اكتسبتها الموارد البشرية بعد عملية تنمية كفاءاتها وأثرها في العمل؛
 3. تحليل البيانات: تعتبر هذه المرحلة كمرحلة مقارنة بين نتائج قياس الأداء التي جاءت في المرحلة السابقة، وبين المعايير التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، وبالتالي معرفة الانحرافات أو ملاحظة نقاط القوة في أداء الموارد البشرية بعد تنمية كفاءاتها، ويمكن تصحيح الأخطاء أو تدارك النقائص إن وجدت، ويستحسن تقييم برامج تنمية الكفاءات على فترات قصيرة مقارنة بفترة تنمية الكفاءات التي تتميز بطولها، وبالتالي يكون التقييم المرحلي ضروري لضمان تحقيق أهداف العملية وتفادي انحرافها عن المسار المخطط.
- من خلال ما سبق نستنتج أن تنمية الكفاءات هي عملية منظمة وهادفة تنقسم إلى عدة مراحل، تتطلب الجهد والحرص والمتابعة المستمرة من قبل القائمين عليها، من أجل تحقيق الهدف والغاية منها.

المبحث الثالث: التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية

التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن تخطيط طويل المدى لعملية تنمية الموارد البشرية، حيث من خلالها يتم إيجاد الخيارات والطرق التي من الممكن أن تسلكها المؤسسة في تنمية كفاءات مواردها، أخذًا بعين الاعتبار أهداف المؤسسة والكفاءات التي تحتاجها وقدرتها على تغطية تكاليف عملية التنمية. سنتطرق في هذا المبحث إلى التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية، شروط نجاح ومعوقات تنمية الكفاءات، تنمية الموارد والكفاءات البشرية في ظل عالمية السوق.

المطلب الأول: ماهية التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية

إن التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهي مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير، بناء الجدارة، تغيير الثقافة، وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع، فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص ذات الصلة بالموارد البشرية، واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.¹

أولاً: أهمية التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية

تعود أسباب تزايد الحاجة إلى الاهتمام بالتنمية الاستراتيجية للموارد البشرية إلى ما يلي:²

✓ ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية؛

✓ زيادة الحاجة إلى كفاءات تُحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.

¹ عبد المجيد قدي، سملاي يحضيه، "نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة"، ورقة بحثية مقدمة في فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 30 ماي 2003، ص 7.

² نفس المرجع، ص ص 7-8.

- وتتجلى أهمية تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية بسبب تحديات البيئة الداخلية التي تتمثل في اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي، ومن بين هذه التحديات ما يلي:
- ✓ شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل، واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم؛
 - ✓ الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات، بسبب استخدام تكنولوجيات المعلومات؛
 - ✓ الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال؛
 - ✓ الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

ثانياً: متطلبات التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية

- تتمثل متطلبات التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:¹
- أن تكون الموارد البشرية عنصراً أساسياً ضمن القرارات الاستراتيجية والتشغيلية؛
 - ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي؛
 - التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية؛
 - تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، ... إلخ) وتدعيم بعضها.
- كما يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:
- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها، وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تحفيز قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وتنميتها تحقيقاً للأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة؛
 - تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية، تطوير مهاراتهم التخطيطية، والتسويقية، والتمويلية لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية، كذا تباين الإستراتيجيات المستهدفة؛

¹ عبد المجيد قدي، سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 8.

■ تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشاكلهم، إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات، دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

إن المورد البشري هو المسؤول عن البحث والتحليل، وإصدار وتنفيذ القرارات في المؤسسة، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي لتنمية هذا المورد يساهم في إيجاد أفضل الطرق والأساليب لتحسين كفاءاته، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: شروط نجاح ومعيقات تنمية الكفاءات البشرية

في هذا المطلب سنتطرق الى شروط نجاح ومعيقات تنمية الكفاءات.

أولاً: شروط نجاح تنمية الكفاءات البشرية

لنجاح عملية تنمية الكفاءات، يلزم مراعاة الشروط التالية:¹

1. يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات، وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن؛
2. تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع؛
3. تنوع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنوع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها؛
4. مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها؛
5. التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها؛
6. التأكد من ملائمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات؛
7. تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها.

إن مراعاة واحترام هذه الشروط تساهم في خلق بيئة ملائمة ومناسبة تتوفر على أغلب المتطلبات الواجب توفرها في عملية تنمية الكفاءات، مما ينعكس إيجاباً بنجاح هذه العملية.

¹ حمود حيمر، مرجع سابق، ص 68-69.

ثانياً: معوقات تنمية الكفاءات البشرية

هناك العديد من المعوقات التي تواجه المنظمات خلال عملية تنمية الكفاءات، فيما يلي أهم هذه المعوقات

حسب مصدرها:¹

- **عوائق مالية:** تتمثل في تكلفة تنمية الكفاءات، والتي تختلف باختلاف الوسائل المستخدمة في هذه العملية؛
- **عوائق تتعلق بالزمن:** في بعض الحالات يكون الوقت المتاح لتنمية كفاءات الموارد البشرية غير كاف، بسبب التطور السريع الذي يعرفه الاقتصاد الحديث؛
- **عوائق تتعلق باختيار القائمين على عملية تنمية الكفاءات:** هنا تطرح إشكالية الاختيار بين المصادر الداخلية، وبين المصادر الخارجية، أو المزج بينهما، وقد يكون سوء الاختيار بين هذه البدائل سبباً كافياً لفشل عملية تنمية الكفاءات؛
- **عوائق تتعلق بمكان تنمية الكفاءات:** تتطلب أساليب تنمية الكفاءات توفر المكان المناسب، وكذلك الوسائل والتجهيزات الضرورية، وهذا لا يكون متاحاً لجميع المنظمات؛
- **عوائق تتعلق بمحتوى برنامج تنمية الكفاءات:** نجاح عملية تنمية الكفاءات مرتبط باختيار مواضيع مناسبة لأهدافها، وتشتمل مكونات الكفاءة الثلاثة (المعرفة العلمية، المعرفة العملية والمعرفة السلوكية)، لأن أي إخلال بأحد هذه المكونات ينعكس مباشرة على نتائج العملية كلها.

خلال عملية تنمية الكفاءات يواجه المؤسسة العديد من المعوقات التي تعرقل سير العملية، وهنا يكون دور المؤسسة هو تجنب هذه العوائق أو محاولة التقليل منها قدر المستطاع.

المطلب الثالث: تنمية الموارد والكفاءات البشرية في ظل عالمية السوق

تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية، تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أدائها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد والكفاءات البشرية وتطويرها بما يؤثر على جودة وتكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية، وتعد وظيفة الموارد البشرية من أكثر الوظائف تأثراً بتلك التغيرات، بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص البيئية التنافسية، ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها، ولقيام وظيفة الموارد البشرية بذلك

¹ حمود حيمر، مرجع سابق، ص 69-70.

الدور الهام يجب بالضرورة أن تكون شريكًا أساسيًا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وأن تعمل على التنبؤ بالتحويلات التنافسية المؤثرة على كفاءة وفعالية تنمية الموارد والكفاءات البشرية على المدى الطويل، ولقد واجهت تلك الوظيفة في سبيل تحقيق تنمية مستدامة لتلك الموارد والكفاءات العديد من التحديات منها:¹

1. الاتجاه نحو عالمية السوق

إن أهم تحدي يواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل عالمية السوق هو إيجاد وسائل تحرير ابتكارية الكفاءات وكسب كامل التزامهم، وتزداد أهمية هذا التحدي خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط، التي قد تواجه نقصًا في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم حتى في البلدان الصناعية المتقدمة، لذا يتوقع زيادة شدة المنافسة على الكفاءات البشرية التي لا شك سترتبط بالمؤسسات القادرة على تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية، وبالتالي تطلب الأمر من تلك الشركات العمل على تطوير أنظمة التدريب والتحفيز الملائمة لجذب الكفاءات عالية الأداء.

أدى انضمام غالبية الدول في مسار تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصاداتهم في سوق عالمي واحد تسوده المنافسة الشديدة، لأجل ذلك يتوقف تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية، خاصة في الشركات عالمية النشاط أو ذات التوجه نحو التصدير، وذلك من خلال التركيز على:

- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لامتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات، ومحاولة فهم أساليب تسيير الموارد البشرية بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابي؛
- تدريب الكفاءات البشرية على اكتساب مهارات الاتصال، وصياغة الاستراتيجيات، وحل الصراعات، وبناء فرق العمل الجماعي؛

- التأكد من إدراك وفهم الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها، ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في البلدان المستضيفة؛

- اكتساب مهارات اللغات المتعددة كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية في بيئة العمل الدولية.

2. الاتجاه المتزايد للتصغير

في سبيل زيادة كفاءاتها التنافسية، زاد اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض حجم العمليات، كتقليل المستويات التنظيمية، وتخفيض عدد المنتجات، والتخلص من العمالة الزائدة أو اندماج بعض الوحدات أو إلغائها، ضمن هذه التحويلات تكون وظيفة الموارد البشرية ملزمة بتنمية وتدريب العمالة المتاحة لاكتساب مهارات تتطلبها الطبيعة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع التنظيمي.

¹ عبد المجيد قدي، سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 9-11.

3. الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير

تقتضي ظروف المنافسة ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة، مشاركة الموارد والكفاءات البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات لتحليل المشكلات، وتقديم الاقتراحات، والاحتكاك بالعمل، لذا يجب تنمية مهارات التفاعل مع المشكلات المختلفة والتفاوض والتسيير بالمشاركة، كذا تنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعي، كالتعاون والثقة بالنفس واحترام الآخرين.

4. الاتجاه نحو تنويع المهارات

لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد والكفاءات البشرية، بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالمياً، أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء، محوراً لاهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية، لذلك كان لزماً على المؤسسات تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم.

5. إعادة هندسة العمليات

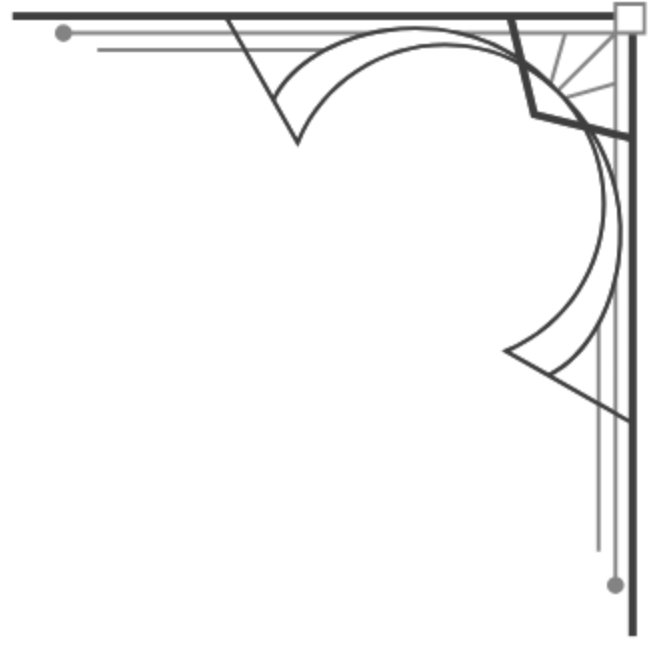
بهدف التناسق مع التحولات التنافسية، لجأت كثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكلية في العمليات، وفي أسلوب أدائها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تدريبية تقنع بأهمية التغيير ودوافعه وتجاوز الصعوبات التي يتعرض لها العاملون أثناء التغيير، إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات.

6. تنويع مزيج الموارد البشرية

تضم الشركات دولية النشاط، عاملين متعددي الجنسيات، والثقافات، والأعمار، مما يعني اختلافاً في القدرات والمهارات التي تتطلب بالضرورة مزيد من التنمية والتدريب الجيد.

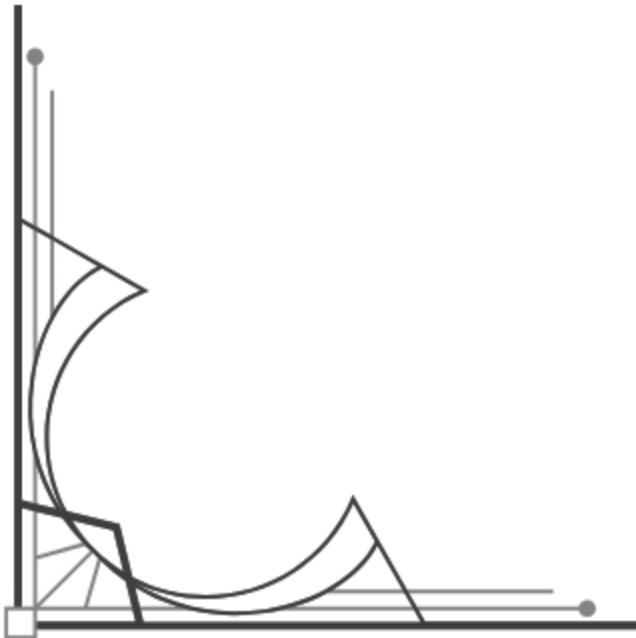
خلاصة الفصل

بناءً على ما جاء في هذا الفصل يمكن القول، أن الكفاءات البشرية وما تحوزه من معارف ومهارات وسلوكيات تعتبر مقومًا أساسيًا لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداؤها، وأن نجاحها مرتبط بدرجة كبيرة بمدى كفاءة مواردها البشرية وقدرتها على استغلال هذه الكفاءة، لذا تسعى المؤسسات إلى تنمية هذه الكفاءات وتطويرها بالاعتماد على مختلف الأساليب والطرق حسب ما يناسب مواردها البشرية سواء عن طريق التكوين أو التدريب أو عن طريق وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة أو غيرها من الأساليب الأخرى باتباع مجموعة من المراحل، مما يؤدي إلى تحسين مستوى كفاءة وأداء مواردها البشرية وهذا ما يساهم في تلبية الاحتياجات الحالية ومواجهة التغيرات المستقبلية وتحقيق تنمية مستدامة.



الفصل الثاني

الإطار النظري للتكنولوجيا الرقمية



تمهيد

بعد فترة وجيزة من ظهور التكنولوجيا في العالم بدأت تغزو العديد من المجالات، نظرًا لمرونتها وقدرتها على خلق وتوفير إمكانيات جديدة تدعم مختلف الأنشطة، خاصة في ظل تطورها السريع والمستمر الذي يشهده العالم على مدى السنوات القليلة الماضية، حيث تمكنت التكنولوجيا من إحداث تغيرات إيجابية في معظم المجالات التي اعتمدتها وبوتيرة عالية، هذا ما دفع المؤسسات إلى السعي لامتلاك هذه التكنولوجيا والتحكم فيها وتبني وإنشاء استراتيجيات مستحدثة قائمة عليها، فأصبحت تلعب دورًا أساسيًا في تسيير أنشطة المؤسسة وخاصة تنمية كفاءاتها البشرية من خلال ما توفره ومن إمكانيات تسمح بتسهيل مختلف الإجراءات مما يساعد ويدعم المؤسسة في طريقها لتحقيق أهدافها، انطلاقًا مما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول يشمل ماهية التكنولوجيا الرقمية، المبحث الثاني يشمل التحول الرقمي للمؤسسة، أما المبحث الثالث فيتضمن انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الكفاءات البشرية.

المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا الرقمية

أصبحت التكنولوجيا الرقمية في السنوات الأخيرة تلقى اهتمام المؤسسات من مختلف المجالات، وذلك لما تقدمه من إمكانيات وتسهيلات تيسر انجاز مختلف الأنشطة، إضافة إلى الميزات التي توفرها والتي تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات خاصة في ظل الظروف التي يشهدها الوقت الراهن. سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف التكنولوجيا الرقمية، أهميتها، مستوياتها، خصائصها، ومجالات استعمالها.

المطلب الأول: تعريف وأهمية التكنولوجيا الرقمية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف التكنولوجيا الرقمية وتوضيح أهميتها.

أولاً: تعريف التكنولوجيا الرقمية

للتكنولوجيا الرقمية مجموعة من التعاريف نذكر منها:

- تعرف التكنولوجيا الرقمية على أنها "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، ونقل، وتخزين المعلومات في شكل الكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية، ووسائل الاتصال، وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس، وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات"¹.
- وتعرف أيضاً أنها "الحصول على المعلومات الصوتية، والمصورة، والرقمية، والتي تكون في نص مدون وتجهيزها واختزانها، وبثها، وذلك باستخدام مجموعة من المعدات الميكروإلكترونية الحاسبة والاتصالية عن بعد"².
- وتعرف كذلك أنها "حشد كل التقنيات المتوفرة على صعيد الاتصالات والمعلومات من الهاتف، والتلفاز، والحواسيب، والأقمار الصناعية، والساتلايت، والكابلات، والوسائط المتعددة، في منظومة مدمجة ووضعتها في تصرف أفراد المجتمع، للاستفادة منها في حياتهم العملية والاجتماعية"³.

¹ جوي سعيدة، "إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية - الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 1، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2018، ص 189.

² أحمد محمد الشامي، "الموسوعة العربية للمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات"، مجلة القاهرة، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001، ص 569.

³ بطاط نصيرة، "التكنولوجيا الرقمية وتنمية الموارد البشرية"، مجلة مقاربات، العدد 2، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018، ص 97.

○ وتعرف أيضا أنها "ليست فقط نقل المعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وتسييرها لأوسع عدد من الأفراد والمؤسسات، وإنما الفرز المتواصل بين من يولد المعلومات (الابتكار) ويملك القدرة على استغلالها (المهارات)، وبين من هو مستهلك لها بمهارات محدودة"¹.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن التكنولوجيا الرقمية تتمثل في مختلف الأجهزة الالكترونية والبرمجيات والشبكات، التي تمكن من تبادل المعلومات بين الأفراد والمؤسسات، مع إمكانية تخزين هذه المعلومات واستعمالها عند الحاجة بغض النظر عن نوع المعلومة سواء كانت صورة، نص، فيديو أو غيرها.

ثانيا: أهمية التكنولوجيا الرقمية

تتمثل أهمية التكنولوجيا الرقمية فيما يلي:

- ✓ تقليص تكاليف مختلف أنشطة المؤسسة كالإنتاج، التسويق، وغيرها، وهذا راجع لاستعمال مختلف الآلات والبرمجيات التي تساهم في تقليص مدة وتكلفة انجاز المهام؛
- ✓ اعتماد التكنولوجيا الرقمية وتطويرها حسب حاجيات وأهداف المؤسسة يساهم في خلق وتحسين قدرتها التنافسية؛
- ✓ سهولة الوصول إلى المعلومات وتبادلها في أي وقت ومن أي مكان وبأقصى سرعة؛
- ✓ تساهم في توفير معلومات واسعة ودقيقة، خاصة للمدراء مما يساعدهم على تنفيذ قراراتهم؛
- ✓ تساهم في بناء وتعزيز استراتيجيات المؤسسة، من خلال توفير بيانات من داخل وخارج المؤسسة؛
- ✓ تساعد في تحسين علاقة المؤسسة مع المحيط الخارجي (زبائن، موردين، مؤسسات أخرى، ... إلخ)؛
- ✓ تساهم في تحسين الجودة، من خلال توفير تقنيات متقدمة؛
- ✓ تساعد المؤسسة بشكل كبير في الاختراعات، والتجديدات، والإبداع، وبالتالي ضمان تطور مستمر للمؤسسة؛
- ✓ تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، والمحافظة على البقاء والاستمرارية؛
- ✓ تتميز التكنولوجيا الرقمية بالسرعة، وسهولة الاستخدام والاستعمال، وبالتالي زيادة وتحسين أداء الأفراد في المؤسسة.

¹ محمد صالح سالم، "العصر الرقمي وثورة المعلومات دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع"، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، الطبعة 1، مصر، 2002، ص 14.

تتمحور أهمية التكنولوجيا الرقمية في أنها تساعد المؤسسة على القيام بمختلف أنشطتها، وذلك من خلال توفير المعلومات وتسهيل الوصول إليها ومشاركتها، إضافة إلى الإمكانيات التي توفرها والتي تمكن من سرعة القيام بالمهام وبجودة عالية.

المطلب الثاني: مستويات وخصائص التكنولوجيا الرقمية

في هذا المطلب سنتطرق إلى مستويات التكنولوجيا الرقمية وخصائصها.

أولاً: مستويات التكنولوجيا الرقمية

تتمثل مستويات التكنولوجيا الرقمية في:¹

1. التقنيات الأساسية: هي التكنولوجيا التي يستحيل بدونها التحول الرقمي للمؤسسة، كالتكنولوجيات السحابية (cloud technologies)، تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية (wireless communication technologies)، ... إلخ؛
2. التقنيات الحيوية: هي التكنولوجيا التي توفر تحولاً رقمياً كاملاً للمؤسسة، كالبيانات الضخمة (big data)، والحوسبة السحابية (cloud computing)، ... إلخ؛
3. التقنيات المتقدمة: هي التكنولوجيا التي تنفذ انتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى مؤسسة رقمية، كالذكاء الاصطناعي (artificial intelligence)، وتعلم الآلة (machine learning)، ... إلخ.

تختلف قدرة المؤسسات في تبني التكنولوجيا المتوفرة في الوقت الحالي، لذلك تم وضع هذه المستويات للتكنولوجيا الرقمية، حيث كل مؤسسة تتبنى مستوى التكنولوجيا المناسب لنشاطها، والتي لها قدرة الوصول إليها وتنفيذها.

¹ Anna Obukhova, Ekaterina Merzlyakova, Irina Ershova, and Kristina Karakulina, "Introduction of digital technologies in the enterprise", International Conference on Business Technology for a Sustainable Environmental System, Vol 159, Southwest State University, Russia, 2020, P7.

ثانياً: خصائص التكنولوجيا الرقمية

- تتميز التكنولوجيا الرقمية بجملة من الخصائص، نوجزها فيما يلي:¹
- التكنولوجيا الرقمية الأسلوب الأكثر فاعلية وكفاءة لتسيير العمل من حيث التخطيط، التنفيذ، الرقابة؛
 - تساهم التكنولوجيا الرقمية في تعجيل الخطى باتجاه تحقيق استمرار الممارسات؛
 - تتمتع التكنولوجيا الرقمية بخاصية القدرة على تحسين الفاعلية التشغيلية؛
 - تقليص المكان، فالتكنولوجيا الرقمية تجعل كل الأماكن متجاوزة وتزيل كل الحدود الجغرافية، وتغير مفهوم الزمان والمكان؛
 - تقليص الوقت، حيث تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة، والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة؛
 - اقتسام المهام الفكرية مع الآلة، نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام.²
- إضافة إلى أن للتكنولوجيا الرقمية مميزات جديدة تتمثل في:³
- **التفاعلية:** مستعمل التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يكون مستقبلاً ومرسلاً في آن واحد أي يستطيعون تبادل الأدوار، وهذا ما يؤدي إلى خلق نوع من التفاعل بين الأنشطة؛
 - **اللاتزامية:** أي إمكانية استعمال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم؛
 - **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية التكنولوجيا الرقمية، فالإنترنت مثلاً تتمتع بالاستمرارية في عملها، فلا يمكن لأي جهة على مستوى العالم أن تعطلها (لأنها غير متواجدة في مكان واحد فقط، بل موزعة على كل أنحاء العالم)؛
 - **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة؛
 - **قابلية التحرك والحركة:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدمات الإنترنت أثناء تنقلاته، من خلال وسائل الاتصال مثل: الحاسوب المحمول، الهاتف النقال، ... إلخ؛
 - **قابلية التحويل:** كتحويل الرسالة المرئية إلى رسالة مسموعة أو مطبوعة أو مقروءة؛

¹ أوماحي عائشة، بوادي مصطفى، "دور التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية (الواقع والمأمول)"، مجلة دفا تر السياسة والقانون، المجلد 11، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، جانفي 2019، ص 196.

² محمد محمد الهادي، "نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر"، أبحاث المؤتمر العالمي الثاني لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 13-15 ديسمبر 1994، ص 155.

³ أوماحي عائشة، بوادي مصطفى، مرجع سابق، ص ص 196-197.

- **الاجماهيرية:** أي إمكانية توجيه الرسالة إلى فرد واحد أو جماعة معينة؛
 - **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه التقنيات للتوسع لتشمل مساحات غير محدودة من العالم.
- للتكنولوجيا الرقمية مجموعة من الخصائص تجعل منها أداة مساعدة في مختلف المجالات وخاصة بالنسبة للمؤسسات، فهي توفر بعض الميزات التي تساعد المؤسسة على القيام بأنشطتها.

المطلب الثالث: مجالات استعمال التكنولوجيا الرقمية

من أهم مجالات استعمال التكنولوجيا الرقمية ما يلي:

1. **مجال التعليم:** أصبحت التكنولوجيا في الوقت الحالي تقدم خدمة كبيرة في مجال التعليم، حيث أصبحت البرامج التعليمية توفر رقمياً على مواقع مخصص وبإمكان المتعلم أن يتابع برنامجه التعليمي عن بعد، ومن أي مكان، إضافة إلى أن هذا النوع من التعليم أصبح مدعوم من قبل مختلف المدارس والجامعات في مختلف أنحاء العالم نظراً لما يقدمه من تسهيلات.
2. **مجال الاتصالات:** يعتبر مجال الاتصالات من المجالات التي أحدثت فيها التكنولوجيا الرقمية ثورة حقيقية، حيث بعد أن كان التواصل بين الأفراد يعتمد على مكان تواجدهم، مع ظهور التكنولوجيا الرقمية أزلت جميع العراقيل وأصبح التواصل بين الأفراد يتم مرئياً وكتابياً من خلال مختلف التطبيقات والمواقع التي توفر الدردشة الفورية ومن أي مكان في العالم، وقريباً سيُدعم هذا التواصل بالواقع الافتراضي.
3. **مجال التجارة:** بالنسبة للتجارة بعد ظهور التكنولوجيا الرقمية ظهر مصطلح جديد يسمى بالتجارة الالكترونية، حيث تتم عملية العرض والبيع والشراء للسلع والخدمات عبر نظام الكتروني يجمع بين البائع والمورد والمشتري، وبالتالي يستطيع المنتج بيع منتجاته لأي شخص في أي مكان، ويمكن للمستهلك طلب أي منتج من أي مكان.
4. **مجال الإداري:** أصبحت المؤسسات في الآونة الأخيرة تعتمد بشكل كبير على مختلف وسائل التكنولوجيا كالحواسيب، والبرامج، والشبكات، نظراً لما تقدمه من تسهيلات في تسيير الأنشطة الإدارية، ومشاركة المعلومات بين فروع ومكاتب المؤسسة وتسهيل التواصل بين الموظفين.
5. **مجال الصحة:** قدمت التكنولوجيا الرقمية خدمات عظيمة في المجال الصحي والطبي، حيث أصبح يُعتمد عليها لعقد المؤتمرات العلمية والطبية عن بعد التي تُجرى لتبادل المعارف بين المراكز الطبية، وتستخدم كذلك في الكشف عن الأمراض والفحص عن المرضى، من خلال الأجهزة والوسائل التي توفرها.

6. **مجال الصناعة:** في الوقت الحالي أصبحت العديد من الشركات والمصانع تعتمد بكثرة على التكنولوجيا لإنجاز العديد من المهام بدلاً من استخدام العمال، ويكون ذلك من خلال الاعتماد على مختلف البرامج والآلات التي تمكن الشركة من سرعة الانتاج ودقة جودة.

شملت التكنولوجيا الرقمية العديد من المجالات في حياتنا اليومية باعتبارها من أهم التقنيات الأساسية التي مكنت من توفير الكثير من التسهيلات، التي أدت إلى توفير الوقت والجهد في أداء مختلف المهام.

المبحث الثاني: التحول الرقمي للمؤسسة

إن ظهور التكنولوجيا الرقمية وما توفره من إمكانيات تساهم في دعم مختلف الأنشطة في معظم المجالات، أدى إلى زيادة الاهتمام بتبنيها واستغلال مميزاتها في المؤسسات، واستخدامها لتسيير الأنشطة والأعمال وإنجاز المهام بدلاً من استخدام الطرق والجراءات التقليدية. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التحول الرقمي، أهدافه، متطلباته، معيقاته، ووسائل التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف التحول الرقمي

سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم التحول الرقمي وأهدافه.

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة تعاريف منها:

- حسب Doug Hodges هو "عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل (مقالات الدوريات، والكتب، والمخطوطات، والخرائط، ... الخ) إلى شكل رقمي"¹.
- ويعرف كذلك بأنه "هو العملية التي يتم فيها تحويل المواد غير الرقمية (الكتب، والمخطوطات، والجرائد، والمواد السمعية، والمواد البصرية) إلى شكل ملفات رقمية، يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام المساحات الضوئية، أو أي معدات أو أجهزة أخرى"².
- إضافة إلى أن التحول الرقمي أبعد من ذلك، فهو يتمثل في التحول من الشكل التقليدي لإدارة وتسيير الأعمال، إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة في تسيير الأنشطة والخدمات ومعالجة وتحليل البيانات وكذلك التواصل بين الأفراد.

من خلال التعريفات السابق فإن التحول الرقمي هو عملية تحويل لمصدر المعلومة من شكلها التقليدي (الورقي أو المطبوع) إلى شكل رقمي يتم التعامل معه بواسطة أجهزة التكنولوجيا، إضافة إلى الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتسيير الأنشطة.

¹ مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، "الرقمنة وحماية التراث الرقمي"، 2016، ص6، متوفر في: <https://hrdoegypt.org/wp-content/uploads/2016/03/content/uploads/2016/03/الرقمنة-و-حماية-التراث-الرقمي.pdf>، تم الاطلاع عليه في 2022.05.05، الساعة 10:20.

² مسفرة بنت دخیل الله الخثعمي، "مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات - دراسة للاستراتيجيات المتبعة"، مجلة المعلومات العلمية والتقنية (RIST)، المجلد 19، العدد 1، مركز أبحاث المعلومات العلمية والتقنية (CERIST)، الجزائر، 2011، ص 21.

ثانياً: أهداف التحول الرقمي

تتمثل أهداف التحول الرقمي فيما يلي:¹

- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وتوفير الظروف الملائمة لزيادة كفاءة أنشطة الإنتاج؛
 - ✓ تحقيق مستوى عال من الكفاءة، وتكييف الإنتاج والعمليات التنظيمية؛
 - ✓ زيادة جاذبية الاستثمار في المؤسسة؛
 - ✓ زيادة مرونة وشفافية نظام الإدارة، وبالتالي ضمان كفاءة المؤسسة.
- إضافة إلى:

- ✓ رفع مستوى الأداء وزيادة الانتاجية من خلال تسهيل عمليات انجاز المهام؛
 - ✓ تحسين وتسهيل عمليات الاتصال داخل وخارج المنظمة؛
 - ✓ سرعة الحصول على المعلومات وتحليلها ومعالجتها، مما يساعد في عملية اتخاذ القرارات.
- تلتجأ المؤسسة إلى التحول الرقمي من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها، وتعتقد أن هذا التحول سيساعدها في تحقيقها، من خلال ما يوفره من ميزات تدعم المؤسسة.

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات التحول الرقمي

في هذا المطلب سنتطرق لمتطلبات ومعوقات التحول الرقمي.

أولاً: متطلبات التحول الرقمي

من متطلبات التحول الرقمي ما يلي:

- **الموارد البشرية المؤهلة:** إن التحول الرقمي لا يتم بجهود فردية، وإنما يتطلب اتحاد مجهودات العديد من الأفراد، الذين يمتلكون كفاءات عالية تمكن من إتمام عملية التحول الرقمي بنجاح.
- **الموارد المالية:** إن عملية التحول الرقمي تحتاج إلى معدات وأجهزة وغيرها، وهذا ما يكلف المؤسسة مبالغ مالية معتبرة من أجل تغطية هذه الاحتياجات.

¹ Anna Obukhova, Ekaterina Merzlyakova, Irina Ershova, and Kristina Karakulina, Op.cit, p4.

■ **المعدات والأجهزة:** من أهم المتطلبات الأساسية كذلك لعملية التحول الرقمي، هي الأجهزة والمعدات كالحواسيب، البرمجيات، الشبكات وغيرها، والتي تكون ضرورية لتنفيذ التحول الرقمي.

رغم ما لدينا من إمكانيات معرفية وتقنية هائلة، ولا سيما ما يعتمد فيها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أن التكنولوجيا بمفردها لا يمكن أن تؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، بل ما يعول عليه في ذلك هو تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة، بما يمكن الموارد البشرية فيها من أن يصبحوا مستخدمين جيدين لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الأكثر فعالية، من هنا فإن الانتقال من الهيكلية التقليدية المعقدة التي تعتمد على فرعيات أداء بشري متناهية الصغر إلى هيكلية واضحة المعالم، شاملة التشكيل، تعتمد على التكنولوجيا التي تيسر الأداء وتقتصد في الوقت والجهد والمال أصبح أمراً مفروضاً لا مناص منه، والتحول في القوى البشرية من حفظة للمعارف، منفذين للوائح فقط، إلى مبدعين في إطار استخدام المعلوماتية والثقافة العملية أصبح أمراً ضرورياً لا يمكن تطوير المؤسسة بدونه.¹

تحتاج عملية التحول الرقمي إلى كفاءات ومعدات وأجهزة للشروع في تنفيذ العملية، كما تحتاج إلى تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة لكي تتناسب مع التحول الجديد.

ثانياً: معوقات التحول الرقمي

تتمثل معوقات التحول الرقمي في:²

- ✓ عدم كفاية القدرات التقنية ومستويات المهارات؛
- ✓ العزوف عن التغيير والافتقار إلى الحوافز؛
- ✓ ضعف خبرة الموظفين في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة؛
- ✓ الافتقار إلى التدريب والتكوين في مجال التكنولوجيا؛
- ✓ ضعف الالتزام والدعم من قبل الجهات العليا؛
- ✓ ضعف قدرات المؤسسة المادية على اعتماد التكنولوجيا؛

¹ ملين علواطي، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008، ص100.

² Tabinda Chowdhury, Johnson Adafin, Suzanne Wilkinson, "Review of digital technologies to improve productivity of New Zealand construction industry", Journal of Information Technology in Construction (ITcon), 2019, pg. 572, available on <https://www.itcon.org/paper/2019/32>, accessed on 10/05/2022, 13:00.

✓ الافتقار إلى بيئة التعلم.

إضافة إلى:

✓ عدم إدراك أهمية التكنولوجيا الرقمية وما توفره من امتيازات للمؤسسة؛

✓ ضعف البنية التحتية التي تواكب ثورة المعلومات.

إن التحول الرقمي للمؤسسة تعيقه بعض الحواجز، والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب قدرة وكفاءة المؤسسة والجهود التي تبذلها في هذا التحول.

المطلب الثالث: وسائل التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة

تتمثل وسائل التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة في:

1. الأجهزة والآلات (Hardware)

هي جميع الأجهزة والآلات الالكترونية التي تستخدمها المؤسسة في أداء أنشطتها، حيث تكون مهمة هذه الأجهزة هي استقبال البيانات، وتخزينها، ومعالجتها، واسترجاعها آلياً عند الحاجة، وذلك من أجل استخراج المعلومات أو استخلاص النتائج التي يحتاجها متخذ القرار أو مستخدم البيانات، وتقوم الأجهزة بهذه المهام من خلال إتباع مجموعة تفصيلية من الأوامر والتعليمات. تتميز هذه الأجهزة بسرعة تنفيذ التعليمات، وبقدرتها التخزينية العالية، وبسرعة انجازها للمهام، وبكفاءتها العالية في نقل المعلومات ودقة النتائج والمخرجات. ومن بين هذه الآلات: حواسيب باختلاف أنواعها، اللوحات الالكترونية، سيرفرات، ... إلخ.

2. البرمجيات (Software)

هي عبارة عن مجموعة من المكونات المعنوية لنظام الحاسوب من تعليمات، وإجراءات، وبرامج، وأنظمة تشغيل، ولغات برمجيات، وتقوم هذه البرمجيات بعدة وظائف أساسية أهمها إدارة عمليات الحاسوب، واسترجاع البيانات ودعم تطبيقات الأعمال.¹

¹ كردودي سهام، "استخدام تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتحسين عملية المراجعة التحليلية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015، ص 364.

تنقسم برمجيات الحاسوب بشكل عام إلى:¹

- 1.2 **برمجيات النظام:** وهي عبارة عن سلسلة البرامج المعدة والمخزنة داخلياً في الحاسوب من قبل الشركة المصنعة له، والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من الحاسوب نفسه. ويقصد بها مجموعة من البرامج العامة التي تتولى إدارة موارد الحاسوب. (من بين برامج أنظمة التشغيل نجد: Windows, Mac OS, Linux)
- 2.2 **برمجيات التطبيقات:** وهي معدة خصيصاً لتشغيل عمليات ذات طبيعة نمطية من خلال تغييرات طفيفة، وتضم كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات تشغيل ومعالجة البيانات، وكذا تنفيذها. (من بين برمجيات التطبيقات نجد: Microsoft Word, Adobe Reader, Evernote)
- 3.2 **برمجيات التأليف:** وهي جملة البرامج المهمة بترجمة التعليمات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالمي إلى لغة الآلة.

3. الشبكات (Networks)

هي عبارة عن مجموعة من الحواسيب والآلات، التي تتصل فيما بينها باستخدام بعض المعدات ووسائل التوصيل، الهدف منها هو نقل وتبادل المعلومات بشكل الكتروني بين أجهزة الشبكة. توجد ثلاث شبكات رئيسية تستخدم في المؤسسات، قد تتواجد كلها أو بعضها حسب إمكانيات واحتياجات المؤسسة، ومن بين هذه الشبكات ما يلي:

1.3 شبكة الأنترنت:

هي مزيج من عدد كبير من الشبكات الفرعية التي تعمل بنظام مفتوح، يسمح بالاتصال بين مجموعة هائلة من الحواسيب وفق لغة مشتركة واحدة، هي بروتوكول TCP/IP التي تسمح بخلق نوع من التفاعل عن طريق تبادل المعلومات بسرعة عالية، وبطريقة مرنة ولا مركزية.²

2.3 شبكة الأنترانت:

هي شبكة داخلية تقوم المؤسسات بإنتاجها على اختلاف أحجامها، هذه الشبكة تستعمل بروتوكولات الأنترنت، وتستخدم خدمات الأنترنت مثل البريد الإلكتروني، ولا يستطيع شخص من خارج المؤسسة

¹ طويهي فاطمة، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء"، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014-2015، ص 14-15.

² بومالية سعاد، بوبكر فارس، "أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والمناجمت، العدد 3، جامعة أوبكر بالقايد - تلمسان، الجزائر، 2004، ص 212.

أن يدخل لها، ومحتوياتها تحددها المؤسسة وعادة تحتوي خدمات البريد الإلكتروني وتنظيم مساحات للنقاش، قاعدة بيانات للمعلومات، وهي باختصار وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة ووسيلة لإنجاز الأعمال.¹

3.3 شبكة الإكسترنات:

هي شبكة أنترانت مفتوحة على المحيط الخارجي للمؤسسات المتعاونة فيما بينها، والتي تربط بينها شراكة عمل في مشروع واحد.²

إذن الإكسترنات هي همزة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي من شركاء ومتعاملين، باعتبارها تضمن الاتصال الدائم بهم من خلال تطبيقات شبكة الأنترنت من نقل وتحويل للبيانات والمعلومات، كما تعمل أيضا على تزويدهم بكافة التطورات الداخلية والخارجية للمنظمة، ولها دور فاعل في تسويق الإنتاج والخدمات.³

تنقسم شبكة الإكسترنات إلى ثلاثة أصناف أساسية:⁴

1.3.3 شبكات الإكسترنات للتزويد: تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض سير العمل فيها آليا، للمحافظة على قيمة ثابتة من البضائع في المستودعات الفرعية استناداً لقاعدة نقطة الطلب للتحكم في المعروض، وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع؛

2.3.3 شبكات الإكسترنات للتوزيع: تمنح صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم، وتقدم لهم خدمات الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات، مع التزويد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى؛

3.3.3 شبكات الإكسترنات التنافسية: تمنح للمؤسسات الكبيرة والصغيرة فرصا متكافئة في مجال البيع والشراء عن طريق الربط فيما بينها، قصد تبادل المعلومات عن الأسعار والمواصفات التقنية الدقيقة للمنتجات، مما يرفع من مستوى الخدمة، ويعزز وجود المنتجات.

تختلف وسائل التكنولوجيا باختلاف الغاية من وجودها، حيث تستخدم المؤسسة الوسائل التي تكون بحاجة لها، ويكون الهدف من استخدامها هو مساعدة المؤسسة في انجاز أنشطتها.

¹ الدنانى عبد المالك ردمان، "الوظيفة الاعلامية لشبكة الأنترنت"، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2001، ص 62.

² طويهرى فاطمة، مرجع سابق، ص 18.

³ نفس المرجع.

⁴ عزيز عبد الرحمن العتيبي، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على الاكاديمية الدولية الأسترالية"، موضوع بحث لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص 37.

المبحث الثالث: انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الكفاءات البشرية

إن استخدام التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة لم يساعد فقط في تسيير الأنشطة والأعمال بل ساهم كذلك في تنمية الكفاءات البشرية، من خلال الإمكانيات الجديدة التي وفرتها للمؤسسة حيث أغنتها عن استخدام الطرق والأساليب التقليدية. لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تأثير التكنولوجيا الرقمية على الموارد البشرية، مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تنمية الكفاءات البشرية، وأخيراً أساليب تنمية الكفاءات البشرية بواسطة التكنولوجيا الرقمية.

المطلب الأول: تأثير التكنولوجيا الرقمية على الموارد البشرية

فيما يلي نتائج بعض الدراسات عن المديرين والعاملين:¹

- 29 % من وقت العمل الفعلي للمديرين والعاملين يهدر في التفكير، جمع المعلومات، وتحليل البيانات، والاطلاع على التقارير والملخصات؛
 - 46 % من وقت العمل يخصص لإجراء مقابلات يومية مع المرؤوسين والعملاء، أو الزائرين وأصحاب المصالح؛
 - 25 % من وقت العمل يهدر في أنشطة وأعمال محدودة الإنتاجية كأداء أعمال روتينية وغيرها.
- يترب على تبني التكنولوجيا الرقمية كأحد الأساليب الإدارية الفاعلة نتائج منها:²
- الحد من الإجراءات الروتينية المعقدة وجمود البيروقراطية؛
 - سرعة إنجاز المعاملات وكثرتها؛
 - قلة عدد المستويات الإدارية التي تحتويها الهياكل التنظيمية؛
 - تحقيق الدقة والموضوعية في الأنشطة التي تمارسها كافة إدارات المنظمة، ومنها إدارة الموارد البشرية.

إن تطبيق التكنولوجيا الرقمية يندرج تحت أربعة محاور رئيسية تتمثل في:³

1. **تحسين إنتاجية العمل:** وذلك عن طريق تحسين مستوى الأداء الوظيفي، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وتحسين جودة القرارات ودرجة الرشد في اتخاذها، إضافة إلى زيادة مستوى الكفاءة والفعالية. للتكنولوجيا الرقمية دور مهم على المستوى التنظيمي أو السلوكي للموارد البشرية، من خلال تنمية وتطوير مستويات الأداء والمهارات والمعارف.

¹ سمير إسماعيل السيد، "نظم ميكنة الأعمال المكتبية: مدخل نظم الأعمال الإلكترونية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999، ص ص 96-97.

² أوماحي عائشة، بوادي مصطفى، مرجع سابق، ص 200.

³ نفس المرجع، ص ص 200-201.

2. **توفير وقت العمل:** نتيجة لتبني المنظمات الأساليب والتقنيات الحديثة في أعمالها وأنشطتها الإدارية ساعدها على تحقيق وفرة في وقت العمل، فالاجتماع عن بعد يوفر السفر والانتقال، والبريد الإلكتروني يقلل الوقت المهدر في الاجتماعات والمقابلات، كما أن تخزين البيانات والوثائق والمستندات يقلل من مقدار الوقت للبحث عن البيانات المطلوبة واسترجاعها عند الحاجة.
 3. **تنمية وتطوير القدرات الوظيفية للموارد البشرية:** فالتسهيلات التي وفرتها التكنولوجيا الرقمية ساهمت في تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات متعددة، كالوصول السريع للمعلومات المطلوبة، وزيادة القدرة على الاتصال الفعال بالرؤساء والمرؤوسين، فالتكنولوجيا الحديثة كأسلوب تقني، يحتاج إلى تدريب ورفع مستوى معارف وسلوكيات العاملين.
 4. **تحسين مستوى الأداء وجودة القرارات:** فتطبيق التكنولوجيا الرقمية يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية، مما يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما يؤدي إلى جودة وفعالية القرارات ويجعلها أكثر رشداً وعقلانية ودقة وموضوعية، مما يسمح بالارتقاء بالمؤسسة والتنظيم بصفة عامة.
- إن اعتماد التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة يساهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء العامل وإنتاجيته، وذلك من خلال التسهيلات التي توفرها للمورد البشري لإنجاز مهامه، وكذا الطرق والأساليب التي توفرها لتنمية كفاءته.

المطلب الثاني: مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تنمية الكفاءات البشرية

للتكنولوجيا الرقمية دور هام في تنمية الكفاءات البشرية، حيث يمكن توضيح ذلك فيما يلي:¹

1. مساهمتها في تنمية معارف الموارد البشرية:

- تساعد التكنولوجيا الموارد البشرية في تنمية مهاراتهم، من خلال تحصيل وإثراء المعارف التي تساهم في رفع مستوى أدائهم، ويكون ذلك من خلال:
- 1.1 **نظم الذكاء الاصطناعي:** بكل تطبيقاته يوفر نظام الذكاء الاصطناعي شتى المعارف والخبرات والمعلومات المبرمجة في الحاسوب، وبالتالي يتمكن جميع العاملين من الحصول على المعرفة والتعلم وتوليد وإيجاد الحلول، التي تجعل من السلوكيات والتصرفات التنظيمية للعاملين داخل المؤسسة أكثر نجاعة وإفادة.

¹ محمد لمن علون، عيساوي سهام، حوحو فطوم، "دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 1، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر - بالوادي، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 128-132.

2.1 **نظم قاعدة المعرفة:** وهي نظم تخزين مجموعة من المعارف والخبرات المتخصصة في مجال معين، حيث لكل مجال قاعدة مستقلة تمثل الخبرات المتراكمة في ذلك المجال، وتساهم وتدعم أداء عمل الفرد في ذلك المجال، وتمده بكافة المعارف التي تسهل عليه تأدية عمله.

3.1 **برمجيات التواصل الجماعية:** وهي برامج تستخدم الشبكة الداخلية، والأنترنت، والبريد الإلكتروني، وأدوات مؤتمرات الويب، وغيرها من أدوات العرض للتواصل بين عدة عاملين، لغرض تبادل المعلومات والأفكار، والحصول على النصائح والتوجيه والمساعدة مما يثري معلومات العامل، ويجعله يستفيد من خبرات وتجارب زملائه من داخل وخارج المؤسسة.

2. مساهمتها في تعليم الموارد البشرية:

إن التكنولوجيا تلعب دور كبير في عملية التعليم، حيث يظهر ذلك من خلال:

1.2 **التعليم عن بعد:** يعتبر التعليم عن بعد نمطاً اقتصادياً فاعلاً في زيادة فرص التعليم وتنوعه، ذلك لأنه يستهدف قطاعات واسعة من المجتمع لأكسابهم مهارات ومعارف عديدة، ويستثمر الموارد والإمكانيات المتوفرة في الجامعات والمؤسسات بصورة أكثر فاعلية، وتزداد كفاءة هذا النمط من التعليم كلما تطورت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.

2.2 **التعليم الافتراضي:** هو ذلك القسم من التعليم الإلكتروني الذي يركز على الشبكات المفتوحة، أي أن الاتصال فيه مضمون عن طريق شبكة الأنترنت.

3.2 **التعليم المفتوح:** وهو التعليم الذي يمنح المتعلم بعض الحرية من حيث اختيار الأسلوب والمكان والسرعة، وأيضاً من حيث المواد العلمية.

3. مساهمتها في تكوين الموارد البشرية:

مع ظهور التكنولوجيا أدت إلى ظهور انعكاسات إيجابية على العملية التكوينية تتمثل فيما يلي:

1.3 **التكوين عن بعد:** حيث يعرف التكوين عن بعد بأنه طريقة لاكتساب المعرفة من خلال الآخرين، فالتكوين عن بعد ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة، فأي حصة تلفزيونية أو شريط فيديو أو برنامج معلوماتي يمكن اعتباره برنامج تكوين عن بعد. ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تسهيل وتبسيط العملية التكوينية عن طريق استخدام الشبكة (الأنترنت)، التي توفر تنظيمات افتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين بالمحاضرات والدروس، كما يمكن تعميم هذه البرامج التكوينية داخل المؤسسة عن طريق الشبكة الداخلية (الأنترنت).

2.3 **التكوين بالمنزل:** سمحت تكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام الوسائط المتعددة إمكانية تنمية المهارات بالاعتماد على النفس، فالآن توجد عدة برامج تساعد على التنمية الذاتية، وهناك برامج تلفزيونية وقنوات متخصصة في تنمية مهارات الأفراد في كافة المجالات بالتعاون مع محاضرين عالميين، ومماشياً مع تغيرات العصر ونظراً لما تتيحه الوسائط المتعددة من تفاعلها، يمكن أن تمثل طفرة في أساليب تقديم المادة العلمية.

3.3 **التكوين المستمر:** بسبب التطورات الهائلة أصبحت عملية التكوين هواية يستطيع الفرد ممارستها دون انقطاع، خاصة مع سرعة التحولات والتغيرات في أتماط وطرق العمل، فالיום ومن خلال شبكة الأنترنت أصبح هناك برامج وأقسام تكوينية مفتوحة 24 ساعة على 24 ساعة خلال أيام الأسبوع، فالعملية التكوينية على الشبكة لا تعترف بالحدود الزمنية ولا المكانية.

4.3 **التكوين أثناء العمل:** إن هذا النمط من العملية التكوينية سابقاً كان يشترط انقطاع العامل عن عمله وتوجيهه لمتابعة برنامج التكوين، لكن تكنولوجيا المعلومات حولت العملية التكوينية أثناء العمل نفسه دون انقطاع عن العمل، إذ تتيح برنامج تكويني بالموازاة مع العمل الحقيقي دون الشعور بالفارق بين ما يقوم الفرد بتنفيذه فعلاً، وبما يقوم المتكون على تنفيذه، وهنا تستفيد المؤسسة من إنتاجية العامل أثناء التكوين، وتقلل من التكاليف، وكذا يسهل عليها الحكم على مدى فعالية البرنامج التكويني قبل الانتهاء منه.

5.3 **التكوين وفق المستوى:** إذ تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تقديم برامج تكوينية بأكثر من مستوى، من الأبسط إلى المتوسط فالمتقدم، تبعاً لطبيعة وقدرات المتلقي وذلك بالاستعانة بمجموعة من اختبارات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى الطالب ونقاط القوة والضعف لديه، ثم تقديم المادة التكوينية التي تناسب مستواه مع مراعاة تغيير المستوى مع التقدم في البرنامج التكويني.

4. مساهمتها في تدريب الموارد البشرية:

إن التكنولوجيا الرقمية ساهمت في ظهور أنواع كثيرة للتدريب التي من شأنها أن تسمح للأفراد بالنهوض بمستوى مهاراتهم، ومن بين هذه الأنواع ما يلي:

1.4 **التدريب بواسطة الحاسوب - (Computer-Based Training):** تستخدم هذه الطريقة لتنمية معارف ومهارات المتدربين من خلال تزويد المتدربين بمتطلبات أداءهم الوظيفي، كما هذا النوع من التدريب يسهل عملية تقييم المتدرب، وسهولة إدراج تغييرات أو مستجدات على مضمون البرنامج التدريبي.

2.4 التدريب بواسطة الفيديو المتفاعل - (Interactive Video Training): هذه الطريقة هي من التقنيات التدريبية التكنولوجية العالية، إذ تتفوق على الطرق الأخرى في التدريب، كونها تؤهل المتدرب بمميزات الصوت والصورة معاً، وتهيئه للاستفادة من الاسترجاع المباشر للأجوبة التي اختارها.

3.4 التدريب من خلال المحاكاة - (Simulated Training): تركز هذه الطريقة على تدريب الفرد من خلال تنميته، إما في مكان عمله الفعلي أو في مكان له نفس خصائص وظروف مكان عمله الفعلي، وتهدف المحاكاة إلى تطوير أداء المتدرب من خلال قيامه بالنشاطات الوظيفية المطلوبة منه، مستفيداً من محاكاته لسلوكياته الذاتية ومن المناقشات التي يجريها مع مجموعة حلقة المحاكاة التي يتدرب معها، فأسلوب المحاكاة يعتمد على تمارين تعليمية توضع بمتناول المتدرب لتساعده على القيام بالنشاطات التي تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته.

4.4 التدريب عن بعد - (Tele training): وتستخدمه المؤسسات حالياً بكثرة، حيث يستطيع المدرب أن يقوم بتدريب العديد من العمال وفي أماكن مختلفة باستخدام التلفزيون ومؤتمرات الفيديو والتقنيات السمعية البصرية، وكذلك بالاستفادة من شبكة الأنترنت والأنترانت التي تسهل عملية التدريب من خلال أجهزة الحاسوب، وذلك باستخدام الأقراص الصلبة التي تحوي على برامج تدريبية معدة مسبقاً، ومن ثم نقلها إلى الأفراد بحيث يستفيدون منها في وقت الحاجة على أن تبقى سلطة تغيير البرنامج التدريبي بيد الإدارة المركزية بالمؤسسة.

إن التكنولوجيا ساهمت بطرق عديدة ومختلفة في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، حيث سعت المؤسسة من خلالها إلى تهيئة بيئة تنموية للموارد البشرية تمكنها من بلوغ أهداف عملية التنمية، وذلك بأعلى مستويات الجودة، وبأقل مجهود، وفي أقصر وقت ممكن، دون تقييد بحدود المكان والزمان.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الكفاءات البشرية بواسطة التكنولوجيا الرقمية

تتمثل أساليب تنمية الكفاءات البشرية بواسطة التكنولوجيا الرقمية في التدريب الإلكتروني.

أولاً: تعريف التدريب الإلكتروني

فيما يلي بعض تعاريف التدريب الإلكتروني:

- يعرفه على أنه "عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة إنترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المدرب والمتدرب"¹.

¹ أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع أحمد زارع، "التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية - دراسة تقويمية"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 31، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات العربية المتحدة، 2012، ص 293.

- وهناك من يرى أنه "نظام تدريبي بين المتدربين والمدرّبين يفصلهم المكان والزمان، من أجل تمكين الأفراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان"¹.

ثانياً: مزايا التدريب الإلكتروني

تتمثل مزايا التدريب الإلكتروني فيما يلي:²

- **انخفاض التكلفة:** تعد البرامج التدريبية عبر الشبكة ذات كلفة مناسبة للمتدربين والمدرّبين والمنظمات بصفة عامة، وعن طريق هذه البرامج فإنه بإمكان تخفيض تكلفة السفر والكتب، كما أن التكلفة التشغيلية للمؤسسات ستخفض أيضاً نظراً لانخفاض تكلفة الصيانة والتسهيلات المادية؛
- **النشر الإلكتروني:** حيث تتيح الأنترنت آلية سهلة للنشر الإلكتروني، حيث باستطاعة كل من المدرّب والمتدرب نشر أعمالهم في أنحاء العالم؛
- **اكتساب خبرات متعددة:** إن برامج التدريب الإلكتروني يمكنها الاستفادة من مزايا المصادر المتاحة على شبكة الأنترنت، والتي وفرها خبراء من مختلف مجالات المعرفة؛
- **التحرر من العوائق الجغرافية والزمنية:**
- **تساعد الأنترنت في متابعة وتقييم وتوجيه أداء المتدربين الذين أصبحوا يؤدون أعمالاً تتضمن الاستعانة بمواد مرجعية الكترونية ويستخدمون عناصر متعددة الوسائط في هذه التطبيقات، مما يساعد في تقليص المعلومات المتعلقة بمهارات المتدربين.**

ثالثاً: أنواع التدريب الإلكتروني

تتمثل أنواع التدريب الإلكتروني حسب Kuplan في:³

1. **التدريب المدمج - (Blended Training):** يدمج هذا النوع التدريب الإلكتروني المباشر مع التدريب التقليدي، بحيث يمكن الوصول لجزء أساسي من محتويات الأنشطة التدريبية عبر الويب وغيره من التطبيقات، وهذا النوع يمكن أن يخفض عدد الجلسات التقليدية بين 25% إلى 75%.

¹ أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع أحمد زارع، مرجع سابق، ص 293.

² بطاط نصيرة، مرجع سابق، ص 100.

³ عادل دعاس، "مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة - دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز -"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص 61-63.

2. **التدريب الإلكتروني المساند:** يستخدم لمساندة ودعم عملية التدريب التقليدية (التدريب داخل الصف والمختبر والورشة) باستخدام تقنيات والأدوات الإلكترونية في عملية توفير بعض المحتويات، وامكانيات الاتصال وهذا النوع قد يخفض عدد الجلسات بما لا يزيد عن 24%.

3. **التدريب الإلكتروني المباشر:** ويعرف أيضا بالتدريب الافتراضي والذي يمكن أن يتم دون أي اتصال فيزيائي بين المدرب والمتدرب، ويتلقى المتدرب البرنامج بالكامل عبر الطرق الإلكترونية المختلفة للتواصل عن بعد، ورغم ذلك فإنه يمكن توفير بعض الجلسات التقليدية كجلسة التعارف والافتتاحية وكذلك جلسات الامتحانات والتقييمات بما لا يزيد عن 25% من عدد ساعات الدورة.

وهناك تصنيف آخر يعتمد على الأساليب المستعملة في التدريب يوضحها كل من الباحثين وينقاردت والشهري، وهي:

1. **التدريب الإلكتروني المتزامن (Synchronous):** هو النشاط الذي يتم في الوقت الحقيقي تحت قيادة المدرب، حيث يتواجد هو وجميع المتدربين في نفس الوقت ويتواصلون مباشرة، ولكن ليس تواجدًا فيزيائيًا بنفس المكان وهذا الأسلوب يضمن مرونة المكان وليس الزمان، بوجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت يجعل العملية تفاعلية مباشرة بينهما كأن يتبادل الاثنان الحوار من خلال المحادثة (Chatting)، أو تلقي برامج تدريبية من خلال القاعات التدريبية الافتراضية، ومن إيجابيات هذا النوع هو أن المتدرب يستطيع الحصول من المدرب على التغذية العكسية (feedback) مباشرة في الوقت نفسه.

2. **التدريب الإلكتروني غير المتزامن (Asynchronous):** لا يشترط هذا النوع من التدريب الإلكتروني إلى وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت للتدريب، فالمتدرب يستطيع التفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني، كأن يرسل رسالة إلى المدرب يستفسر فيها عن شيء ما ثم يجيب عليه المدرب في وقت لاحق، وهذا التدريب غير مباشر لا يحتاج إلى وجود المدرب والمتدرب في الوقت نفسه أو في القاعة التدريبية الافتراضية نفسها، ويتم من خلال تقنيات التدريب الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني وأشرطة الفيديو والمنتديات، هذا النوع مناسب للتطبيق في حال كان عدد المتدربين كبيرًا أو في حالة التباعد الجغرافي بينهم.

رابعاً: مراحل التدريب الإلكتروني

تتمثل مراحل التدريب الإلكتروني في:¹

1. **المرحلة الأولى - التخطيط للتدريب الإلكتروني:** وتتطلب تلك المرحلة تقدير الاحتياجات المستقبلية للمتدربين للعمل على إشباعها، وتحديد الأهداف العامة والخاصة للتدريب، ووضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتطوير أداء المتدربين؛

2. **المرحلة الثانية - التصميم للتدريب الإلكتروني:** ويقصد بها الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تم وضعها في مرحلة التخطيط لتحقيق أهداف التدريب، بالإضافة إلى تصميم أنشطة الدورات التدريبية، كما تركز تلك المرحلة على تصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على شبكة الأنترنت؛

3. **المرحلة الثالثة - إعداد محتوى التدريب الإلكتروني:** وذلك من خلال:

- **تجهيز محتوى الدورات التدريبية:** في ضوء تحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمتدربين باستخدام الطرق المنهجية وتحليل النظم؛

- **تصميم أنشطة الدورات التدريبية:** يتم تصميم أنشطة تدريبية بما يتناسب مع المتطلبات الفنية والمعايير العالمية لتصميم المحتوى الإلكتروني وبما يحقق التدريب الذاتي التفاعلي؛

- **تصميم الموقع وتهيئة بيئة التدريب:** يتم تصميم موقع خاص بالتدريب الإلكتروني يتضمن المحتوى التدريبي التفاعلي على هيئة دروس مدعوماً بالوسائط المتعددة.

4. **المرحلة الرابعة - تنظيم التدريب الإلكتروني:** وتتمثل في الخطوات التالية:

1. تحديد المدة الزمنية للتدريب بحيث يتضمن كل أسبوع المواد والأنشطة التدريبية الخاصة به (المحتوى التدريبي، موضوعات المحادثة الإلكترونية، المصادر الإثرائية، الاختبارات التدريبية)؛

2. يعقد اختبار نهاية الدورة التدريبية، وتتمثل درجة الاختبار من 100 موزعة كما يلي (50 درجة خاصة بالمحتوى التدريبي، 35 درجة خاصة بالمصادر الإثرائية، 15 درجة للمحادثات الإلكترونية مع المدرب)؛

3. الإشراف التدريبي، ويتضمن الموقع نظاماً فعالاً للإشراف على التدريب، يتيح للمدرب متابعة العمل التدريبي والحصول على التغذية العكسية (feedback)، واستخراج البيانات، وكتابة التقارير.

¹ بطاط نصيرة، مرجع سابق، ص 100-101.

5. المرحلة الخامسة - تنفيذ التدريب الإلكتروني:

وفيه يتم الدخول إلى نظام التدريب الإلكتروني عن طريق تشغيل متصفح الأنترنت وكتابة عنوان الموقع عندئذ تظهر الصفحات التالية:

- صفحة تسجيل الدخول، حيث يقوم المتدرب بإدخال اسم المستخدم User Name وكلمة المرور Pass Word ثم الضغط على زر الدخول؛
- الصفحة الرئيسية، وتتضمن العناصر التالية: محتوى التدريب، المحادثة، التقييم، البريد، ملفات التحميل؛
- صفحة محتوى التدريب، وتتضمن جدول المحتويات يوضح للمتدرب كيفية استعراض المحتوى والتنقل عبر صفحاته، كما تتضمن فهرس للمحتوى التدريبي؛
- صفحة المدرب، وتتضمن معلومات عن المدرب (الاسم، البريد الإلكتروني، مواعيد تواجده بالموقع)؛
- صفحة التقييم الذاتي، توضح الاستراتيجية التي يتم من خلالها تقييم أداء المتدرب؛
- صفحة المتدربين، تضم قائمة بأسماء المتدربين المؤيدين لدراسة محتوى التدريب وببريدهم الإلكتروني ليتسنى لهم مراسلة بعضهم البعض.

6. المرحلة السادسة - تقييم التدريب الإلكتروني: تستند عملية تقييم التدريب على عدد من الأسس والمعايير، التي

يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب ورسم استراتيجياته المستقبلية.

خامسا: منصات التدريب الإلكتروني

فيما يلي مجموعة من منصات التعليم والتكوين المجانية:

الجدول 01: منصات التعليم والتكوين المجانية

الرقم	اسم المنصة	اسم الشركة	الدولة	لغة المنصة
01	Chamilo	Chamilo	فرنسا	متعدد
02	Claroline	Université de Louvain	بلجيكا	متعدد
03	Dokeos	Dokeos	بلجيكا	متعدد
04	Foma LMS	Forma	دولي	انجليزية
05	Ganesha	Anema Formation	فرنسا	انجليزية، فرنسية
06	Ilias	Université de Cologne	كل الدول	متعدد
07	LAMS	Lams Foundation	دولي	متعدد
08	Metacoön	Metacoön	كل الدول	جميع اللغات
09	Moodle	Moodle Comm	استراليا	متعدد
10	Olat LMS	OLAT	سويسرا	متعدد
11	Open edX	Standford MIT	و.م.أ.	انجليزية
12	Open Elms	e-Learning WMB	المملكة المتحدة	انجليزية
13	Open SWAD	University of Granada	اسبانيا	انجليزية
14	Opigno	Connect-i	سويسرا	فرنسية
15	Sakai	Sakai	و.م.أ.	انجليزية
16	TinyLMS	Randelshofer	سويسرا	انجليزية
17	Totara	Totara Learning	نيوزيلاندا	انجليزية
18	Uportal	Apereo	و.م.أ.	متعدد

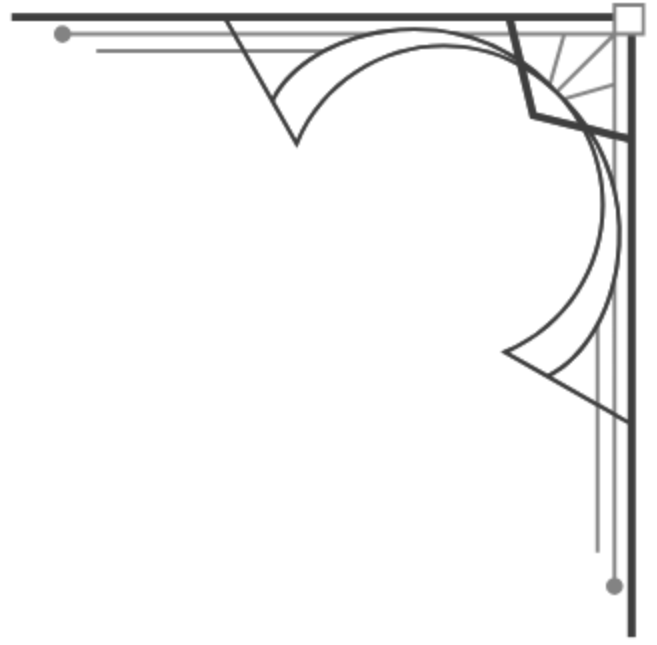
Source : Thot Cursus, "Plates-formes de e-learning et e-formation", Mis à jour le 27 août 2021, <https://cursus.edu/fr/9702/plates-formes-de-e-learning-et-e-formation>, Consulté le 25/04/2022, l'heure : 01:00.

يوضح الجدول السابق مجموعة من المنصات التعليمية والتدريبية المجانية، حيث نلاحظ أن العديد من الدول أصبحت تهتم بهذا النوع من التعليم والتدريب عن بعد، كما أن هذه المنصات تتوفر بلغات مختلفة لكن أغلبها اللغة الإنجليزية.

ساهمت التكنولوجيا الرقمية في ظهور أنواع جديدة من أساليب تنمية الكفاءات، ولعل أبرزها التدريب الإلكتروني الذي أدى إلى تغيير استراتيجيات المؤسسة في تدريب مواردها البشرية، حيث مكن من إزالة حدود الزمان والمكان وعناء التنقل إلى مراكز التدريب، كما أنه ساهم بتوفير العديد من الميزات التي سهلت عملية تنمية الكفاءات.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن إيجابيات ومميزات التكنولوجيا الرقمية هي ما دفعت المؤسسات للسعي لتبنيها، حيث أنها تقدم العديد من الإمكانيات التي تساهم في دعم المؤسسة وتُيسر لها إنجاز أنشطتها وطريقها نحو تحقيق أهدافها، وذلك من خلال مختلف الوسائل التي تتيحها كالأجهزة الالكترونية والبرامج والشبكات بمختلف أنواعها والتي تمكن من تقليص الوقت والجهد والإجراءات وتخفيض التكاليف إضافة إلى إزالة العديد من العوائق من مسار المؤسسة، كما توفر كذلك العديد من الأساليب التي تسهل عملية تنمية الكفاءات البشرية كالتكوين عن البعد والتدريب الالكتروني وغيرها من الأساليب والطرق الأخرى، وهذا ما يدل على أنه في الوقت الحالي أصبح من الضروري على المؤسسة الاعتماد على وسائل التكنولوجيا الرقمية والاستفادة من الميزات التي توفرها.

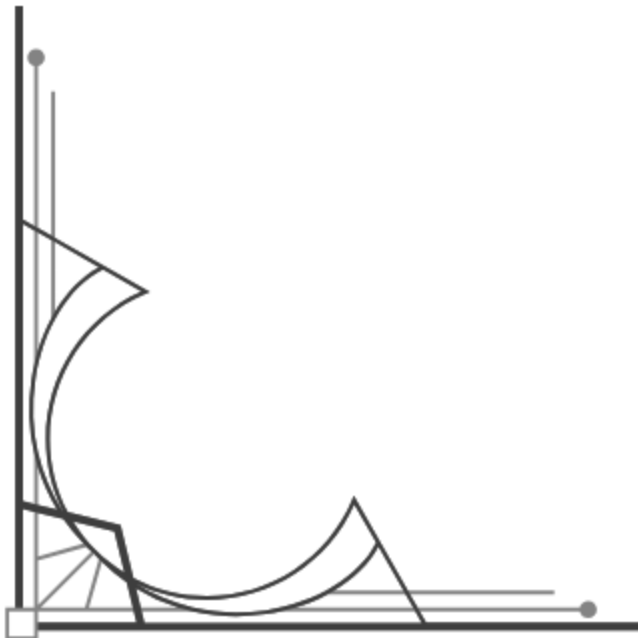


الفصل الثالث

مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تنمية الكفاءات

البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية

"بن حشني أحمد"



تمهيد

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري من البحث والمتمثل في الفصلين السابقين، الفصل الأول والمتعلق بتنمية الكفاءات البشرية والفصل الثاني والمتعلق بالتكنولوجيا الرقمية، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية نسعى من خلالها إلى التحقق من المفاهيم النظرية التي تم التطرق لها وذلك باتباع خطوات منهجية علمية تهدف في النهاية إلى التأكد من صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات المطروحة، بالاعتماد على المنهج العلمي المناسب لطبيعة البحث، وسحب عينة مناسبة من المجتمع المستهدف، وكذلك استخدام أداة مناسبة لجمع المعلومات، والقيام بعرض وتحليل هذه المعلومات لاستخراج نتائج الدراسة، انطلاقاً مما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول يتضمن تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني يشمل الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث فيشمل عرض وتحليل معلومات الدراسة.

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

خلال هذا المبحث سنحاول تقديم نبذة عن المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، إضافة إلى توضيح التنظيم الداخلي الذي تعتمده المؤسسة.

المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة وأهدافها

سنتطرق في هذا المطلب لنبذة حول المؤسسة محل الدراسة وأهدافها.

أولاً: نبذة عن المؤسسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد" أنشأت المؤسسة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسيرها، دشنت يوم 01 أبريل 1968، وتقع بـ بلدية مازونة ولاية غليزان.

تحتوي المؤسسة على 12 مصلحة، مقسمة إلى 28 وحدة، بسعة 260 سرير، هذا حسب القرار رقم 2593 المؤرخ في 08 ديسمبر 2007 المتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة.

ثانياً: أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف المؤسسة في:

- ✓ تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمرضى؛
- ✓ تحسين مردودية العلاج؛
- ✓ توسيع استخدام التكنولوجيا؛
- ✓ التنمية المستمرة لكفاءات الموظفين.

المطلب الثاني: الموارد البشرية في المؤسسة

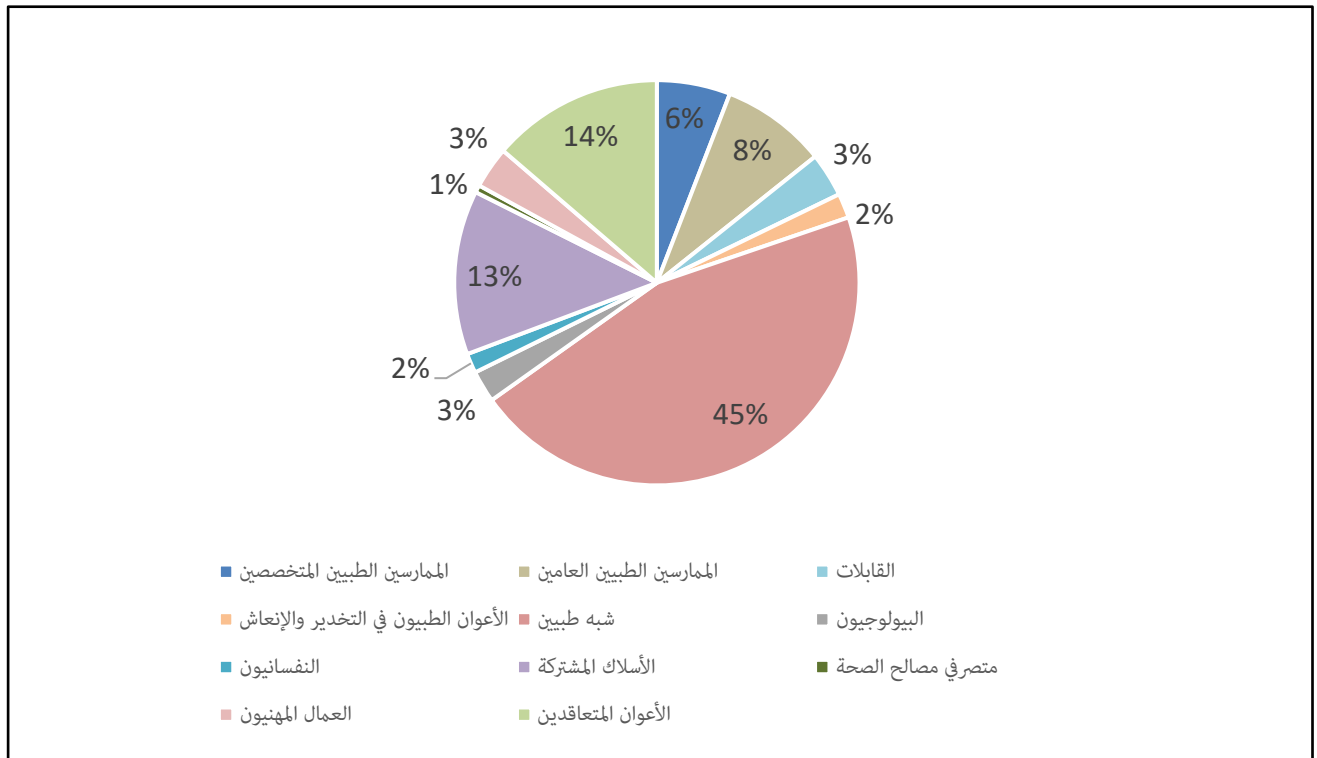
يبلغ عدد الموظفين في المؤسسة 511 موظف (حسب إحصائيات أبريل 2022) موزعين على الشكل الآتي:

الجدول 02: توزيع عدد الموظفين بالمؤسسة حسب الأسلاك المنتميين إليها

التعداد	السلك
30	الممارسين الطبيين المتخصصين
43	الممارسين الطبيين العامين
18	القبالات
10	الأعوان الطبيون في التخدير والإنعاش
232	شبه طبيين
13	البيولوجيون
08	النفسانيون
67	الأسلاك المشتركة
03	متصرفي مصالح الصحة
17	العمال المهنيون
70	الأعوان المتعاقدين
511	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مكتب الموارد البشرية والمنازعات

الشكل 01: تمثيل بياني يوضح توزيع عدد الموظفين بالمؤسسة حسب الأسلاك المنتميين إليها

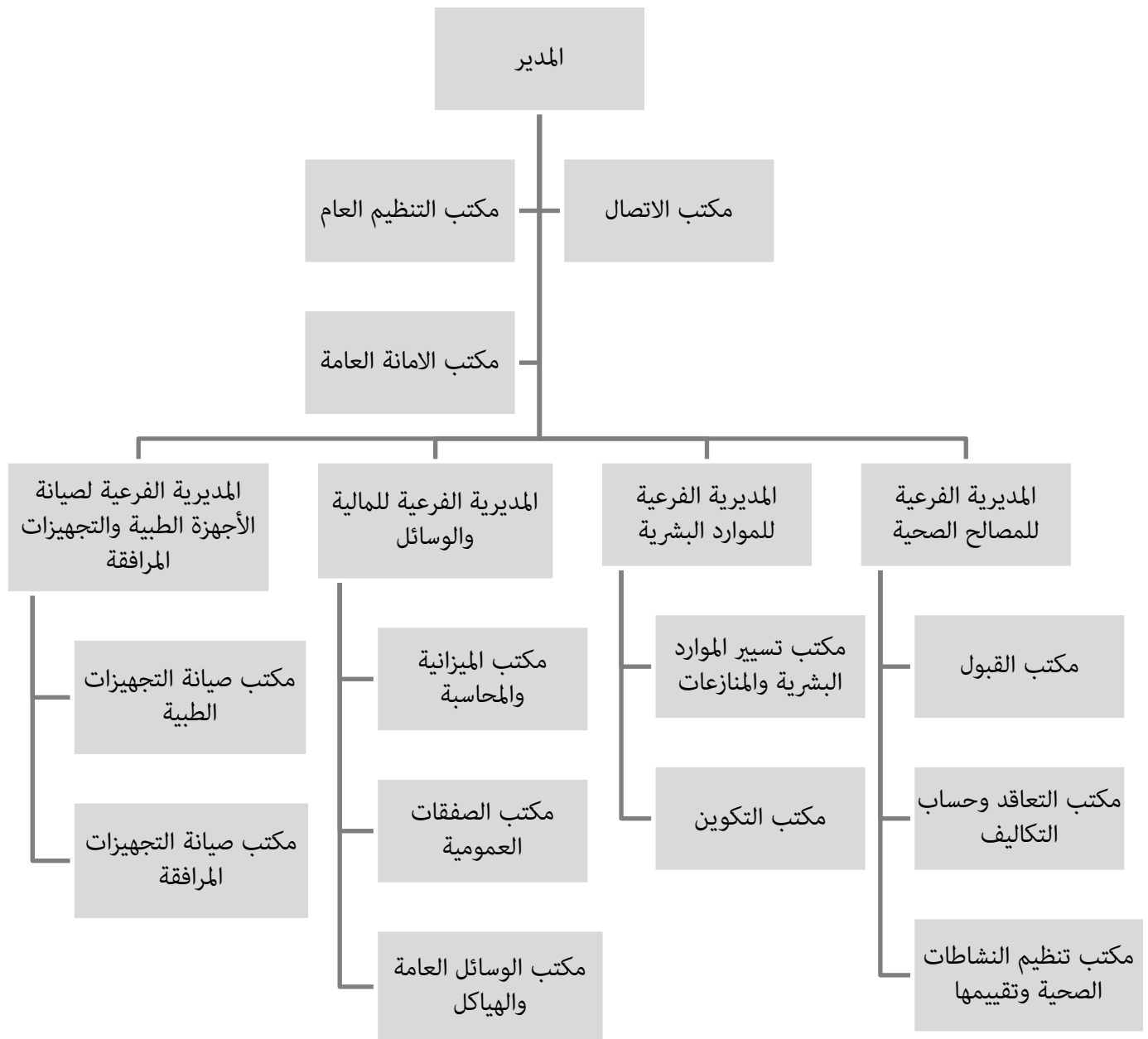


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

يوضح الجدول السابق توزيع عدد الموظفين حسب الأسلاك المنتميين لها خلال سنة 2022، حيث نلاحظ أن أغلب موظفين المؤسسة ينتمون لسلك الشبه طبيين بنسبة تقدر بـ 45% بما يعادل 232 موظف، يليهم سلك الأعوان المتعاقدين بنسبة 14% بما يعادل 70 موظف، ثم يليهم سلك الأسلاك المشتركة بنسبة 13% بما يعادل 68 موظف، في حين أن أقل نسبة كانت لسلك متصرفي مصالح الصحة بنسبة 1% بما يعادل 3 موظفين.

المطلب الثالث: التنظيم الداخلي للمؤسسة

الشكل 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشي أحمد"



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مكتب الموارد البشرية والمنازعات

تحتوي المؤسسة على مجموعة من المديريات نوضحها فيما يلي:

1. المديرية الفرعية للمصالح الصحية

تعتبر هذه المديرية من بين المديريات الفرعية للمؤسسة، حيث تتمثل مهامها الأساسية في تسيير المصالح الصحية، والسعي لتقديم خدمات علاجية وفق المستوى المطلوب.

تنص المادة 03 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009، الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، على ما يلي:

"تشمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية ثلاثة (3) مكاتب: مكتب القبول، مكتب التعاقد وحساب التكاليف، مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها."

1.1 مكتب القبول: من نشاطات المكتب ما يلي:

- الاستقبال والتوجيه؛
- متابعة حركة المرضى داخل المستشفى؛
- تسجيل المواليد والوفيات؛
- استلام الأموال الخاصة بالفحوصات والتحاليل والأشعة؛
- إعداد فواتير تكاليف العلاج؛
- أرشفة مختلف الوثائق الخاصة بالمكتب.

2.1 مكتب التعاقد وحساب التكاليف: من بين مهامه ما يلي:

- تقييم ومتابعة مختلف التكاليف؛
- حساب تكاليف مختلف النشاطات الصحية؛
- الرقابة على التقارير اليومية؛
- تنفيذ مختلف القرارات الصادرة من المدير الفرعي للمصالح الصحية.

3.1 مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها: تتمثل مهامه فيما يلي:

- إعداد مختلف التقارير الأسبوعية، الشهرية، والسنوية؛
- تقييم النشاطات الصحية؛
- متابعة ومراقبة مختلف المصالح عن طريق الوثائق القانونية؛
- إعداد جداول المناوبة لمختلف الأسلاك؛
- إعداد الإحصائيات عن مختلف الوفيات والولادات؛

- وضع برامج للوقاية والتكفل بالأمراض؛

- تقييم ومتابعة مختلف النشاطات الطبية داخل المؤسسة.

2. المديرية الفرعية للموارد البشرية

تعتبر هذه المديرية من بين المديريات الفرعية للمؤسسة، حيث تتمثل مهامها الأساسية في تسيير وتنظيم الموارد البشرية في المؤسسة.

تنص المادة 04 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009، الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، على ما يلي:

"تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية مكتبين (2): مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مكتب التكوين."

1.2 مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: يعتبر هذا المكتب من المكاتب الرئيسية في المديرية، حيث تتمثل مهامه في متابعة المسار المهني للموظف من تنصيبه إلى غاية مغادرته للمؤسسة، سواء من ناحية:

- متابعة ملفات الموظفين من خلال تنظيمها وحفظها؛

- تسيير القضايا التي تتعلق بالمنازعات سواء كانت داخلية أو خارجية؛

- إعداد الجداول والوثائق المتعلقة بالترقية؛

- تنظيم وترتيب وحفظ جميع الوثائق والملفات المتعلقة بالموظفين؛

- متابعة مختلف العمليات المتعلقة بالتقاعد والتأمين والتنسيق مع مصالح الضمان الاجتماعي.

2.2 مكتب التكوين: هو مكتب مكلف بتكوين الموظفين التابعين للمؤسسة عن طريق إعداد دورات تكوينية متنوعة.

وهذا طبقا للمادة 104 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق 15 يوليو 2006، والذي يتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية، والتي تنص على ما يلي:

"يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى المعرفي بصفة دورية قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف، وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة".

من بين أهم أنشطة مكتب التكوين ما يلي:

- متابعة إجراءات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات؛

- إعداد مخطط التكوين الداخلي والخارجي لكل سنة؛

- تطوير كفاءات الموظفين؛

- إعداد ميزانية وقوائم التكوين.

3. المديرية الفرعية للمالية والوسائل

تعتبر هذه المديرية من بين المديريات الفرعية للمؤسسة، حيث تتمثل مهامها الأساسية في تسيير ميزانية المؤسسة، تنظيم الصفقات، تسيير الوسائل والهياكل المتواجدة في المؤسسة. تنص المادة 05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009، الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، على ما يلي:

"تشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل ثلاثة (3) مكاتب: مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الوسائل العامة والهياكل."

1.3 مكتب الميزانية والمحاسبة: يهتم هذا المكتب بالجانب المالي للمؤسسة، حيث من بين أهم نشاطاته ما يلي:

- إعداد الميزانية السنوية وتقسيمها وفق المتطلبات والحاجيات الضرورية؛
- إعداد التقرير السنوي حول الوضعية المالية؛
- استقبال الفواتير ودفعها؛
- حساب رواتب الموظفين؛
- إعداد بطاقات الالتزام.

2.3 مكتب الصفقات العمومية: يعتبر هذا المكتب الأرضية التي تنفذ مختلف المعاملات المالية التي تخص المؤسسة، حيث تتمثل مهامه فيما يلي:

- إعداد دفاتر الشروط وفقا لقانون الصفقات العمومية المعمول به؛
- الإعلان عن الاستشارات بالمؤسسة أو عن طريق الإشهار؛
- الإعلان عن المناقصات الوطنية (الترويج عن طريق الصحافة والمؤسسات الإدارية)؛
- استقبال واستلام العروض وفق قانون الصفقات العمومية؛
- مراجعة العروض من حيث العمليات الحسابية؛
- اختيار العرض المطلوب والمناسب؛
- إعداد الملف الخاص بالصفقات العمومية.

3.3 مكتب الوسائل العامة والهياكل: له عدة مهام تتمثل فيما يلي:

- مراقبة التجهيزات المكتبية والأثاث واللوازم داخل مختلف المصالح؛
- مراعاة النفاص في الآلات والتجهيزات والطلب عليها؛
- القيام بعمليات الإحصاء للوازم والمواد المختلفة؛

- القيام بالمراقبة الدورية للمصالح وتصليح النقائص؛
- القيام بعمليات الجرد بمختلف أنواعه؛
- مراقبة المخازن بصفة دورية، والتسجيل المستمر للمدخلات والمخرجات من الآلات والعتاد واللوازم.

4. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة

- تعتبر هذه المديرية من بين المديريات الفرعية للمؤسسة، حيث تتمثل مهامها الأساسية في تقديم مختلف الخدمات في مجال الصيانة.
- تنص المادة 06 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009، الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، على ما يلي:
- "تشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة مكتبين (2): مكتب صيانة التجهيزات الطبية، مكتب صيانة التجهيزات المرافقة."
- من أهم نشاطات هذه المديرية الفرعية ما يلي:
- القيام بصيانة الأجهزة العاطلة وإصلاحها إما عن طريق الصيانة الداخلية أو الصيانة الخارجية؛
 - المتابعة المستمرة للتجهيزات الطبية في مختلف المصالح؛
 - التقييم السنوي لميزانية الصيانة؛
 - إعداد الاحتياجات السنوية من المستهلكات وقطع الغيار والمواد اللازمة للصيانة؛
 - متابعة عمليات الصيانة والرقابة الدورية للمهندسين في مجال الصيانة؛
 - السهر على تكوين الأشخاص وتدريبهم على صيانة الآلات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نحاول من خلال هذا المبحث تقديم توضيح لكيفية تصميم الدراسة الميدانية، حيث سنتطرق إلى منهج الدراسة وحدودها، مجتمع وعينة الدراسة، وأخيراً الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب لمنهج الدراسة وحدودها.

أولاً: منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى لها من خلال هذه الدراسة، فقد اعتمدنا على المنهج النوعي والذي تمكنا من خلاله على دراسة واقع تنمية الكفاءات البشرية والتكنولوجيا الرقمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

يعرف المنهج النوعي على أنه:¹

نوع من أنواع البحوث العلمية يركز في فهم، وشرح، واستطلاع، واكتشاف، وتوضيح المواقف، والمشاعر، والتصورات، والمواقف، والقيم، والمعتقدات، والخبرات التي لدى الناس حول المشكلة المدروسة، وهو يقدم نتائج لم يتم التوصل إليها بواسطة الطرق الإحصائية، أو غيرها من طرق القياس الكمية.

وللبحث النوعي مجموعة من الخصائص التي تميزه عن البحث الكمي، والبحث المختلط، وقد حلل Creswell (2009) مجموعة من أدبيات البحث النوعي، وتوصل إلى أن البحث النوعي يتسم بالآتي:

- يجرى البحث النوعي غالباً في الميدان أي أنه بحث ميداني، وهذا يتيح للباحث التفاعل المباشر والفعال مع المشاركين (عينة البحث) في سياقهم وبيئتهم التي يعيشون فيها.
- الباحث النوعي يعتبر جزء من أدوات جمع البيانات، لأنه يجمع البيانات بنفسه من خلال دراسة وتحليل الوثائق، أو ملاحظة سلوك المشاركين، أو إجراء المقابلات معهم.
- يتميز البحث النوعي غالباً بتعدد الأدوات التي تستخدم لجمع البيانات، وهذا يتطلب من الباحث المراجعة الدقيقة للبيانات التي قام بجمعها، وفهمها وإدراك مضامينها المختلفة، وتنظيمها في فئات أو موضوعات للحصول على نتائج موثوق بها تساعد في فهم المشكلة المدروسة.

¹ أحمد حسن أحمد الفقيه، "تصميم البحث النوعي في المجال التربوي مع التركيز على بحوث تعليم اللغة العربية"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 2، العدد 3، رفاد للدراسات والأبحاث، الأردن، 2017، ص ص 358-359.

■ يتسم البحث النوعي بالمرونة، فهو قابل لتغيير إجراءاته وخطواته لتتناسب مع الميدان، والمشكلة المدروسة، وسياق المشاركين.

ثانياً: حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشى أحمد"، الواقعة في مدينة مازونة ولاية غليزان.
2. **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر مارس إلى شهر أفريل من سنة 2022، حيث كانت هذه المدة كافية لجمع المعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث.
3. **الحدود الموضوعية:** أجريت الدراسة الميدانية بهدف التعرف على العناصر الآتية:
 - تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة؛
 - وسائل التكنولوجيا الرقمية التي تستخدمها المؤسسة؛
 - انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنطرق في هذا المطلب لمجتمع الدراسة وعينتها.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشى أحمد".

ثانياً: عينة الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية، والتي تعرف على أنها:

"العينة التي يختارها الباحث لتحقيق غرض، بحيث يقدر حاجاته من المعلومات، ويقوم باختيار عينة الدراسة اختياراً حراً على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة من خلال توفر البيانات اللازمة للباحث في أفراد هذه العينة، أي أن هذا النوع من العينات لا يكون ممثلاً لأحد بل توفر للباحث البيانات اللازمة لدراسته".¹

العينة القصدية هي نوع من العينات التي تناسب الدراسات التي يكون فيها عدد الأفراد كبيراً ومجهولين بالنسبة للباحث أو أن البيانات اللازمة للدراسة تتوفر لدى فئة محددة من مجتمع البحث الأصلي.

تمثلت عينة الدراسة في 11 موظف بمختلف الرتب موزعين على عدة مكاتب في المؤسسة.

¹ عامر مصباح، "منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2، الجزائر، 2010، ص 221.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

تتطلب عملية جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة، استخدام مجموعة من الأدوات التي تتناسب ومتغيرات والأهداف المراد تحقيقها من البحث، لذلك تم الاعتماد على الأداة الآتية:

المقابلة:

تعتبر المقابلة من بين أهم الوسائل المعتمدة في جمع المعلومات في دراسة الأفراد، حيث تعرف على أنها: "محادثة في حدود غرض البحث، تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها في التوجيه والتشخيص والعلاج"¹. فالمقابلة هي عبارة عن حوار أو محادثة موجهة، تكون بين الباحث وشخص أو مجموعة من الأشخاص، يكون الهدف منها الحصول على معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل إليها.

وللمقابلة أنواع تتمثل في:²

1. **المقابلة المغلقة:** هي المقابلة التي تستخدم فيها الأسئلة التي تتطلب الإجابة بنعم أو لا، أو موافق متردد، أو غير موافق، ويتطلب هذا النوع إجابات دقيقة ومحددة، وتكون عملية تصنيف البيانات فيها وتحليلها إحصائياً أسهل بكثير من أنواع المقابلات الأخرى؛
2. **المقابلة المفتوحة:** هي التي يقوم فيها الباحث بطرح أسئلة غير محددة الإجابة، أي أسئلة تستدعي إجابة مفتوحة؛
3. **المقابلة المغلقة - المفتوحة:** هي التي تكون الأسئلة فيها مزيجاً بين النوعين السابقين، وهي أكثر المقابلات شيوعاً، وتجمع بين ميزات النوعين السابقين من حيث غزارة المعلومات وإمكانية تصنيفها وتحليلها إحصائياً.

نظراً لطبيعة موضوع البحث تم اختيار المقابلة المفتوحة، وهذا مع مجموعة من المبحوثين الذين لهم علاقة بالموضوع، من خلال طرح استفسارات وطلب توضيحات متعلقة بعناصر الدراسة.

¹ مهدي حسن زويلف، تحسين الطروانة، "منهجية البحث العلمي"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 55.
² عبد الله محمد الشريف، "مناهج البحث العلمي - دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996، ص ص 129-130.

تضمن النموذج النهائي لأسئلة المقابلة 25 سؤال، يمكن من خلاله جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وتم تقسيم هذه الأسئلة على أربعة محاور أساسية تتمثل في:

1. **المحور الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للموظف (النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
2. **المحور الثاني:** يتعلق بتنمية الكفاءات البشرية، ويشمل العناصر الآتية: الترقية، الراتب، الأساليب التحفيزية، العمل الجماعي، التكوين.
3. **المحور الثالث:** يتعلق بالتكنولوجيا الرقمية، ويشمل العناصر الآتية: استخدامات التكنولوجيا، وسائل التواصل، الأجهزة، البرامج، الشبكات، حماية البيانات الالكترونية.
4. **المحور الرابع:** يتعلق بانعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الكفاءات البشرية، ويشمل العناصر الآتية: مشاركة الوثائق، اتخاذ القرارات، إنجاز المهام، حماية المعلومات، تخفيض التكاليف، التكوين عن بعد.

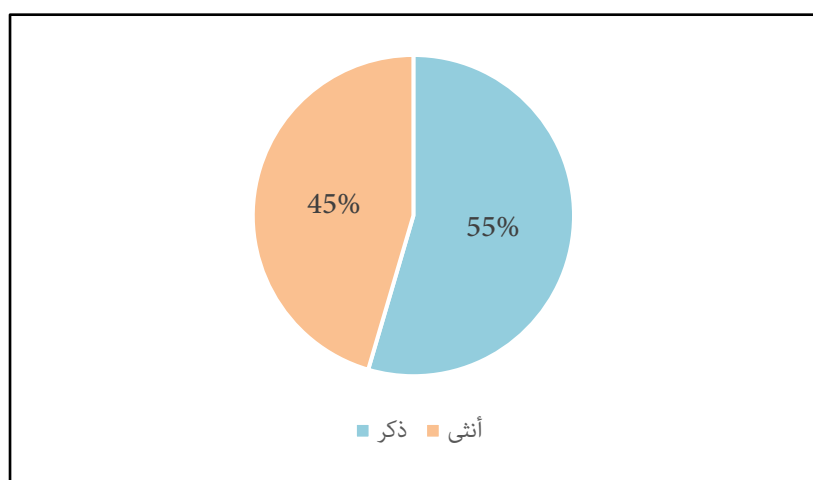
المبحث الثالث: عرض وتحليل معلومات الدراسة

سنحاول خلال هذا المبحث عرض وتحليل المعلومات المتعلقة بأفراد العينة، عرض وتحليل المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وعرض وتحليل المعلومات المتعلقة بانعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الكفاءات البشرية.

المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات المتعلقة بأفراد العينة

- النوع

الشكل 03: تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب النوع



الجدول 03: توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	06	55
أنثى	05	45
المجموع	11	100%

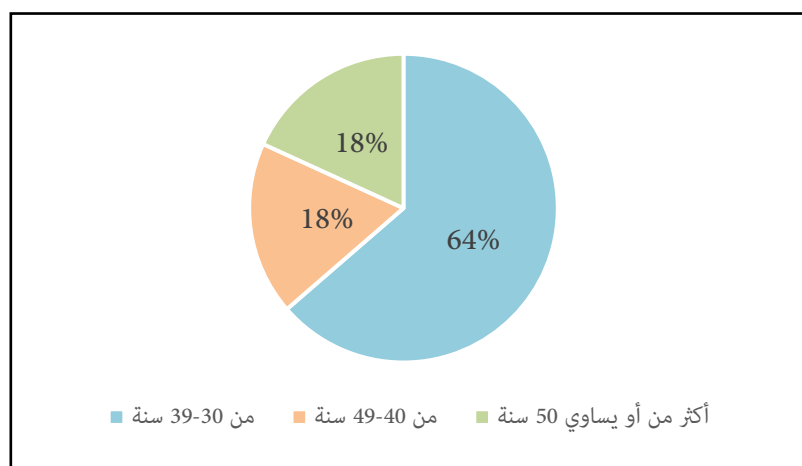
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مكتب الموارد البشرية والمنازعات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

نلاحظ أن نسبة الذكور في العينة المدروسة أكثر من نسبة الإناث حيث قدرة نسبة الذكور بـ 55% أما نسبة الإناث قدرة بـ 45%.

- السن

الشكل 04: تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن



الجدول 04: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
39-40 سنة	07	64
49-50 سنة	02	18
أكثر من 50 سنة أو يساوي	02	18
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مكتب الموارد البشرية والمنازعات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة بنسبة 64%، وبنسبة 18% لكل من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40-49 سنة والأفراد الذين أعمارهم 50 سنة أو أكثر، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الشباب.

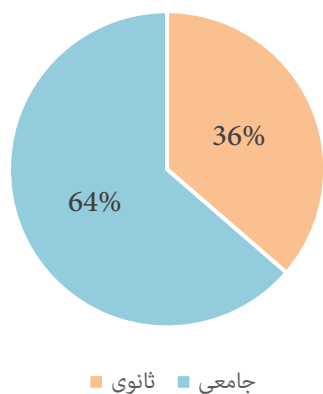
- المؤهل العلمي

الجدول 05: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	04	36
جامعي	07	64
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مكتب الموارد البشرية والمنازعات

الشكل 05: تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة 64%، أما البقية بنسبة 36% لديهم مستوى ثانوي، وهذا يعود إلى أن أغلب الموظفين الذين أجريت معهم المقابلات هم ذوي رتب عالية إما مهندسين أو متصرفين.

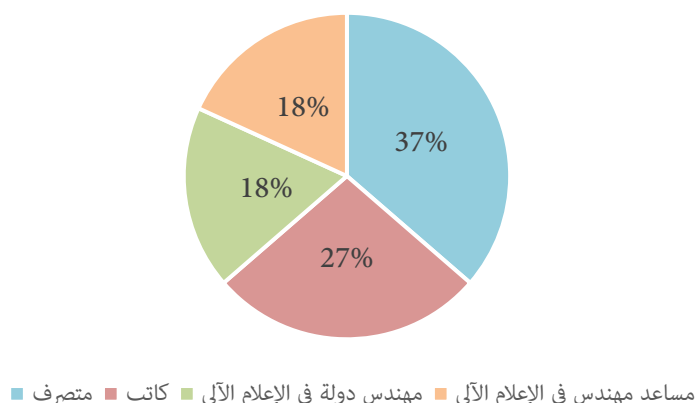
- الوظيفة

الجدول 06: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
متصرف	04	37
كاتب	03	27
مهندس دولة في الإعلام الآلي	02	18
مساعد مهندس في الإعلام الآلي	02	18
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مكتب الموارد البشرية والمنازعات

الشكل 06: تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

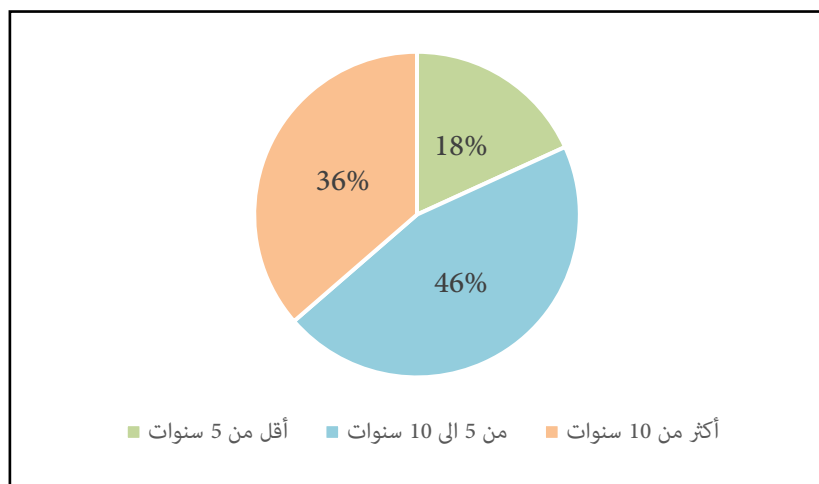


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

نلاحظ أن أفراد العينة يشغلون وظائف مختلفة حيث أن أغلب الأفراد هم متصرفين بنسبة 37%، يليهم الكتاب بنسبة 27%، أما بالنسبة لمهندسي دولة في الإعلام الآلي ومساعدين المهندسين فتبلغ نسبة كل منهما 18%.

- سنوات الخبرة

الشكل 07: تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



الجدول 07: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	02	18
5-10 سنوات	05	46
أكثر من 10 سنوات	04	36
المجموع	11	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مكتب الموارد البشرية والمنازعات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة تفوق 5 سنوات، حيث أن الأفراد الذين لديهم خبرة بين 5-10 سنوات تقدر نسبتهم بـ 46%، والأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات تقدر نسبتهم بـ 36%، أما الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات فتقدر نسبتهم بـ 18%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

خلال هذا المطلب سنتطرق لعرض وتحليل المعلومات المتعلقة بتنمية الكفاءات البشرية والتكنولوجيا الرقمية.

أولاً: عرض وتحليل المعلومات المتعلقة بتنمية الكفاءات البشرية

1. كيف يتم تقييم الموظفين في المؤسسة؟

تعتمد المؤسسة في تقييم الموظفين على مجموعة من المواد القانونية والتي تتمثل في:¹

المواد القانونية من المادة 97 إلى المادة 102 الواردة في الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

¹ مقابلة مع السيد م.د. محمد، رتبة كاتب، مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات الفرع 2، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

- **المادة 97:** يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة.
- **المادة 98:** يهدف تقييم الموظف إلى:
 - الترقية في الدرجات؛
 - الترقية في الرتبة؛
 - منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء؛
 - منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.
- **المادة 99:** يركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:
 - احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية؛
 - الكفاءة المهنية؛
 - الفعالية والمردودية؛
 - كيفية الخدمة.
- يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظراً لخصوصيات بعض الأسلاك.
- **المادة 100:** تحدد المؤسسات والإدارات العمومية، بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، مناهج التقييم التي تتلائم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية.
- **المادة 101:** تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة.
- يتم تقييم بصفة دورية. وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة.
- **المادة 102:** تُبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلماً إلى لجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.
- تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

التحليل

- يخضع الموظف في المؤسسة إلى التقييم بصفة مستمرة، ويكون الهدف منه:
- الترقية في الدرجات - يُجرى هذا التقييم كل نهاية سنة، ويهدف إلى تحديد هل الموظف مؤهل لترقيته للدرجة الموالية أم لا،

- الترقية في الرتبة - يخضع الموظف لهذا التقييم عندما يريد أن يرقى إلى رتبة أعلى، ويكون هذا التقييم على شكل امتحان،
- التقييم الخاص بالمردودية - يُجرى هذا التقييم كل 3 أشهر، ويكون الهدف منه تحديد نسبة المردودية، لأن نقطة التقييم هي التي تحدد نسبة المردودية،
- إضافة إلى تقييم آخر يوجد في المؤسسة وهو التقييم الخاص بتسيير الموظف - يُجرى هذا التقييم بعد انتهاء فترة التربص التي تقدر بسنة كاملة منذ تنصيب الموظف، وفي حالة حصوله على النقطة المناسبة يُرسم الموظف في منصبه (يكون هذا التقييم لجميع الموظفين في المؤسسة ماعدا الأطباء الأخصائيين، لأنهم يرسمون مباشرة عند التنصيب).
- يشمل التقييم مجموعة من العناصر كالكفاءة المهنية، الفعالية، القيام بالواجبات، الالتزام بالقوانين، وغيرها.
- تعود سلطة التقييم في المؤسسة للمسؤولين ك رؤساء المكاتب والمصالح والمدراء الفرعيين.
- للموظف الحق في الاطلاع على نقطة التقييم، وأن يطعن فيها إلى لجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، التي يمكنها اقتراح مراجعة نقطة التقييم.

2. كيف تتم عملية ترقية الموظفين في المؤسسة؟

تخضع ترقية الموظفين في المؤسسة لمجموعة من المواد القانونية التي تنظم هذه العملية وتتمثل هذه المواد فيما يلي:¹

- المواد 09، 10، 11، 12 من المرسوم رئاسي رقم 07-304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- المادة 09: يتجسد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في ترقية في الدرجة.
- المادة 10: تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و42 سنة.
- المادة 11: تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر، دنيا ومتوسطة وقصوى، طبقا للجدول أدناه:

¹ مقابلة مع السيد م.د. محمد، رتبة كاتب، مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات الفرع 2، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

الجدول 08: الأقدمية المطلوبة للترقية في الدرجات

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة الى درجة أعلى منها مباشرة	(سنتان و6 أشهر)	(3 سنوات)	(3 سنوات و6 أشهر)
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: المرسوم رئاسي رقم 304-07 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، الصادرة بتاريخ 18 رمضان عام 1428 الموافق لـ 30 سبتمبر سنة 2007، الجزائر، ص 12.

- المادة 12: يستفيد الموظف من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتمدة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى، تكون تباعاً حسب النسب 4 و4 و2 من ضمن عشرة (10) موظفين.

وإذا كرس القانون الأساسي الخاص وتيرتين (2) للترقية في الدرجة، فإن النسب تحدد على التوالي، بستة (6) وأربعة (4) ضمن عشرة (10) موظفين.

◀ المادة 107 من الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- المادة 107: تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة؛

- تكوين متخصص؛

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني؛

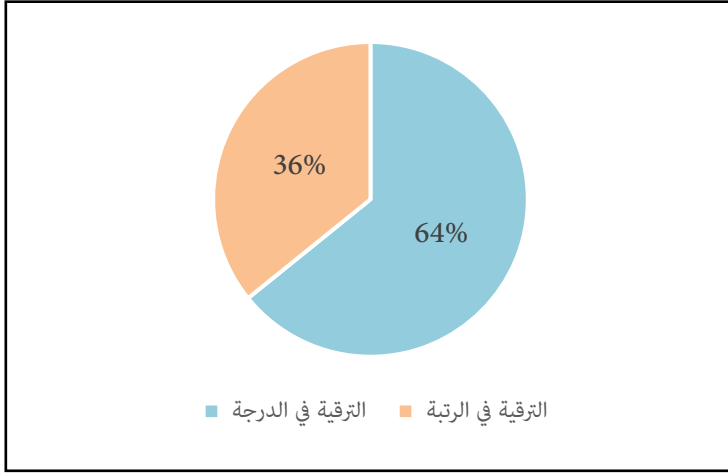
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

تحدد القوانين الأساسية الخاصة كيفيات تطبيق أحكام هذه المادة.

الجدول الاتي يوضح عدد الموظفين الذين تم ترقيتهم خلال سنة 2021 في المؤسسة:

الشكل 08: تمثيل بياني لعدد الموظفين الذين تمت ترقيتهم خلال سنة 2021



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

الجدول 09: عدد الموظفين الذين تمت ترقيتهم خلال سنة 2021

السنة	2021
عدد الموظفين الذين تمت ترقيتهم	82 في الرتبة
	147 في الدرجة
المجموع	229

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات

تحليل

هناك نوعين من الترقية في المؤسسة: الترقية في الدرجات والترقية في الرتب.

■ **الترقية في الدرجات:** لكي يرقى الموظف إلى درجة أعلى من الدرجة الحالية يجب أن يحقق الشرط التالي:

- يصبح الموظف مؤهل لأن يرقى للدرجة الموالية في حالة إذا كان يتوفر على الأقل على سنتان و 6 أشهر أقدمية منذ آخر ترقية.

بعد تحقيق الموظف للشرط المطلوب، يتم ترتيب الموظفين حسب الأولوية ويُعتمد في تحديدها على عدة معايير وتكون على الترتيب (تختلف هذه المعايير من مؤسسة الى أخرى):

1. تقوم المؤسسة كل نهاية سنة بتقييم الموظف ويشمل هذا التقييم (الأداء الوظيفي المقدم، السلوك، الانضباط، العقوبات التأديبية، الغيابات، الكفاءة المهنية، احترام القوانين، الالتزام بالوقت)، حيث ينقط هذا التقييم من قبل رؤساء المكاتب والمصالح وتعتبر هذه النقطة المعيار الأول في ترتيب الموظفين؛

2. في حالة تشابه نقاط التقييم بين الموظفين يتم النظر إلى الأقدمية، فالموظف الذي له أكبر مدة منذ آخر ترقية له الأولوية في الترقية؛

3. في حالة تشابه نقطة التقييم ومدة الأقدمية منذ آخر ترقية، يتم اللجوء إلى السن حيث يرقى الموظف الأكبر سناً؛

4. في حالة تشابه نقطة التقييم ومدة الأقدمية منذ آخر ترقية وكذلك السن، يتم النظر إلى الحالة الاجتماعية للموظف إذا كان أعزب أو متزوج، عدد الأولاد، وغيرها.

بعد ترتيب الموظفين حسب المعايير المذكورة، يتم تقسيمهم حسب المادة 12 من المرسوم رئاسي رقم 304-07 المذكورة سابقاً. (أنظر الملحق 07)

■ الترقية في الرتب: تكون الترقية في الرتب حسب الكيفيات الآتية:

○ الترقية عن طريق الامتحان المهني: تكون عن طريق إجراء الموظف لامتحان يكون بنفس قواعد سير

الامتحانات وتنظيمها، حيث يصبح الموظف مؤهل لاجتيازها بعد إثبات الأقدمية المطلوبة.

○ الترقية على سبيل الاختيار: ويكون عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، وأخذ رأي اللجنة متساوية

الأعضاء، وإثبات الأقدمية المطلوبة.

○ الترقية على أساس الشهادة: وتكون على أساس الشهادة التي يمتلكها الفرد، والتي تثبت كفاءته

والمؤهلات المطلوبة.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح عدد الموظفين الذين تمت ترقيتهم خلال سنة 2021، نلاحظ أنه تم

ترقية 229 موظف خلال سنة 2021، من بينهم 147 موظف تمت ترقيته في الدرجة بنسبة 64% و 82 موظف تمت

ترقيته في الرتبة بنسبة 36%.

3. كيف يتم تحديد راتب الموظف في المؤسسة؟

يحدد راتب الموظف انطلاقاً من مجموعة من المواد القانونية، والتي من بينها:¹

◀ المواد 4، 5، 6، 8 من المرسوم رئاسي رقم 304-07 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007،

الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

● المادة 4: للموظف، بعد أداء الخدمة، الحق في راتب يشمل على ما يأتي:

- الراتب الرئيسي؛

- العلاوات والتعويضات.

● المادة 5: ينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه

الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية.

وينتج الراتب الأساسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية.

● المادة 6: يكافئ الراتب الأساسي الالتزامات القانونية الأساسية للموظف.

¹ مقابلة مع السيدة ب. فاتحة، رتبة كاتب مديرية، مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات الفرع 2، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

- **المادة 8:** تحدد قيمة النقطة الاستدلالية المنصوص عليها في المادة 5 أعلاه، بخمسة وأربعين دينارا (45 دج).
وتحدد المعايير التي تضبط تطورها بموجب مرسوم.
- ◀ **المادة 3** من المرسوم التنفيذي رقم 10-134 مؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 13 مايو سنة 2010، الذي يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
- **المادة 3:** تحسب علاوة المردودية بنسبة متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة (3) أشهر للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
يخضع صرف علاوة المردودية إلى تنقيط وفق كفاءات تحدد بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

تحليل

حسب المادة 05 من المرسوم رئاسي رقم 07-304 المذكور سابقاً، فإن الراتب الرئيسي للموظف يتشكل من

جزئين:

1. الرقم الاستدلالي الأدنى × قيمة النقطة الاستدلالية (45 دج) = الأجر القاعدي (الأساسي).
يتم تحديد الرقم الاستدلالي الأدنى انطلاقاً من التصنيف والذي يُحدد هو كذلك انطلاقاً من مستويات التأهيل، حيث تُعبر مستويات التأهيل عن المستوى العلمي للموظف.
2. الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة × قيمة النقطة الاستدلالية (45 دج) = الخبرة المهنية.
يحدد الرقم الاستدلالي للدرجة المشغولة انطلاقاً من الدرجة التي يشغلها الفرد، وترتفع هذه الدرجة بزيادة الأقدمية في العمل.
بجانب الراتب الرئيسي يحصل الموظف على علاوة المردودية كل 3 أشهر، وتكون نسبتها متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي، حيث يحدد نسبة المردودية نقطة التقييم التي تكون ناتجة عن تقييم الموظف ويكون هذا التقييم كل 3 أشهر كذلك، يقوم بهذا التقييم رؤساء المكاتب والمصالح، ويشمل الأداء الموظف، الانضباط، العقوبات التأديبية، الغيابات، احترام القوانين، الكفاءة المهنية، الالتزام بالوقت. لمدير المؤسسة كامل الصلاحيات لتغيير نقطة هذا التقييم في إطار ما تنص عليه القوانين.

4. هل للمؤسسة أساليب لتحفيز موظفيها؟

- تعتمد المؤسسة بعض الأساليب التحفيزية، تطبيقاً لما تنص عليه بعض المواد القانونية والتي تتمثل في:¹
- المواد القانونية 112، 113 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- **المادة 112:** يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت في شكل مداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية.
 - **المادة 113:** يمكن الموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانوناً أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة.
 - يحدد تشكيل هذه اللجنة وسيرها وصلاحياتها الخاصة عن طريق التنظيم.
 - منح الموظفين أيام راحة مقابل بذل مجهودات معتبرة أثناء تؤديه مهامهم.
 - المشاركة في اتخاذ القرار.

تحليل

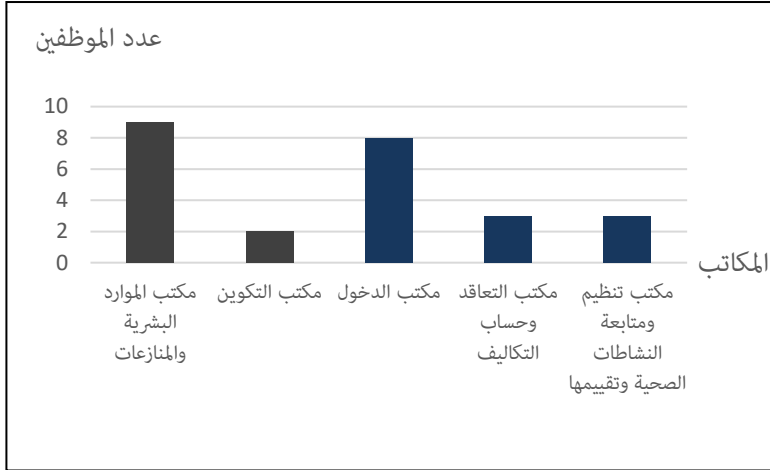
- تختلف الأساليب التحفيزية التي تعتمدها المؤسسة باختلاف الحالات والمواقف، ومن بين هذه الأساليب ما يلي:
- تقوم المؤسسة بتقديم شهادات تقديرية لمختلف الموظفين والمكاتب في المؤسسة تشجيعاً لهم مقابل مجهوداتهم المبذولة لتقديم أداء أفضل.
 - تقوم المؤسسة كذلك بمنح الموظف أيام راحة دون اقتطاعها من راتبه، في حالة ملاحظة بأن هذا الموظف يبذل مجهودات كبيرة واستثنائية أثناء القيام بمهامه وهذا تشجيعاً له.
 - يعتمد الموظفون في المؤسسة في بعض الحالات والمواقف على التشاور فيما بينهم من أجل الوصول إلى حل أو تبادل المعلومات حول قضية ما، وهذا ما يتطلب أن يكون الموظف ذو كفاءة تمكنه من تقديم أفكار جيدة ومناسبة.

¹ مقابلة مع السيدة ع. زهرة، رتبة كاتب، مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات الفرع 1، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

5. هل تدعم المؤسسة التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين؟

يظهر العمل الجماعي في المؤسسة من خلال عدد الموظفين في المكاتب والمصالح، حيث أن معظم مكاتب المؤسسة يشغلها مجموعة من الموظفين يتشاركون المهام فيما بينهم، وفيما يلي عدد الموظفين المتواجدين في بعض مكاتب المؤسسة:¹

الشكل 09: تمثيل بياني لعدد الموظفين المتواجدين في بعض مكاتب المؤسسة



الجدول 10: عدد الموظفين المتواجدين في بعض مكاتب المؤسسة

عدد الموظفين	المكاتب
09	مكتب الموارد البشرية والمنازعات
02	مكتب التكوين
08	مكتب الدخول
03	مكتب التعاقد وحساب التكاليف
03	مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مكتب الموارد البشرية والمنازعات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

تحليل

يوضح الجدول أعلاه عدد الموظفين في بعض المكاتب في المؤسسة، حيث نلاحظ أن المكاتب المذكورة في الجدول تمثل مديريتين فرعيتين، الأولى هي المديرية الفرعية للموارد البشرية ويمثلها مكتب الموارد البشرية والمنازعات يتوفر على (09) موظفين، مكتب التكوين يتوفر على موظفين (02)، أما الثانية فهي المديرية الفرعية للمصالح الصحية ويمثلها مكتب الدخول ويتوفر على (08) موظفين، أما مكتب التعاقد وحساب التكاليف، ومكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها فكل منهما يتوفر على (03) موظفين، بالتالي فإن المكتب الواحد يتوفر على الأقل على موظفين (02)، والمهام المكلف بها كل مكتب تنجز بالتنسيق بين الموظفين في المكتب الواحد وبعض المهام تنجز بالتنسيق بين مكاتب المؤسسة، وهذا ما يدل على العمل الجماعي داخل المؤسسة.

¹ مقابلة مع السيدة ل. حميدة، رتبة متصرف محلل، مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات الفرع 2، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

6. ماهي أنواع التكوين التي تعتمد عليها المؤسسة؟

هناك أربعة أنواع للتكوين في المؤسسة:¹

1. التكوين المتخصص؛
 2. التكوين التحضيري لشغل منصب؛
 3. الدورات التكوينية لتحسين المستوى؛
 4. التكوين خارج الوطن.
- ◀ وهذا حسب المواد 07، 10 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو سنة 2020، الذي يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

● المادة 07: تتضمن دورات التكوين:

- التكوين المتخصص؛

- التكوين التحضيري لشغل منصب.

● المادة 10: تتضمن دورات تحسين المستوى:

- التكوين أو دراسات التخصص؛

- التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية؛

- تجديد المعارف أو الندوات أو كل الأشكال الأخرى لتحسين المستوى.

◀ وحسب المادة 07 من المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 6 يوليو سنة 2014، الذي يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.

● المادة 07: تستفيد من التكوين الإقامي في الخارج الأصناف الآتية:

- الطلبة المتحصلون على شهادات الطور الأول أو الطور الثاني، الأوائل في دفعات التخرج؛

- الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون المسجلون في الجزائر لتحضير أطروحة الدكتوراه الذين تتطلب دراستهم القيام ببحوث أو تداريب في الخارج؛

- مستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية المرسمون والحائزون على الأقل شهادة الطور الأول أو التدرج أو شهادة معترفًا بمعادلتها.

¹ مقابلة مع السيدة أ. خيرة، رتبة متصرف - رئيسة مكتب التكوين، مكتب التكوين، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

التحليل

يتوفر في المؤسسة الأنواع الآتية من التكوين:

■ التكوين المتخصص - حسب المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المذكور سابقاً: يُعد تكويناً متخصصاً كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة بقصد التوظيف المباشر في رتبة، أو الترقية إلى رتبة أعلى وكذا الإدماج في الرتبة.

يهدف التكوين المتخصص إلى التمكين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الانتماء إليها.

■ التكوين التحضيري لشغل منصب - حسب المادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المذكور سابقاً: يُعد تكويناً تحضيرياً لشغل منصب كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قبل ترسيم المتربص أو التعيين في منصب عال أو في منصب متخصص.

يهدف التكوين التحضيري لشغل منصب إلى تمكين المتربص والموظف من اكتساب معارف تكميلية تسمح له بممارسة المهام المرتبطة بمنصب الشغل أو بالمنصب العالي المراد شغله.

◀ بالنسبة للنوعين السابقين من التكوين، المؤسسة تتعامل مع المراكز الآتية:

- المركز الجامعي للتكوين المتواصل غليزان - خاص بالإداريين؛

- المعهد الوطني لتكوين العالي للشبه طبي مستغانم - خاص بالشبه طبيين؛

- المعهد الوطني للقابات تلمسان - خاص بالقابات.

■ الدورات التكوينية لتحسين المستوى - هي مجموعة من الدورات التكوينية التي تجرى خلال السنة، من أجل تحسين معارف الموظفين وقدراتهم. مثال: في سنة 2021 تم إجراء 07 دورات تكوينية لمختلف أسلاك الموظفين.

■ التكوين خارج الوطن - تحصل المؤسسة كل سنة على منحة من طرف وزارة الصحة موجهة للموظفين للاستفادة من تكوين خارج الوطن، حيث يقوم الموظف بتقديم طلب للاستفادة، وبعد دراسة الطلب من قبل لجنة مختصة، يتم اختيار موظف يستفيد من هذه المنحة. مثال: في سنة 2021 استفادت من المنحة طبية أخصائية في طب الأوبئة والطب الوقائي وأجرت التكوين في فرنسا لمدة شهر.

7. كيف يتم تنظيم الدورات التكوينية الخاصة بتحسين المستوى في المؤسسة؟

يتطلب إجراء الدورات التكوينية الخاصة بتحسين المستوى مجموعة من الخطوات:¹

1. تحديد احتياجات الموظفين من الكفاءات، واقتراح دورات تكوينية مناسبة لتغطية هذه الاحتياجات؛
2. إرسال الاقتراحات إلى وزارة الصحة؛
3. دراسة الاقتراحات من قبل الوزارة، وإعادة إرسال القائمة النهائية لدورات التكوينية للمؤسسة؛
4. برمجة أيام تنفيذ الدورات التكوينية.

تحليل

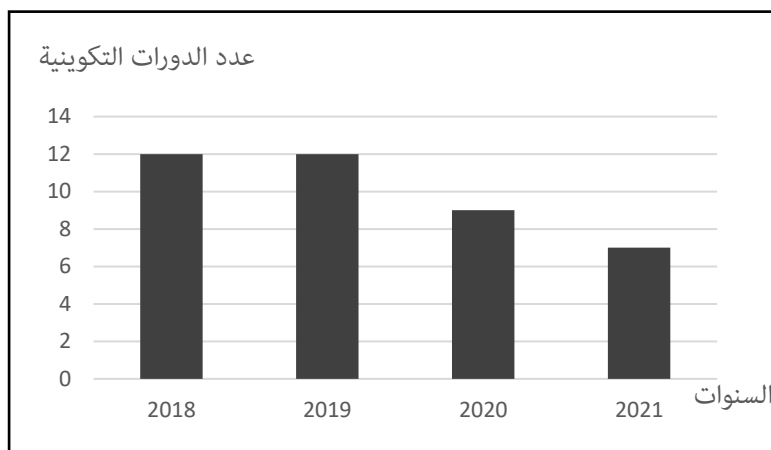
كل سنة يتم تحديد احتياجات الموظفين من الكفاءات من قبل رؤساء المكاتب والمصالح في المؤسسة، ثم يقترحون هؤلاء المسؤولين دورات تكوينية تكون مناسبة لتغطية هذه الاحتياجات على مكتب التكوين، الذي بدوره يقوم بجمع هذه الاقتراحات وإرسالها لوزارة الصحة، التي تقوم بدراسة هذه الاقتراحات وتعيد إرسال القائمة النهائية للدورات التكوينية إلى المؤسسة (قد تحتوي القائمة الوزارية على اقتراحات المقدمة من طرف المؤسسة إضافة إلى دورات أخرى)، بعد ذلك يقوم مكتب التكوين ببرمجة الدورات التكوينية على طول أيام السنة حسب اليوم الذي يكون فيه الأستاذ المكون متاح.

¹ مقابلة مع السيدة أ. خيرة، رتبة متصرف - رئيسة مكتب التكوين، مكتب التكوين، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

8. هل توفر المؤسسة تنمية مستمرة للموظفين؟

توفر المؤسسة عدد من الدورات التكوينية كل سنة حسب احتياجات الموظفين، حيث يوضح الجدول التالي عدد الدورات التكوينية المنظمة من طرف المؤسسة خلال الأربعة سنوات الماضية:¹

الشكل 10: تمثيل بياني لعدد الدورات التكوينية



الجدول 11: عدد الدورات التكوينية

السنوات	2018	2019	2020	2021
عدد الدورات التكوينية	12	12	09	07

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مكتب التكوين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

التحليل

يستفيد الموظفون في المؤسسة من عدة دورات تكوينية بصفة مستمرة، حيث تمكنهم هذه الدورات من تغطية احتياجاتهم من الكفاءات، حيث نلاحظ أنه خلال سنة 2018 و2019 تم إجراء 12 دورة تكوينية، أما خلال سنة 2020 تم إجراء 9 دورات تكوينية وخلال سنة 2021 تم إجراء 07 دورات تكوينية، تكون هذه الدورات موزعة على أيام السنة. خلال سنتي 2020 و2021 نلاحظ تراجع عدد الدورات التكوينية وذلك راجع إلى الإجراءات الوقائية بسبب فيروس كوفيد 19.

إضافة إلى أن المؤسسة توفر دورات تكوينية إضافية لمختلف الموظفين، في حالة وجود احتياج لهذه الدورات أو اجتهد من قبل أحد الموظفين للقيام بدورة تكوينية لإفادة زملائه في موضوع معين.

¹ مقابلة مع السيدة ن. خديجة، رتبة مساعد مهندس في الإعلام الآلي، مكتب التكوين، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

9. هل تعتبر المؤسسة الموارد البشرية موردًا يجب الاستثمار فيه؟

توفر المؤسسة دورات تكوينية لجميع الموظفين بمختلف رتبهم، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:¹

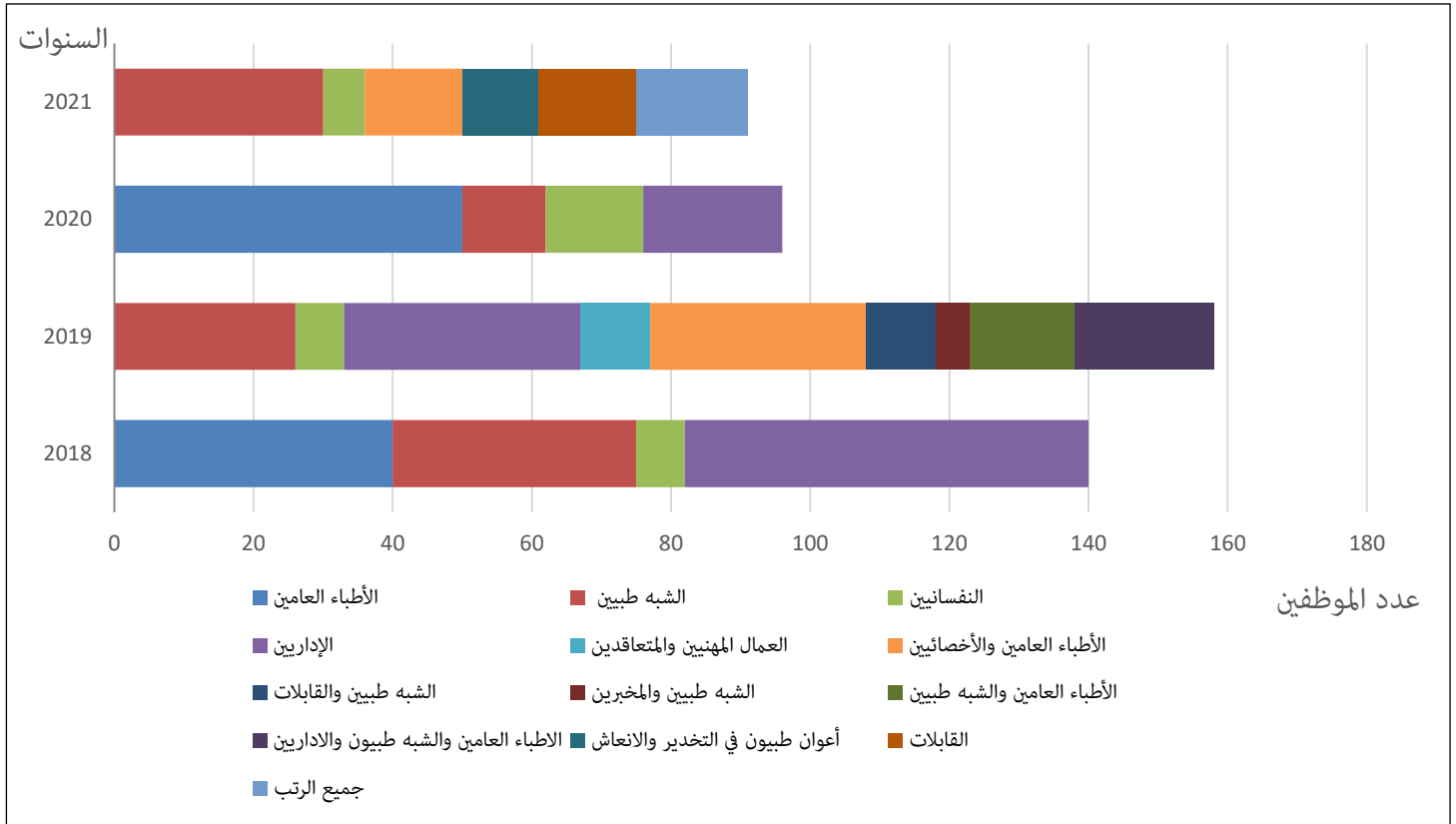
الجدول 12: وظائف وعدد الموظفين الخاضعين للدورات التكوينية

2021		2020		2019		2018		الدورة	السنوات
الحاضرين	الوظيفة	الحاضرين	الوظيفة	الحاضرين	الوظيفة	الحاضرين	الوظيفة		
20	الشبه طبيين	10	الأطباء العامين	12	الأطباء العامين والأخصائيين	12	الأطباء العامين	01	وظائف الموظفين الخاضعين للتكوين
06	النفسانيين	11	الأطباء العامين	19	الأطباء العامين والأخصائيين	19	الأطباء العامين	02	
11	أعوان طبيون في التخدير والإنعاش	15	الأطباء العامين	11	الشبه طبيين	10	الشبه طبيين	03	
14	الأطباء العامين والاخصائيين	12	الشبه طبيين	15	الشبه طبيين	10	الشبه طبيين	04	
14	القبالات	14	الأطباء العامين	07	النفسانيين	07	النفسانيين	05	
10	الشبه طبيين	07	النفسانيين	10	الشبه طبيين والقبالات	10	الشبه طبيين	06	
16	جميع الرتب	07	النفسانيين	05	الشبه طبيين والمخبريين	05	الشبه طبيين	07	
		11	الإداريين	17	الإداريين	20	الإداريين	08	
		09	الاداريين	10	العمال المهنيين والمتعاقدين	10	الإداريين	09	
				15	الأطباء العامين والشبه طبيين	09	الأطباء العامين	10	
				20	الأطباء العامين والشبه طبيين والإداريين	10	الإداريين	11	
				17	الإداريين	18	الإداريين	12	
91		96		158		140		عدد الموظفين الخاضعين للتكوين	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مكتب التكوين

¹ مقابلة مع السيدة ن. خديجة، رتبة مساعد مهندس في الإعلام الآلي، مكتب التكوين، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

الشكل 11: تمثيل بياني لوظائف وعدد الموظفين الخاضعين للدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

التحليل

يوضح الجدول أعلاه الموظفين الخاضعين للدورات التكوينية خلال الأربعة سنوات الماضية، حيث نلاحظ أن في سنة 2018 تم تكوين 140 موظف مقسمين على 12 دورة تكوينية شملت الأطباء العاميين، شبه طبيين، نفسانيين، والإداريين، وخلال سنة 2019 تم تكوين 158 موظف مقسمين كذلك على 12 دورة تكوينية شملت الأطباء العاميين والأخصائيين، الشبه طبيين، النفسانيين، الإداريين، العمال المهنيين والمتعاقدين، المخبريين، وخلال سنة 2019 تم تكوين 96 موظف مقسمين على 09 دورات تكوينية شملت الأطباء العاميين، الشبه طبيين، النفسانيين، الإداريين، خلال سنة 2021 تم تكوين 91 موظف مقسمين على 07 دورات تكوينية شملت الأطباء العاميين والأخصائيين، النفسانيين، الشبه طبيين، القابلات، والأعوان طبيون في التخدير والإنعاش، وهذا يدل على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة فجميع الموظفين باختلاف وظائفهم يستفيدون من دورات التكوينية تمكنهم من تحسين مستواهم. نلاحظ انخفاض عدد الموظفين الخاضعين للتكوين خلال سنتي 2020 و2021، حيث يعود ذلك إلى الإجراءات الوقائية بسبب فيروس كوفيد 19.

ثانيا: عرض وتحليل المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية

1. ما هي استخدامات التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة؟

تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الرقمية في: ¹

- إنجاز الأنشطة الإدارية؛

- مشاركة الملفات؛

- عقد اجتماعات عن بعد؛

- فحص المرضى؛

- تكوين وتطوير الأفراد.

تحليل

تشكل التكنولوجيا الرقمية إضافة جد مهمة للمؤسسة، حيث تساعد على القيام بمختلف الأنشطة الإدارية

ك تحرير الوثائق، تسيير الموارد البشرية، تسيير الميزانية، إعداد رواتب الموظفين، حساب التكاليف ... وغيرها؛

- تمكن من مشاركة الملفات بين الموظفين ويكون ذلك عن طريق الأنترنت أو الشبكة الداخلية التي تربط بين الأجهزة؛

- تستخدم في إجراء اجتماعات أو تكوين الأفراد عن بعد، وذلك باستخدام شبكة الأنترنت وبرنامج Zoom؛

- تستخدم في فحص المرضى وذلك عن طريق الأجهزة الطبية.

2. ما هي أجهزة التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة؟

من بين أجهزة التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة ما يلي: ²

● بالنسبة للأجهزة الطبية فتتمثل في:

- RX numérique CR 35-X.

- RX panoramique Asahi.

- Scanner X.

- Développeuse de films radiologiques.

- Reprographe DRYSTAR 5302.

- Echographe Toshiba.

¹ مقابلة مع السيد ل. إبراهيم، رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي، مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات الفرع 2، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

² مقابلة مع السيد ب. عبد القادر، رتبة متصرف - رئيس مكتب الوسائل العامة والهيكل، مكتب الوسائل العامة والهيكل، المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

- Centrifugeuse.

- Agitateur.

- Automate d'hématologie.

- Laryngoscope.

- Otoscope.

- Glucomètre.

- وهناك أجهزة أخرى تستخدم في مختلف المكاتب والمصالح ك الحاسوب، الطابعة، الماسح الضوئي، أجهزة التلفاز الذكية، Datashow.

التحليل

يتوفر في المؤسسة العديد من أجهزة التكنولوجيا، حيث كل جهاز يستعمل لأداء غرض معين، فالأجهزة الطبية مثلا:

- RX numérique CR 35-X جهاز أشعة مخصص للأشعة العامة، طب العظام، تصوير أجزاء الجسم.
- RX panoramique Asahi جهاز أشعة مخصص لطب الأسنان.
- Scanner X جهاز أشعة مخصص للكشف عن كل أجزاء الجسم.
- Développeuse de films radiologiques جهاز يتمثل دوره في معالجة الفيلم الاشعاعي يستخدم في الأشعة والتصوير المقطعي والتصوير بالرنين المغناطيسي.
- Reprographe DRYSTAR 5302 هي عبارة عن طابعة تستخدم لطباعة صورة الأشعة.
- Echographe Toshiba جهاز أشعة مخصص للأشعة العامة.
- Centrifugeuse هو عبارة عن جهاز طرد مركزي يستخدم في المخبر لفصل مكونات مزيج ما.
- Agitateur جهاز عبارة عن أداة تحريك يستخدم في المخبر، يتمثل دوره في ضمان تجانس مكونات مزيج ما.
- Automate d'hématologie جهاز أوتوماتيكي بالكامل، يستخدم لقياس محتوى الهيموجلوبين في خلايا الدم الحمراء.
- Laryngoscope جهاز يستخدم للكشف عن الحلق والحنجرة.
- Otoscope جهاز يستخدم للكشف عن الأذن.
- Glucomètre جهاز يستخدم لقياس نسبة السكر في الدم.

أما الأجهزة الأخرى تتمثل في:

- الحاسوب يستخدم لتحرير الوثائق، وتشغيل البرامج، تسيير الأرضيات الرقمية ... إلخ.
- الطابعة تستعمل لطبع المعلومات على الأوراق، أما المساح الضوئي فوظيفته نقل المعلومات من على الورقة وتحويلها إلى شكل رقمي وتحفظ على جهاز الحاسوب.
- أجهزة التلفاز الذكية تستخدم في مختلف المناسبات لعرض مختلف الأعمال، سواء كانت بصيغة فيديو أو صور.
- Datashow يستخدم لعرض المحتوى الموجود في جهاز الحاسوب على الجدار وبصورة كبيرة، هذا لكي يتسنى لأكثر عدد من الأفراد مشاهدة هذا المحتوى، ويستخدم كثيراً في الدورات التكوينية.

3. ما هي البرامج التي تستخدمها المؤسسة؟

من بين البرامج التي تستخدمها المؤسسة ما يلي:

- البرامج التي تستخدم في أغلب المكاتب:
 - برامج (Office (Word, Excel.
- البرامج الخاصة بالمديرية الفرعية للموارد البشرية:¹
 - الأرضية الرقمية الخاصة بالموارد البشرية (Système d'information de ressources humaines) SIRH
- بعض البرامج الخاصة بالمديرية الفرعية للمصالح الصحية:²
 - الأرضية الرقمية الخاصة بالمرضى المصابين بفيروس كوفيد 19 (Covid dz).
 - برنامج حساب التكاليف؛
 - برنامج Patient؛
 - برنامج Epi pharma.
- بعض البرامج الخاصة بالمديرية الفرعية للمالية والوسائل:³
 - برنامج Wpaie؛
 - برنامج gestion de budget.

¹ مقابلة مع السيد ل. إبراهيم، رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي، مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات الفرع 2، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

² مقابلة مع السيد ب. عمر، رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي، مكتب التعاقد وحساب التكاليف، المديرية الفرعية للمصالح الصحية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

³ مقابلة مع السيد أ.ل. مراد، رتبة مساعد مهندس في الإعلام الآلي، مكتب الميزانية والمحاسبة، المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

التحليل

يستعمل الموظفون مجموعة من البرامج التي تساعدهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم، حيث يستخدم برنامج Word في معظم المكاتب والمصالح والهدف منه تحرير مختلف الوثائق.

■ الأرضية الرقمية الخاصة بالموارد البشرية (SIRH) هي أرضية تُسير من قبل مكتب الموارد البشرية والمنازعات، مخصصة من قبل الوزارة، الهدف منها تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث تحتوي على المعلومات الخاصة بالموظفين، وتوفر مجموعة من الإحصائيات كالعدد الاجمالي للموظفين داخل المشفى، توزيع الموظفين على المكاتب والمصالح ... إلخ.

■ الأرضية الرقمية الخاصة بالمرضى المصابين بفيروس كوفيد 19 (covid dz) هي أرضية يتم تسييرها من قبل مكتب التعاقد وحساب التكاليف، مخصصة من قبل الوزارة لمتابعة فيروس كوفيد 19، تحتوي على المعلومات الخاصة بمرضى هذا الفيروس داخل المؤسسة، عدد المرضى المصابين، عدد الأسرة المخصصة لهؤلاء المرضى، عدد مضخات الأكسجين، الأدوية الخاصة بهذا المرض المتوفرة في الصيدلية داخل المؤسسة ... إلخ.

■ برنامج حساب التكاليف هو برنامج خاص بمكتب التعاقد وحساب التكاليف، مخصص لتسيير التكاليف، الهدف منه هو حساب تكاليف كل مصلحة في المؤسسة، ويكون ذلك وفقاً لتقرير شهري يقوم به هذا المكتب، حيث يشمل هذا التقرير كل التكاليف الخاصة بالأدوية والأدوات الطبية التي تم استعمالها في عملية فحص أو علاج المرضى.

■ برنامج Patient هو برنامج خاص بمكتب الدخول، مخصص لتسيير المرضى، الهدف منه هو تسجيل المريض في حالة مكوثه في المؤسسة، ويتم تسجيل المريض بجميع معلوماته الشخصية، يوم دخوله وخروجه من المؤسسة وتكاليف العلاج، وكذلك التحولات بين المصالح التي خضع لها المريض داخل المؤسسة.

■ برنامج Epi pharma هو برنامج خاص بصيدلية المؤسسة مخصص لتسيير الأدوية والأدوات الطبية، يوفر مجموعة من الإحصائيات ك العدد الاجمالي للأدوية المتوفرة في الصيدلية، الكمية المتوفرة من كل نوع، الأدوات الطبية المتوفرة في الصيدلية والكمية المتوفرة من كل أداة ... إلخ.

■ برنامج Wpaie هو برنامج خاص بمكتب الميزانية والمحاسبة، مخصص لتسيير جميع أنواع الرواتب، يُمكن من حساب وطباعة كشوف مرتبات للموظفين، حساب وطباعة مختلف العلاوات، حساب وطباعة جميع أنواع بطاقات الالتزام، الإعلان السنوي عن الأجور ... إلخ.

■ برنامج Gestion de budget هو برنامج خاص بمكتب الميزانية والمحاسبة، مخصص لتسيير الميزانية، يُمكن من تقسيم الميزانية، تحرير ومراقبة جميع عمليات الميزانية، الإدارة والمراقبة الآلية للأسواق وعقود الاتفاقيات، الإدارة التلقائية وكاملة لأوراق الالتزام، الإدارة كاملة لنفقات المهمات ... إلخ.

4. ما هي الشبكات التي تستخدمها المؤسسة؟

تستخدم المؤسسة الشبكات الآتية: شبكة الأنترنت، شبكة الأنترنت، وشبكة الإكسترنات.¹

التحليل

يتمثل دور الشبكات في الربط بين الأجهزة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ولهذا الغرض تستخدم المؤسسة الشبكات، بالنسبة لشبكة الأنترنت تستخدم لتنزيل الوثائق، الوصول للأرضيات الرقمية، حضور الاجتماعات، حضور الدورات التكوينية، التواصل، مشاركة الملفات؛ أما بالنسبة لشبكة الأنترنت فهي تربط بين بعض الأجهزة داخل المؤسسة، حيث تسمح بمشاركة المعلومات والوصول إليها؛ أما شبكة الإكسترنات فهي تربط المؤسسة بالمؤسسات الاستشفائية الأخرى في جميع أنحاء الوطن، يتم من خلالها تبادل المراسلات، والاشعارات ... وغيرها.

5. ماهي وسائل التواصل التي تستخدمها المؤسسة؟

وسائل التواصل التي تستخدمها المؤسسة: البريد الإلكتروني، برنامج Zoom، منصة Facebook.²

التحليل

من بين استخدامات التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة هي التواصل، حيث تستخدم المؤسسة البريد الإلكتروني للتواصل بين الموظفين داخل المؤسسة أو بين المؤسسة والمحيط الخارجي؛ أما برنامج Zoom فيستخدم لعقد اجتماعات عن بعد، فمثلا يستخدم مدير المؤسسة هذا البرنامج لعقد اجتماعات مع المديرية الولائية للصحة أو الوزارة؛ أما بالنسبة لمنصة Facebook فتستخدمها المؤسسة لنشر بعض الاشعارات التي تهم المواطنين وصور بعض الأنشطة التي تقوم بها (ك صور الدورات التكوينية، جدول مناوبة الأطباء، صور الاحتفال ببعض المناسبات الدينية والوطنية، ... إلخ).

¹ مقابلة مع السيد ل. إبراهيم، رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي، مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات الفرع 2، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

² نفس المصدر.

6. كيف تحمي المؤسسة بياناتها الالكترونية؟

تستخدم المؤسسة لحماية بياناتها الالكترونية برنامج الحماية Kaspersky.¹

التحليل

من بين مشاكل التي تواجه البيانات الرقمية هو خطر تشفير أو حذف هذه البيانات، لذلك تستخدم المؤسسة برنامج الحماية Kaspersky لحماية بياناتها، وهو برنامج حماية من الفيروسات والتهديدات الأمنية التي من الممكن أن تتلف الملفات والوثائق المتواجدة في جهاز الحاسوب.

7. هل تحرص المؤسسة على تجديد وسائل التكنولوجيا؟

تسعى المؤسسة دائماً لتجديد وسائل التكنولوجيا التي تستخدمها سواء كانت أجهزة أو برامج، بالنسبة للبرامج إما تجدد عند انتهاء فترة الاشتراك أو تُحدث عند الحاجة، أما بالنسبة للأجهزة عند وجود احتياج تعقد المؤسسة صفقات مع موردين لتلبية الاحتياجات.²

التحليل

تحتاج وسائل التكنولوجيا إلى تحديث وتجديد من فترة إلى أخرى، فالبرامج يمكن أن تنتهي فترة صلاحيتها فتحتاج المؤسسة إلى دفع تكاليف الاشتراك لتتمكن من استخدام البرنامج أو ممكن أن يحتاج البرنامج إلى تحديث لإضافة ميزات جديد تحتاجها المؤسسة فتقوم بطلبها من الشركة المصنعة للبرنامج، فمثلاً برنامج الحماية Kaspersky تقوم المؤسسة بتجديده بعد انقضاء مدة صلاحيته، لأنه برنامج مدفوع ويحتاج إلى اشتراك سنوي لكي تستطيع المؤسسة الاستفادة من كامل مميزاته. أما بالنسبة لأجهزة الحاسوب وملحقاتها وأجهزة التلفاز الذكية، تقوم المصالح والمكاتب بتحديد الاحتياجات من الأجهزة، وتفتح المؤسسة صفقات مع الموردين لتلبية هذه الاحتياجات، ويكون ذلك حسب قدرة الميزانية السنوية على تغطية تكاليف هذه الأجهزة.

أما بالنسبة للأجهزة الطبية، في حالة وجود احتياج لجهاز ما تبقى إمكانية شرائه أو صيانته، على ضرورة هذا الجهاز وقدرة الميزانية السنوية على تغطية تكاليفه، وهذا راجع للتكاليف الباهظة للأجهزة الطبية.

¹ مقابلة مع السيد ب. عمر، رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي، مكتب التعاقد وحساب التكاليف، المديرية الفرعية للمصالح الصحية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

² مقابلة مع السيد ع. عدة، رتبة متصرف رئيسي - مدير فرعي للمالية والوسائل، المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

8. ما هي وسائل التكنولوجيا التي تتطلع المؤسسة لاقتنائها مستقبلاً؟

من بين تطلعات المؤسسة مستقبلاً هي استخدام الملف الطبي الإلكتروني (Dossier Médical Electronique).¹

التحليل

الملف الطبي الإلكتروني هو عبارة عن ملف الكتروني يحتوي على البيانات طبية للمريض، آمن ومشارك بين المؤسسات الاستشفائية، يسمح بالاطلاع على الحالة الصحية للمريض والأدوية التي يتناولها، الملخصات الطبية، التقارير الاستشفائية، نتائج التحاليل المخبرية، المواعيد الطبية، العمليات الجراحية التي أجراها المريض وغيرها، كل هذا يكون عبر الأنترنت بغض النظر عن المكان والزمان، أيضاً يتوفر على عنوان، تاريخ الميلاد، رقم التسجيل، رقم التعريف الوطني الخاص بالمريض. يهدف الملف الطبي الإلكتروني إلى استبدال الملف الورقي التقليدي.

المطلب الثالث: عرض وتحليل المعلومات المتعلقة بانعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الكفاءات البشرية

1. هل تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على استخدام وسائل التكنولوجيا الجديدة؟

تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على وسائل التكنولوجيا الجديدة سواء كانت أجهزة أو برامج، ويكون ذلك عن طريق تنظيم دورات تدريبية أو عن طريق زملائهم الذين لديهم الخبرة.²

التحليل

عند جلب المؤسسة جهاز أو برنامج جديد يتم تكوين الموظفين الذين ليس لديهم خبرة في استعماله، سواء عن طريق زملائهم الذين لديهم خبرة في استخدام هذا الجهاز أو البرنامج، أو عن طريق تنظيم دورات تدريبية خصيصاً لتدريب هؤلاء الموظفين على استخدام هذه التكنولوجيا.

¹ مقابلة مع السيد ب. عمر، رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي، مكتب التعاقد وحساب التكاليف، المديرية الفرعية للمصالح الصحية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

² مقابلة مع السيد ل. إبراهيم، رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي، مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات الفرع 2، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

2. هل مشاركة الوثائق داخل المؤسسة تتم بشكل الكتروني؟

بعض المصالح والمكاتب في المؤسسة تتعامل بالشكل الالكتروني للوثائق، ومصالح ومكاتب أخرى تفضل العمل بالشكل التقليدي الذي يعتمد على الورق.¹

التحليل

هناك بعض المكاتب والمصالح التي تفضل التعامل بالشكل الالكتروني مثلاً مصلحة الأشعة مع مصلحة الاستعجالات، حيث يتم إرسال الأشعة الخاصة بالمريض إلى الطبيب في مصلحة الاستعجالات رقمياً، ويطلع الطبيب على الأشعة من خلال جهاز تلفاز ذكي وهناك يتم تشخيص حالة المريض. كذلك مكتب التعاقد وحساب التكاليف جميع أجهزة الحاسوب الموجودة في المكتب مرتبط ببعضها البعض ويتم مشاركة الملفات بينها رقمياً. أما أغلب المكاتب الأخرى تفضل التعامل بالشكل التقليدي كـ مكتب الموارد البشرية والمنازعات، مكتب التكوين، مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

3. كيف تساهم التكنولوجيا الرقمية في حماية معلومات وبيانات المؤسسة؟

تساهم التكنولوجيا الرقمية في حماية المعلومات من خلال تقييد إمكانية الوصول إلى البرامج والأرضيات الرقمية التي تحتوي على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.²

التحليل

تستخدم بعض المديرية الفرعية في المؤسسة برامج يتم من خلالها تسيير مختلف الأنشطة الإدارية، حيث لا يمكن الولوج إليها إلا باسم المستخدم وكلمة المرور، وبالتالي يستطيع استخدام هذه البرامج والوصول إلى المعلومات فقط الموظفين الذين لديهم صلاحية القيام بذلك. مثال: يستخدم كل من مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مكتب التعاقد وحساب التكاليف، مكتب الميزانية والمحاسبة، برامج وأرضيات رقمية محمية باسم مستخدم وكلمة المرور، حيث يستطيع الدخول إليها موظف واحد فقط متخصص في الإعلام الآلي يكون مكلف من قبل رئيس المكتب أو المدير الفرعي.

¹ مقابلة مع السيد ب. عمر، رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي، مكتب التعاقد وحساب التكاليف، المديرية الفرعية للمصالح الصحية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

² مقابلة مع كل من ل. إبراهيم، أ.ل. مراد، ب. عمر، رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي، مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب التعاقد وحساب التكاليف، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

4. هل تساهم التكنولوجيا الرقمية في تخفيض التكاليف؟

تساهم التكنولوجيا الرقمية في تخفيض التكاليف ويظهر ذلك عند مشاركة الوثائق رقمياً بين المصالح والمكاتب، وعند تكوين الموظفين عن بعد.¹

التحليل

كما ذكرنا سابقاً هناك بعض المصالح والمكاتب التي تتشارك الوثائق بينها رقمياً، وبالتالي هذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف الورق وحبر الطابعة، كذلك عند تكوين الموظفين عن بعد يتم تجنب تكاليف الغذاء والمشروبات وغيرها، إضافة إلى أن الدورات التكوينية التي تُقيمها المؤسسة حالياً هي دورات تُجرى حضورياً في مؤسسات استشفائية أخرى، ويتم مشاركتها مع المؤسسة عن طريق برنامج Zoom، وبالتالي فأجر المُكون يكون على حساب المؤسسة التي تجري الدورة حضورياً.

5. كيف تساهم التكنولوجيا الرقمية في تسهيل أنشطة المؤسسة؟

تساهم التكنولوجيا الرقمية في تسهيل الأنشطة الإدارية والطبية، فيما يخص الأنشطة الإدارية تساهم من خلال:²

- تسهيل الوصول إلى المعلومات والوثائق عن طريق البرامج والأرضيات الرقمية؛

- سهولة مشاركة المعلومات بين الموظفين؛

- دقة المعلومات؛

- سهولة تحرير الوثائق؛

- تواجد جميع المعلومات في مكان واحد.

أما الأنشطة الطبية تساهم من خلال:³

- تسهيل عملية الفحص والكشف عن المرض؛

- تسهيل مختلف الأنشطة المخبرية؛

- دقة النتائج.

¹ مقابلة مع السيدة ن. خديجة، رتبة مساعد مهندس في الإعلام الآلي، مكتب التكوين، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

² مقابلة مع السيد ل. إبراهيم، رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي، مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات الفرع 2، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

³ مقابلة مع السيد ب. عبد القادر، رتبة متصرف - رئيس مكتب الوسائل العامة والهيكل، مكتب الوسائل العامة والهيكل، المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

التحليل

تُمكن التكنولوجيا الرقمية الموظفين الإداريين من الوصول إلى جميع المعلومات في فترة جد قصيرة، فمثلاً جميع المعلومات الخاصة بالموظفين موجودة على الأرضية الرقمية الخاصة بتسيير الموارد البشرية ويستغرق الوصول إليها ضغطة زر، أما بالنسبة للمعلومات الخاصة بالمرضى فتعتمد المؤسسة في تخزينها على خادم (Server) يتم تخزين فيه جميع المعلومات، مع إمكانية الوصول إليها من قبل المصالح والمكاتب التي لها علاقة بالمرضى، أما بالنسبة لتحرير الوثائق فهي من استخدامات جهاز الحاسوب، فيستخدم لتحرير المقررات والمحاضر ... وغيرها، كما تساعد الأطباء والشبه طبيين في فحص المرضى وإجراء التحاليل الطبية من خلال مختلف الأجهزة والأدوات التكنولوجية.

6. هل تساهم وسائل التكنولوجيا الرقمية في اتخاذ القرارات؟

تساهم التكنولوجيا الرقمية بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات وهذا من خلال مختلف البرامج والأرضيات الرقمية.¹

التحليل

تعتمد المؤسسة في اتخاذ بعض القرارات على البرامج والأرضيات الرقمية، مثلاً يمكن من خلال الأرضية الرقمية الخاصة بتسيير الموارد البشرية معرفة عدد العمال في المؤسسة وتوزيعهم على مختلف المكاتب والمصالح، ففي حالة وجود نقص في مصلحة ما تتخذ المديرية الفرعية للموارد البشرية قرار طلب مناصب مالية إضافية لتغطية هذه الاحتياجات أو تحويل موظفين من المصالح التي يكون لديها فائض في الموظفين وتعيينهم في المصالح التي يكون فيها احتياج.

بالنسبة لبرنامج حساب التكاليف فيمكن من معرفة الأدوات الطبية التي تُستخدم بكثرة، فيتم رفع الكمية التي تشتريها المؤسسة.

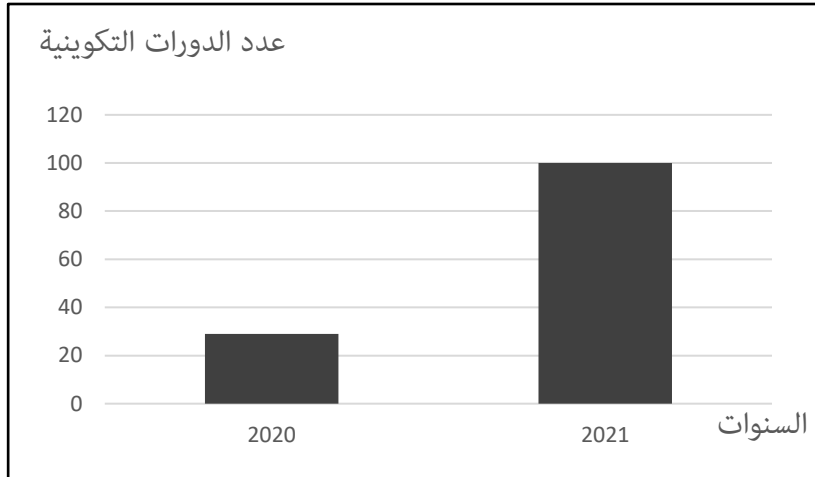
أما بالنسبة للأرضية الرقمية الخاصة بمرض فيروس كوفيد 19، فتُمكن من معرفة عدد المرضى المصابين المتواجدين في المؤسسة ومعرفة عدد الأسرة والأدوية الواجب توفيرها لهؤلاء المرضى.

¹ مقابلة مع كل من ل. إبراهيم، ب. عمر، رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي، مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مكتب التعاقد وحساب التكاليف، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

7. هل تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الرقمية في تكوين الموظفين؟

تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الرقمية في تكوين الموظفين ويظهر ذلك من خلال دورات تكوينية عن بعد تكون عن طريق برنامج Zoom، الجدول الآتي يوضح عدد الدورات التكوينية عن بعد منذ بداية استخدامها في المؤسسة:¹

الشكل 12: تمثيل بياني لعدد الدورات التكوينية عن بعد



الجدول 13: عدد الدورات التكوينية عن بعد

السنة	2020	2021
عدد الدورات التكوينية عن بعد	29	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مكتب التكوين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

التحليل

تعود طريقة تنفيذ الدورة التكوينية في المؤسسات العمومية الاستشفائية إلى المؤسسة أو الأستاذ المُكون، فهناك بعض المؤسسات التي تفضل القيام بالدورات التكوينية حضورياً كالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشي أحمد" وهناك من تفضل القيام بها عن بعد، حيث أن بعض المؤسسات تقوم بمشاركة رابط الدورة التكوينية على برنامج Zoom مع المستشفيات الأخرى والتي من بينها المؤسسة الاستشفائية "الشهيد بن حتشي أحمد". من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح عدد الدورات التكوينية عن بعد لسنتي 2020 و2021، نلاحظ أن سنة 2020 أجرت المؤسسة 29 دورة تكوينية عن بعد شملت بالأخص الأطباء والممرضين، أما في سنة 2021 أجرت المؤسسة 100 دورة تكوينية عن بعد شملت مختلف الموظفين. تعود قلة عدد الدورات التكوينية عن بعد لسنة 2020 ل فترة بداية استخدام التكوين عن بعد، حيث بدأت المؤسسة في استخدام هذا النوع من التكوين في شهر أوت سنة 2020.

¹ مقابلة مع السيدة ن. خديجة، رتبة مساعد مهندس في الإعلام الآلي، مكتب التكوين، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشي أحمد".

8. في ماذا تتمثل أهمية التكوين عن بعد؟

تتمثل أهمية التكوين عن بعد في: مرونة وسهولة الاستخدام، تقليص الوقت وتقليل التكاليف، زيادة عدد

الدورات التكوينية.¹

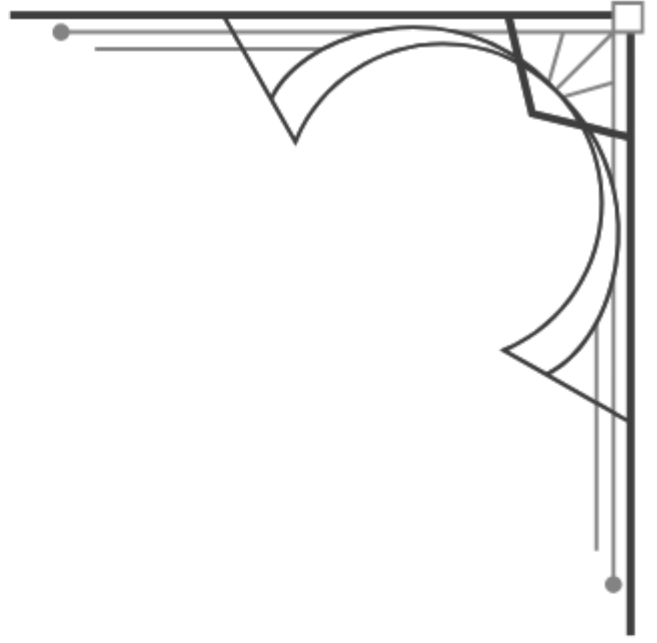
التحليل

من بين إيجابيات التكنولوجيا الرقمية هي تسهيل الحصول على المعرفة، فمن خلال التكوين عن بعد يمكن للموظف حضور الدورة التكوينية من أي مكان وباستعمال هاتفه فقط، كذلك من خلال الاعتماد على هذا النوع من التكوين أصبح بإمكان المؤسسات الاستشفائية مشاركة هذه الدورات فيما بينها عبر تقنية Zoom وبالتالي يزداد حجم الدورات التكوينية التي تجربها المؤسسات لموظفيها، والتي تؤدي بطبع إلى زيادة كفاءات الموظفين.

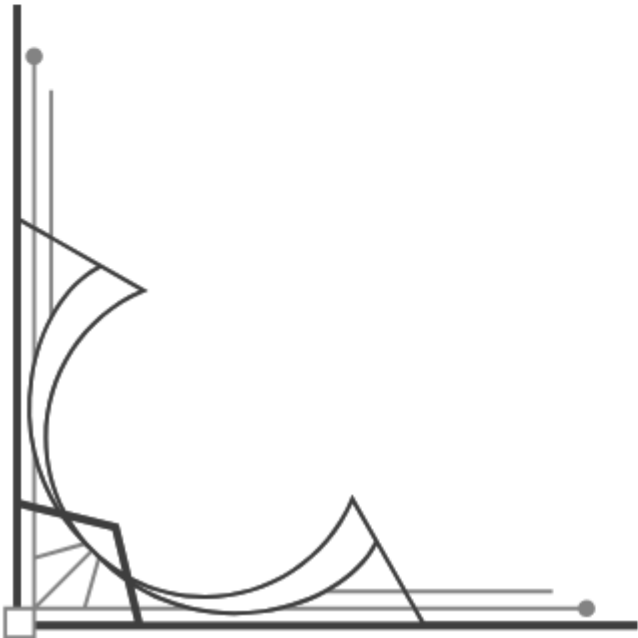
¹ مقابلة مع السيدة أ. خيرة، رتبة متصرف - رئيسة مكتب التكوين، مكتب التكوين، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد بن حتشى أحمد".

خلاصة الفصل

لقد حاولنا خلال هذا الفصل إسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على أرض الواقع، من خلال دراسة ميدانية أجريت في المؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشى أحمد"، حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع المعلومات الخاصة بالدراسة، حيث وجدنا أن المؤسسة تهتم بتنمية كفاءاتها البشرية ويظهر ذلك من خلال توفيرها لمجموعة من الطرق والأساليب كالتكوين والتحفيز والعمل الجماعي وغيرها، كما وجدنا كذلك أن المؤسسة تستخدم العديد من وسائل التكنولوجيا كالأجهزة والبرامج والشبكات وذلك لإنجاز مختلف المهام سواء كانت إدارية أو طبية، وتمكننا في الأخير من التوصل إلى أن وسائل التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة تساهم في تنمية كفاءاتها البشرية من خلال تسهيل عملية إدارة وتسيير مختلف الأنشطة وكذلك توفير طرق جديدة لتطوير معارف ومهارات الموارد البشرية كالتكوين عن بعد.



خاتمة



خاتمة

تطرقنا خلال هذا البحث إلى دراسة أحد أهم المواضيع المتعلقة بالموارد البشري، وهو تنمية الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر للتفوق والصدارة، حيث حاولنا من خلال هذا البحث توضيح أهمية الكفاءات البشرية وأهمية تنميتها، كما تطرقنا إلى التكنولوجيا الرقمية التي تعتبر إضافة جد مميزة للمؤسسة وخاصة لتنمية كفاءاتها، حيث قمنا بتوضيح كلا العنصرين تنمية الكفاءات البشرية والتكنولوجيا الرقمية نظرياً ودراسة العلاقة بينهما، وحاولنا التحقق من المعلومات وتأكيدهما من خلال دراسة ميدانية أجريت في المؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حوشي أحمد"، حيث تمكنا من الحصول على معلومات إضافية مكنت من تأكيد وإثراء المفاهيم المتحصل عليها في الجانب النظري.

أولاً: نتائج البحث

بعد القيام بهذا البحث توصلنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

1. نتائج الجانب النظري

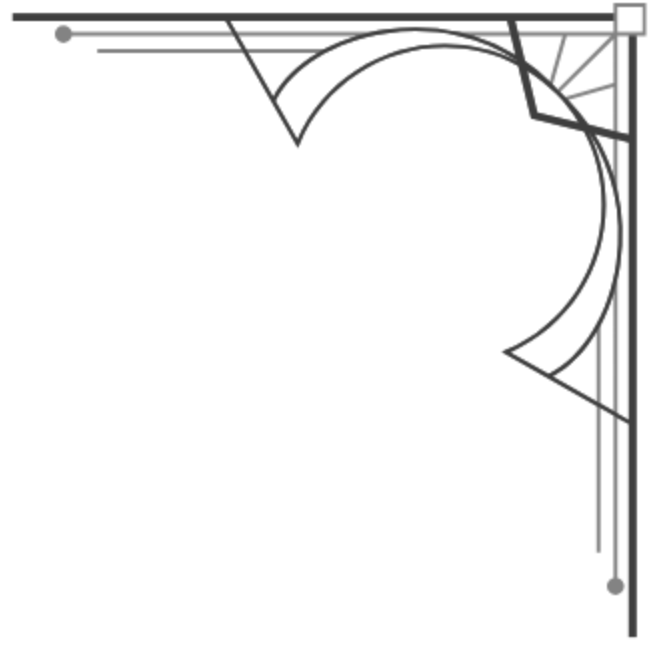
- ✓ للكفاءات البشرية دور أساسي في نجاح وتفوق المؤسسة؛
- ✓ لتنمية الكفاءات البشرية دور في جعل المورد البشري يلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للوظيفة التي يشغلها؛
- ✓ لتنمية الكفاءات البشرية دور هام في جعل المؤسسة أكثر مرونة، حيث تستطيع التأقلم والتكيف مع الظروف المتغيرة؛
- ✓ الكفاءات البشرية تصبح بدون أهمية إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها؛
- ✓ تتمثل التكنولوجيا الرقمية في الوسائل التي تمكن من استقبال وتخزين ومشاركة المعلومات رقمياً؛
- ✓ يتمثل التحول الرقمي للمؤسسة في انتقالها من الاعتماد على الشكل التقليدي للوثائق وإجراءات انجاز المهام إلى الاعتماد على الشكل الرقمي للوثائق وعلى وسائل التكنولوجيا في انجاز المهام؛
- ✓ تساهم التكنولوجيا الرقمية في تسهيل انجاز وإدارة وتسيير الأعمال، وتنمية الكفاءات البشرية من خلال ما توفره من وسائل.

2. نتائج الجانب التطبيقي

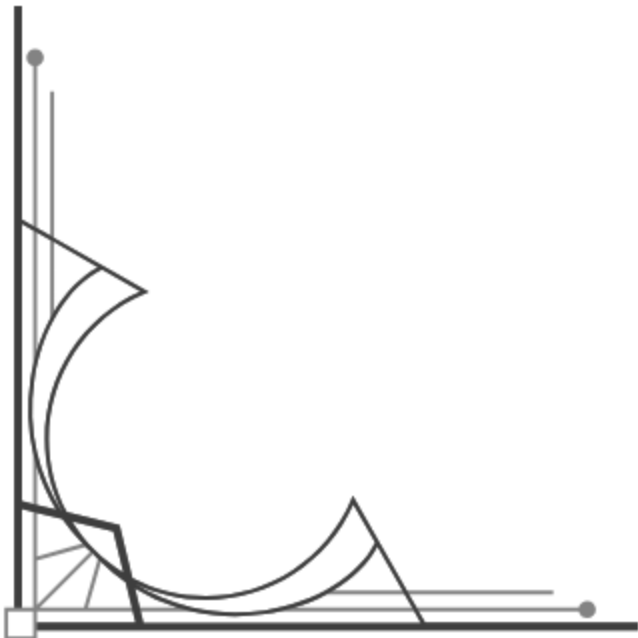
- ✓ يتم تقييم كفاءات الموظفين في المؤسسة بصفة مستمرة، ويكون الهدف من هذا التقييم ترقية الموظف أو ترسيمه أو منحه امتيازات مادية؛
- ✓ لكفاءة الموظف علاقة مباشرة بترقيته سواء في الدرجة أو الرتبة، حيث لكي يرقى الموظف في الدرجة يشترط الأقدمية في العمل والتي تدل على الخبرة المهنية، أما بالنسبة للترقية في الرتبة يشترط أن يكون للموظف المؤهلات المطلوبة والتي تدل على أن الموظف لديه من المعارف والخبرات ما يمكنه من تلبية متطلبات الوظيفة؛
- ✓ للكفاءة علاقة مباشرة براتب الموظف حيث أنه يحدد انطلاقاً من المستوى العلمي، والخبرة المهنية؛
- ✓ تستخدم المؤسسة مجموعة من الأساليب التحفيزية التي تساعد على رفع معنويات الموظفين ك المكافآت والشهادات التشجيعية؛
- ✓ تدعم المؤسسة العمل الجماعي، ويظهر ذلك من خلال عدد الموظفين والعلاقة بينهم في مكاتب ومصالح المؤسسة وهذا ما يساعد على تنمية الكفاءات من خلال تبادل المعارف والخبرات؛
- ✓ توفر المؤسسة عدة أنواع من التكوين، وبصفة مستمرة، ولجميع الموظفين، وهذا ما يؤدي إلى تنمية كفاءات الموظفين والحفاظ على مستوى أدائهم أو تحسينه؛
- ✓ تستخدم المؤسسة العديد من وسائل التكنولوجيا ك الأجهزة، البرامج، الأرضيات الرقمية، والشبكات، والهدف من استخدام هذه الوسائل هو تسهيل انجاز مختلف الأنشطة والمهام وبالتالي زيادة قدرة الموظفين وتحسين أدائهم (تحقق الفرضيات الفرعية)؛
- ✓ تحرص المؤسسة على تجديد وتحديث وسائل التكنولوجيا التي تستخدمها، كما أنها تسعى لاقتناء وسائل جديدة مستقبلاً وهذا للحفاظ على أداءها؛
- ✓ توفر التكنولوجيا الرقمية للمؤسسة العديد من الميزات من بينها حماية المعلومات، وتخفيض التكاليف وهذا ما يحسن كفاءة المؤسسة؛
- ✓ تساهم التكنولوجيا الرقمية في تنمية كفاءات الموظفين من خلال زيادة قدرتهم على إنجاز مختلف المهام الإدارية والطبية، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات، وتكوين الموظفين عن بعد (تحقق الفرضية الرئيسية).

ثانياً: الاقتراحات

- على المؤسسة أن تضع تحفيزات راقية للموظفين من أجل رفع معنوياتهم؛
- على المؤسسة أن تحسن من جودة الدورات التكوينية الخاصة بتحسين المستوى، وذلك عن طريق جعل الدورات التكوينية حضورية وليست عن بعد (هذا راجع لطلب الموظفين)، وبرمجتها في وقت يكون مناسب للموظفين المعنيين؛
- على المسؤولين في المؤسسة انتهاج أسلوب قيادي لتفادي الوقوع في صراعات مع الموظفين؛
- على المؤسسة أن ترفع من مستوى التكنولوجيا الرقمية، حيث أن تتم على الأقل مشاركة الملفات بين الموظفين داخل المؤسسة رقمياً؛
- التوعية بأهمية المساهمة الفردية في تنمية الكفاءات؛
- التشجيع على العمل الجماعي والتنسيق بين الموظفين؛
- التركيز على جودة عمل الموظف وأداءه.



قائمة المراجع



المصادر والمراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. بلال خلف السكارنة، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. ثابتي الحبيب، وبن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة 1، الإسكندرية، مصر، 2009.
3. الدناني عبد المالك ردمان، "الوظيفة الإعلامية لشبكة الأنترنت"، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2001.
4. روبرت ماتيس، وجون جاكسون، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمود فتوح، دار شعاع للنشر والعلوم، الطبعة 1، سوريا، 2009.
5. سمير إسماعيل السيد، "نظم ميكنة الأعمال المكتبية: مدخل نظم الأعمال الإلكترونية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999.
6. عامر مصباح، "منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2، الجزائر، 2010.
7. عبد الله محمد الشريف، "مناهج البحث العلمي - دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية"، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996.
8. علي محمد عبد الوهاب، "إدارة الأفراد"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1990.
9. عمار خضير حمد الكبيسي، "التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
10. محمد صالح سالم، "العصر الرقمي وثورة المعلومات دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع"، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، الطبعة 1، مصر، 2002.
11. مهدي حسن زويلف، تحسين الطروانة، "منهجية البحث العلمي"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.

ثانياً: المجلات

1. أحمد حسن أحمد الفقيه، "تصميم البحث النوعي في المجال التربوي مع التركيز على بحوث تعليم اللغة العربية"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 2، العدد 3، رفاد للدراسات والأبحاث، الأردن، 2017.

قائمة المراجع

2. أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع أحمد زارع، "التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية - دراسة تقويمية"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 31، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات العربية المتحدة، 2012.
3. أحمد محمد الشامي، "الموسوعة العربية للمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات"، مجلة القاهرة، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001.
4. أوماحي عائشة، بوادي مصطفى، "دور التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية (الواقع والمأمول)"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 11، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، جانفي 2019.
5. بومائلة سعاد، بوبكر فارس، "أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والمناجمت، العدد 3، جامعة أبوبكر بالكايد - تلمسان، الجزائر، 2004.
6. جوي سعيدة، "إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية - الإدارة الالكترونية للموارد البشرية"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 1، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2018.
7. حمودي حيمر، "أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات - دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة -"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، الجزائر، 2017.
8. بطاط نصيرة، "التكنولوجيا الرقمية وتنمية الموارد البشرية"، مجلة مقاربات، العدد 2، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018.
9. زياتي مروان، كروم محمد، "تسيير وتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، سبتمبر 2018.
10. كردودي سهام، "استخدام تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتحسين عملية المراجعة التحليلية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015.
11. كسور آسيا، "أهمية التكوين والتدريب داخل المؤسسات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 3، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015.
12. كمال منصوري، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، جوان 2010.

13. محمد ملين علون، عيساوي سهام، حوحو فطوم، "دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 1، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر - بالوادي، الجزائر، ديسمبر 2017.
14. مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، "الرقمنة وحماية التراث الرقمي"، 2016، متوفر في: <https://hrdoegypt.org/wp-content/uploads/2016/03/الرقمنة-و-حماية-التراث-الرقمي.pdf>.
15. مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، "مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات - دراسة للاستراتيجيات المتبعة"، مجلة المعلومات العلمية والتقنية (RIST)، المجلد 19، العدد 1، مركز أبحاث المعلومات العلمية والتقنية (CERIST)، الجزائر، 2011.

ثالثا: الرسائل والأطروحات

1. أبو قاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط -"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004.
2. أنيس كشاط، "دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال - دراسة حالة Sonatrach -"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2019.
3. بن جدو محمد الأمين، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor برج بوغريج -"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012-2013.
4. بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية - دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة -"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
5. حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية -"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017-2018.

قائمة المراجع

6. رحيل آسية، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء -"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، 2010-2011.
7. سملاي يحضيه، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004.
8. طويهرى فاطمة، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء -"، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014-2015.
9. عادل دعاس، "مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة - دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز -"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
10. عزيز عبد الرحمن العتيبي، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية"، موضوع بحث لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.
11. لمين علواطي، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008.
12. مسغوني منى، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2012-2013.

رابعاً: الملتقيات

1. عبد المجيد قدي، سملاي يحضيه، "نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة"، ورقة بحثية مقدمة في فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 30 ماي 2003.

قائمة المراجع

2. محمد محمد الهادي، "نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر"، أبحاث المؤتمر العالمي الثاني لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 13-15 ديسمبر 1994.
3. الهادي بوقلقول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.

خامسا: النصوص القانونية

1. الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق 15 يوليو 2006، الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 20 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 16 يوليو سنة 2006، الجزائر.
2. المرسوم رئاسي رقم 07-304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، الصادرة بتاريخ 18 رمضان عام 1428 الموافق 30 سبتمبر سنة 2007، الجزائر.
3. المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 6 يوليو سنة 2014، الذي يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 42، الصادرة بتاريخ 11 رمضان عام 1435 الموافق 09 يوليو سنة 2014، الجزائر.
4. المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007، الذي يتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، الصادرة بتاريخ 03 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 20 مايو سنة 2007، الجزائر.
5. المرسوم التنفيذي رقم 10-134 مؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 13 مايو سنة 2010، الذي يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، الصادرة بتاريخ 02 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 16 مايو سنة 2010، الجزائر.

قائمة المراجع

6. المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو سنة 2020، الذي يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، الصادرة بتاريخ 07 ذو الحجة عام 1441 الموافق 28 يوليو سنة 2020، الجزائر.

سادسا: القرارات

1. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009، الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، الصادرة بتاريخ 21 ربيع الأول عام 1431 الموافق 07 مارس سنة 2010، الجزائر.

Books

1. David A.Decenzo, Stephen P.Robbins and Susan L.verhulst, "Human resource management", Wiley education, 11th edition, Singapore, 2013.

Journals

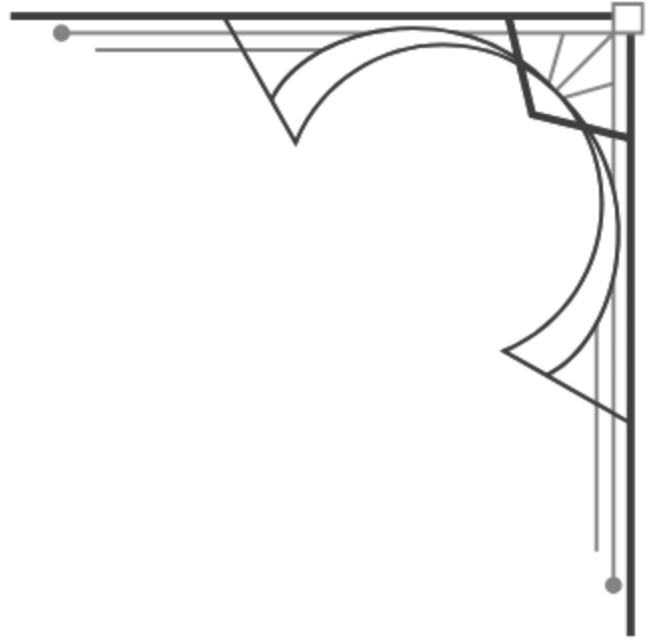
1. Candace Blayney, "Management competencies: are they related to hotel performance?", International journal of management and marketing research, Vol 2, No 1, the institute for business and finance research, U.S.A, 2009.
2. Tabinda Chowdhury, Johnson Adafin, Suzanne Wilkinson, "Review of digital technologies to improve productivity of New Zealand construction industry", Journal of Information Technology in Construction (ITcon), 2019, available on <https://www.itcon.org/paper/2019/32>.

Theses

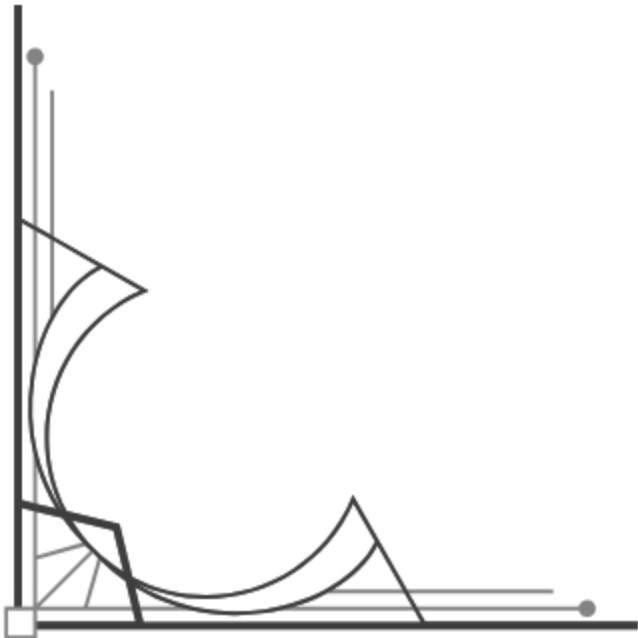
1. Anna Obukhova, Ekaterina Merzlyakova, Irina Ershova, and Kristina Karakulina, "Introduction of digital technologies in the enterprise", International Conference on Business Technology for a Sustainable Environmental System, Vol 159, Southwest State University, Russia, 2020.
2. Odeng Julius, "Management competencies, attitude towards accessing finance and performance of SMEs - A case of selected SMEs in Masindi and Hoima districts -", A dissertation submitted to the school of graduate studies in partial fulfillment for the award of a master of science in accounting and finance degree, Makerere university, Uganda, 2011.

Websites

1. Thot Cursus, "Plates-formes de e-learning et e-formation", Mis à jour le 27 août 2021, <https://cursus.edu/fr/9702/plates-formes-de-e-learning-et-e-formation>.



قائمة الملحقَات



الملحقات

الملحق 01: قرار إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

10 8 DEC 2007

رقم 2593 مؤرخ في

يتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة

إن وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،

بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 04 جوان سنة 2007، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93-153 المؤرخ في 08 محرم عام 1414 الموافق 28 جوان سنة 1993، يتضمن إنشاء النشرة الرسمية لوزارة الصحة والسكان،

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-66 المؤرخ في 07 رمضان عام 1416 الموافق 27 جانفي سنة 1996، يحدد صلاحيات وزير الصحة والسكان،

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسيرها،

يقرر

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها التابعة للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة.

المادة 2 : تنشأ على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة المصالح والوحدات المكونة لها المحددة وفقا للملحق المرفق بهذا القرار.

المادة 3: تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القرار.

المادة 4: ينشر هذا القرار في النشرة الرسمية لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

المادة 5: يكلف مدير الصحة والسكان لولاية غليزان بتنفيذ هذا القرار.

وزير الصحة والسكان
وإصلاح المستشفيات

الملحق 02: قرار وزاري يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية

21 ربيع الأول عام 1431 هـ
7 مارس سنة 2010 م

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 15

20

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

**قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431
الموافق 20 ديسمبر سنة 2009، يحدد التنظيم
الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية.**

إن الأمين العام للحكومة،

ووزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،

ووزير المالية،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 129 المؤرخ
في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة
2009 والمتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140
المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو
سنة 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية
الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية
وتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 22
منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7
ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002
والمتمم بتعيين الأمين العام للحكومة،

يقرّرون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم
التنفيذي رقم 07 - 140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام
1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 والمذكور أعلاه، يحدد
هذا القرار التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية
الاستشفائية.

المادة 2 : يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسات
العمومية الاستشفائية، الموضوعة تحت سلطة المدير،
الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال،
ما يأتي :

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية،

- المديرية الفرعية للموارد البشرية،

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل،

- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية
والتجهيزات المرافقة.

المادة 3 : تشمل المديرية الفرعية للمصالح
الصحية ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب القبول،

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف،

- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها
وتقييمها.

المادة 4 : تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية
مكاتبين (2) :

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات،

- مكتب التكوين.

المادة 5 : تشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل
ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب الميزانية والمحاسبة،

- مكتب الصفقات العمومية،

- مكتب الوسائل العامة والهيكل.

المادة 6 : تشمل المديرية الفرعية لصيانة
التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة مكاتبين (2) :

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية،

- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

المادة 7 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية
للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 3 محرم عام 1431 الموافق 20
ديسمبر سنة 2009.

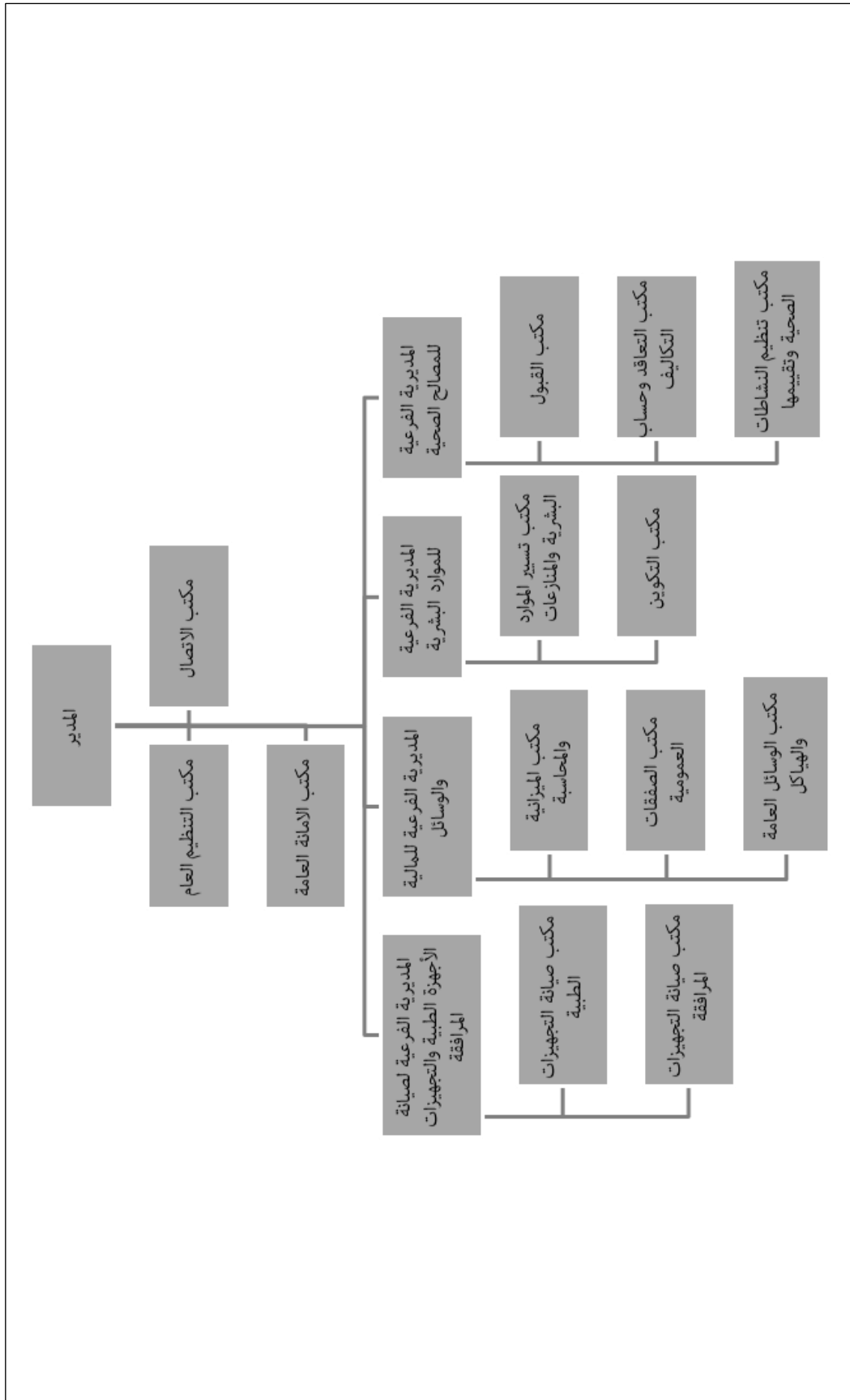
وزير المالية
كريم جودي

وزير الصحة والسكان
وإصلاح المستشفيات
السعيد بركات

من الأمين العام للحكومة
وبتفويض منه
المدير العام للتوظيف العمومية
جمال خرشى

**قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431
الموافق 20 ديسمبر سنة 2009، يحدد التنظيم
الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.**

الملحق 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حشي أحمد"



الملحق 04: أسئلة المقابلة

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- النوع
- السن
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة

المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

1. كيف يتم تقييم الموظفين في المؤسسة؟
2. كيف تتم عملية ترقية الموظفين في المؤسسة؟
3. كيف يتم تحديد راتب الموظف في المؤسسة؟
4. هل للمؤسسة أساليب لتحفيز موظفيها؟
5. هل تدعم المؤسسة التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين؟
6. ماهي أنواع التكوين التي تعتمد عليها المؤسسة؟
7. كيف يتم تنظيم الدورات التكوينية الخاصة بتحسين المستوى في المؤسسة؟
8. هل توفر المؤسسة تنمية مستمرة للموظفين؟
9. هل تعتبر المؤسسة الموارد البشرية موردًا يجب الاستثمار فيه؟

المحور الثالث: التكنولوجيا الرقمية

1. ما هي استخدامات التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة؟
2. ما هي أجهزة التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة؟
3. ما هي البرامج التي تستخدمها المؤسسة؟
4. ما هي الشبكات التي تستخدمها المؤسسة؟
5. ماهي وسائل التواصل التي تستخدمها المؤسسة؟
6. كيف تحمي المؤسسة بياناتها الالكترونية؟
7. هل تحرص المؤسسة على تجديد وسائل التكنولوجيا؟
8. ما هي وسائل التكنولوجيا التي تتطلع المؤسسة لاقتنائها مستقبلاً؟

المحور الرابع: انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الكفاءات البشرية

1. هل تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على استخدام وسائل التكنولوجيا الجديدة؟
2. هل مشاركة الوثائق داخل المؤسسة تتم بشكل الكتروني؟
3. كيف تساهم التكنولوجيا الرقمية في حماية معلومات وبيانات المؤسسة؟
4. هل تساهم التكنولوجيا الرقمية في تخفيض التكاليف؟
5. كيف تساهم التكنولوجيا الرقمية في تسهيل أنشطة المؤسسة؟
6. هل تساهم وسائل التكنولوجيا الرقمية في اتخاذ القرارات؟
7. هل تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الرقمية في تكوين الموظفين؟
8. في ماذا تتمثل أهمية التكوين عن بعد؟

الملحقات

الملحق 05: استمارة تنقيط خاصة بالترقية في الدرجات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة الصحة

- مديرية الصحة لولاية غليزان
- المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة
- المديرية الفرعية للموارد البشرية
- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات

استمارة التنقيط لسنة (موقفة الى غاية 12/31)

اللقب	الرتبة	الاسم
تاريخ الميلاد	الدرجة	الوظيفة
الحالة العائلية	تاريخ التعيين / اخر ترقية	الشهادات
	تاريخ الترقية المالية في الدرجة (الحد الأدنى).	

التنقيط:

بيانات القائمين بالتنقيط، توقيع النقطة من 00 إلى 20 بعد وضع النقطة تقدم الإستمارة إلى المعني(ة) بالأمر للإطلاع عليها، التقدير العام في (الخلف) لا يدرج في الاستمارة إلا بعد الإطلاع

مكان مخصص للمعني (ة) بالأمر و يجوز له (ها) أن (ت) يدلي بملاحظة بطلب إيضاحات في هذا الشأن .
ويه (ها) أن (ت) بطلب أيضا البيانات المتعلقة بوضعيته (ها) والمهام "ي(ت) يراها أكثر ملائمة لكفاءته (ها) إذا وجد(ت) لزوما لذلك (ت) يصرح المعني (ها) أنه (ها) اطلع(ت) على نقطته (ها).

العلامة:

ملاحظة المعني (ها):

.....
.....
.....

امضاء السلطة التي لها صلاحية التنقيط:

توقيع المعني (ها)

الملحقات

الملحق 06: بطاقة تقييم خاصة بعلاوة المردودية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة والسكان لولاية غليزان

المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة

المديرية الفرعية للموارد البشرية

مكتب تسير الموارد البشرية والمنازعات

رقم: 2021/

بطاقة التقييم الخاصة بعلاوة المردودية الخاصة بالموظفين المنتميين لـ

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في

المتضمن تأسيس النظام التعويضي لاسيما المادة 03 منه تصرف كل 03 أشهر من الراتب الرئيسي

الثلاثي من سنة من إلى

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	النسبة من 0 % إلى 30 %	الملاحظات
01				
02				

مازونة يوم:

المدير

الملحقات

الملحق 07: جدول الترقيات الخاص بالترقية في الدرجة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة
مديرية الصحة لولاية غليزان
المؤسسة العمومية الاستشفائية مازو
المديرية الفرعية للموارد البشرية
مكتب تدبير الموارد البشرية و المنازعات
الرقم : 2022/

جدول الترقيات لسنة
السنة :
الترتيب :
الرقم الاستدلالي الأدنى :

الرقم الاستدلالي الأدنى :

الرقم و اللقب	آخر الترقية المحصل عليها			الانقطاع عن العمل			الاقضية الى 2021/12/31			الدرجة	المدة	النقطة	تاريخ السريان	الرصيد الى 2021/12/31		الملاحظات				
	رقم و تاريخ المقرر	درجة	تاريخ السريان	طبيعته	رقم و تاريخ المقرر	س	ش	ي	س					ش	ي					
1	2019/08/19-60	02	2018/11/10						21	01	03	18	الدنيا	03	2021/05/10	00	21	07	21	
1	2018/10/01-167	03	2018/03/01						18	00	10	03	18	الدنيا	04	2020/09/01	01	00	04	00
2	2020/05/17-132	03	2019/04/10						18	21	08	02	المتوسطة	مؤجلة						
1	2019/08/19-57	04	2018/09/13						16,5	18	03	03	16,5	الدنيا	05	2021/03/13	00	09	18	18
2	2020/05/17-135	04	2019/03/13						16,5	18	09	02	المتوسطة	مؤجلة						
1	2018/08/19-58	06	2018/08/03						16,5	28	04	03	16,5	الدنيا	07	2021/02/03	00	10	21	21

ممثلوا المستخدمين :

ممثلوا الادارة :

المدير

الملحق 08: مقرر ترقية عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

مديرية الصحة والسكان لولاية غليزان
المؤسسة العمومية الإستشفائية مازونة
المديرية الفرعية للموارد البشرية
مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات
الرقم : 2022/

مقرر ترقية عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات

إن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة ،

- بمقتضى الأمر رقم 03_06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304_07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99_90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري ، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها المعدل و المتمم،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في عام الموافق سنة يتضمن

- وبناء على القرار الوزاري المؤرخ في الموافق لـ ، المعدل للقرار المؤرخ في عام الموافق سنة يتضمن

- وبناء على المقرر رقم المؤرخ في المتضمن
- و بناء على المقرر رقم المؤرخ في المتضمن تعيين و ترسيم السيدة:
- بناء على مستخرج المقرر رقم المؤرخ في المتضمن ترقية المعنية إلى الرقم
- وببناء على المحضر رقم المؤرخ في المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للمسابقة على أساس الاختبارات للإلتحاق برتبة
- وبناء على المراسلة رقم المؤرخة في المتضمنة
- وبناء على المحضر رقم المؤرخ في المتضمن

و باقتراح من السيد المدير الفرعي للموارد البشرية ،

- يقرر -

المادة الأولى : ترقى السيدة : وترسم في سلك :

العمومية رتبة : ابتداء من تاريخ تنصيبها ،

المادة 02 : يعاد ترتيب المعنى (ة) عند نفس التاريخ في الدرجة ،
الرقم الاستدلالي ، و تحتفظ بأقدمية قدرها () سنة و () شهر و () يوم ،

المادة 03 : يكلف السادة المدير الفرعي للموارد البشرية و أمين خزانة المؤسسة كل فيما يخصه بتنفيذ هذا المقرر. مازونة في :

المدير،

الملحق 09: مقرر ترقية على أساس التسجيل في قائمة التأهيل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

مديرية الصحة والسكان لولاية غليزان
المؤسسة العمومية الإستشفائية مازونة
المديرية الفرعية للموارد البشرية
مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات
الرقم : 2022/

مقرر ترقية على أساس التسجيل في قائمة التأهيل

إن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة ،

- بمقتضى الأمر رقم 06_03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07_304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90_99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري ، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 و المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها المعدل و المتمم،
- وبمقتضى المرسوم رقم المؤرخ في الموافق سنة يتضمن

- وبناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في عام الموافق سنة المحدد

- و بناء على المقرر رقم المؤرخ في المتضمن ترقية و ترسيم السيد:
في رتبة ابتداء من

- و بناء على مستخرج المقرر رقم المؤرخ في المتضمن ترقية المعني إلى الدرجة
الرقم الاستدلالي للصف ابتداء من
- وبناء على المحضر رقم المؤرخ في المتضمن المصادقة على قائمة التأهيل للإلتحاق برتبة

- وبناء على المراسلة رقم المؤرخة في المتضمنة

- وبناء على المحضر رقم المؤرخ في المتضمن تنصيب تنصيب المعني بالإمر في رتبة
ابتداء

و باقتراح من السيد مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة ،

- يقرر -

المادة الأولى : يرقى السيد : ويرسم في سلك :

رتبة : ابتداء من تاريخ تنصيبه ،
المادة 02 : يعاد ترتيب المعني (ة) عند نفس التاريخ في خارج الصف () ، الدرجة ،
الرقم الاستدلالي () ، و يحتفظ بأقدمية قدرها (١) سنة ، () شهر ، () يوم ،

المادة 03 : يكلف السادة المدير الفرعي للموارد البشرية و أمين خزانة المؤسسة كل فيما يخصه بتنفيذ هذا المقرر.

مازونة في :
المدير،

الملحق 10: مقرر الالتحاق برتبة أعلى عن طريق الترقية الاختيارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة والسكان لولاية غليزان
المؤسسة العمومية الإستشفائية مازونة
المديرية الفرعية للموارد البشرية
مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات
رقم: /

مقرر

-*- الإلتحاق برتبة أعلى عن طريق الترقية الاختيارية -*-

إن مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية مازونة ؛

- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ،
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري ، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 و المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و للصحة الجوارية، المعدل و المتمم
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في عام الموافق المتضمن
- و بناء على القرار رقم المؤرخ في المتضمن إدماج و ترسيم و إعادة ترتيب السيد : في رتبة ابتداء من:
- و بناء على مستخرج القرار رقم المؤرخ في المتضمن ترقية المعني الى الدرجة الرقم الإستدلالي
- الصف ابتداء من :
- و بناء على المحضر رقم المؤرخ في المتضمن تنصيب المعني ابتداء من
- وباقتراح من المدير الفرعي للموارد البشرية ،

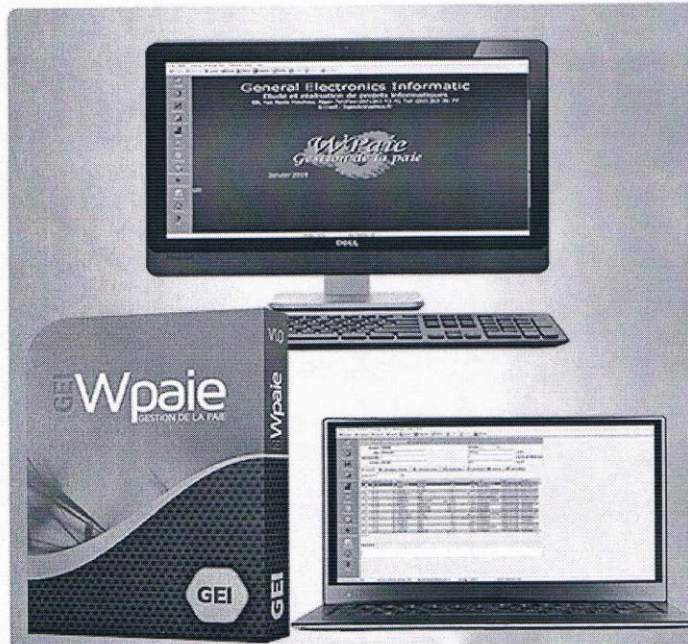
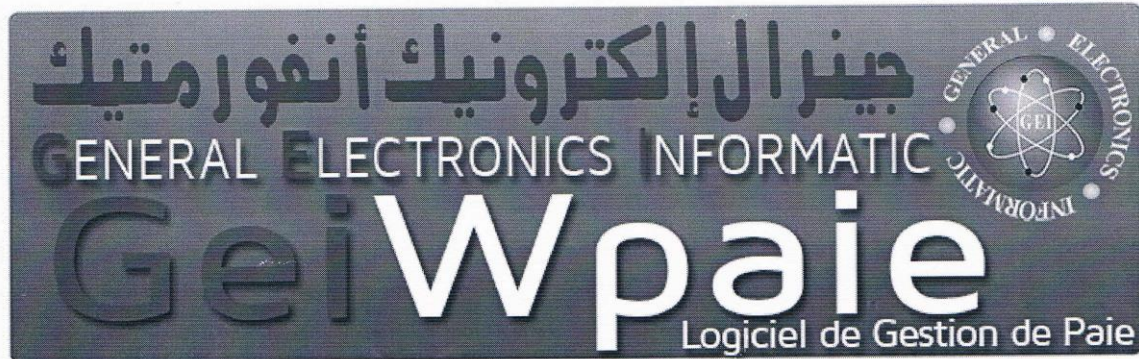
يق

- المادة الأولى:** يرقى السيد : و يرسم في سلك : رتبة : ابتداء من
- المادة 02 :** يعاد ترتيب المعني عند نفس التاريخ في الصنف الدرجة الرقم الإستدلالي و يحتفظ بأقدمية قدرها سنة و شهر و يوم
- المادة 03 :** يكلف السيد المدير الفرعي للموارد البشرية و أمين الخزينة بتنفيذ هذا المقرر.

حرر بـمازونة يوم

المدير،

الملحق 11: بطاقة تقنية لبرنامج Gei Wpaie المستخدم في مكتب الميزانية والمحاسبة



Definition & Généralités :

Geiwpai est un logiciel de gestion de tout type de salaires, puissant, efficace, entièrement paramétrable et flexible.

S'exécute sur plusieurs plateformes (Win 98, Xp, Win7, Win8, Win10, ...) en versions monoposte et réseau.

Options et fonctionnalités :

Plus de son actualité vis-à-vis les lois et la législation en vigueur, Geiwpai est doté de plusieurs options et fonctionnalités permettant de réaliser :

- Le calcul et l'impression de la paie des Salaires et avec tout ses accessoires.
- Le calcul et l'impression des différentes Primes et Indemnités.
- Le calcul et l'impression de tout type de rappels de traitement / différence.
- Le calcul et l'impression des différents états matrices (Initial, Modificatif et Complémentaire).
- Le calcul et l'impression de tout type de fiches d'engagement.
- Transfert des crédits entre imputations budgétaires.
- La déclaration annuels de Salaires (DAS) et accessoires.
- Suivi et impression des prêts des œuvres sociales.

- Préparation des ATS et reprises de travail.
- Génération de la disquette PTT.
- Ajout ou modification de calcul de n'importe quel primes ou indemnités d'une façon simple et rapide.

Impressions et états de sorties :

La richesse de Geiwpai est unique de son genre en matière des modèles d'états qu'il comporte, soient figés (sur mesure) et paramétrables :

- Bulletins de paie + 10 modèles.
- Cessation de paiement 02 modèles.
- Relevé des émoluments 06 modèles.
- Etats Ch50 et Avis de virements + 41 modèles.

- Etat de la disquette PTT et EDI 04 modèles.
- Mandats de Paiement et de virements +270 modèles.
- Bordereaux de mandats +12 modèles.
- Journaux et récapitulatifs de salaire et de paie paramétrables et multicritères -10 modèles.
- Etat des charges (Cnss, Impôts, loyers mutuelles, allocations familiales et autres).
- Etats multicritères de différents rappels.
- Situations financières et Transferts de crédits.
- Calcul des Coûts et Masse salariale.
- Etat Ventilation par Chapitre ou Imputation.
- Etat annuel de paiement détaillé.

- Etat G50 et état 301 Bis(G29).
- Et autres....

Autres Options :

- Archivage par mois / période de (la paie, les rappels, les primes, ...etc.).
- Sauvegarde et Archivage Automatique.
- Fiche des demandes clients.
- Fiche des interventions.

Statistiques et situation graphique :

- Etats Analytique multicritères.
- Etat des rémunérations prévisionnelles multicritères.
- Situation graphique.

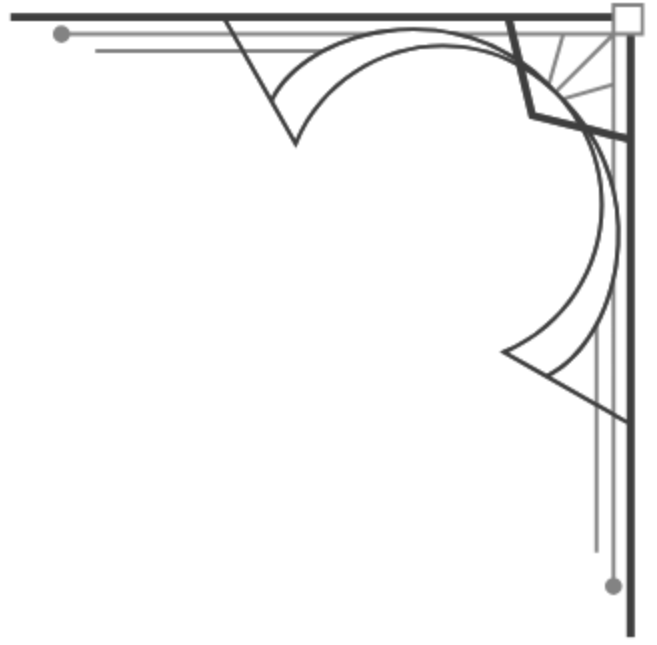


08.Rue Réda Houhou-Alger
Tél : 021.63.36.77
Fax : 021.63.42.41
E-mail : sgeidz@yahoo.fr

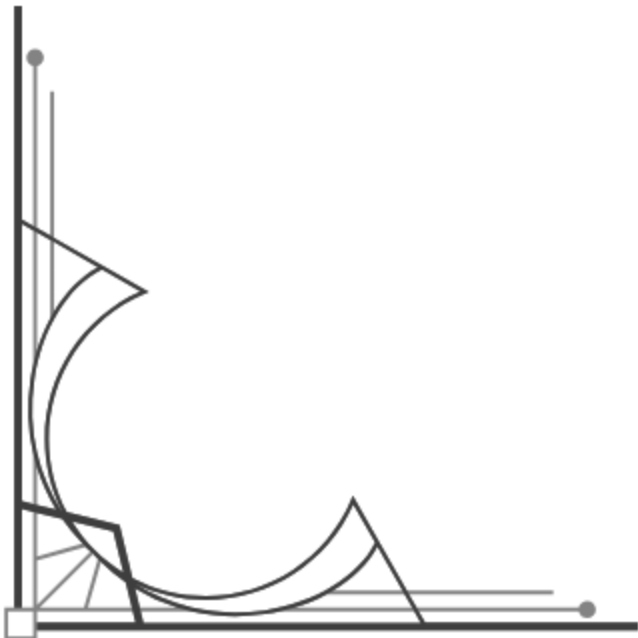


09.Rue des Frères Amira-Jijel
Tél : 034.49.88.71
Fax : 034.49.88.35
E-mail : sgeijijel@gmail.com





فهرس المحتويات



شكر وتقدير

الإهداء

خطة البحث

قائمة الجداول، الأشكال والملحقات

09-01	مقدمة عامة
38-10	الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الكفاءات البشرية
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية
11	المطلب الأول: تعريف وأهمية الكفاءات
14	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات
16	المطلب الثالث: مستويات وأبعاد الكفاءات
18	المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية
18	المطلب الأول: تعريف وأهمية تنمية الكفاءات
20	المطلب الثاني: أهداف وأساليب تنمية الكفاءات
24	المطلب الثالث: مراحل عملية تنمية الكفاءات
32	المبحث الثالث: التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية
32	المطلب الأول: ماهية التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية
34	المطلب الثاني: شروط نجاح ومعيقات تنمية الكفاءات البشرية
35	المطلب الثالث: تنمية الموارد والكفاءات البشرية في ظل عالمية السوق
38	خلاصة الفصل
62-39	الفصل الثاني: الإطار النظري للتكنولوجيا الرقمية
39	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا الرقمية
40	المطلب الأول: تعريف وأهمية التكنولوجيا الرقمية
42	المطلب الثاني: مستويات وخصائص التكنولوجيا الرقمية
44	المطلب الثالث: مجالات استعمال التكنولوجيا الرقمية
46	المبحث الثاني: التحول الرقمي للمؤسسة

فهرس المحتويات

المطلب الأول: مفهوم وأهداف التحول الرقمي	46
المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات التحول الرقمي	47
المطلب الثالث: وسائل التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة	49
المبحث الثالث: انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الكفاءات البشرية	52
المطلب الأول: تأثير التكنولوجيا الرقمية على الموارد البشرية	52
المطلب الثاني: مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تنمية الكفاءات البشرية	53
المطلب الثالث: أساليب تنمية الكفاءات البشرية بواسطة التكنولوجيا الرقمية	56
خلاصة الفصل	62
الفصل الثالث: مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تنمية الكفاءات للمؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشي أحمد"	
.....	104-63
تمهيد	63
المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة	64
المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة وأهدافها	64
المطلب الثاني: الموارد البشرية في المؤسسة	65
المطلب الثالث: التنظيم الداخلي للمؤسسة	66
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	71
المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة	71
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	72
المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات	73
المبحث الثالث: عرض وتحليل معلومات الدراسة	75
المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات المتعلقة بأفراد العينة	75
المطلب الثاني: عرض وتحليل المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة	77
المطلب الثالث: عرض وتحليل المعلومات المتعلقة بانعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الكفاءات البشرية	98
خلاصة الفصل	104
خاتمة	105
قائمة المراجع	108
الملحقات	115

فهرس المحتويات

ملخص البحث

الملخص

أدى ظهور التكنولوجيا الرقمية وتطورها المستمر إلى جذب اهتمام المؤسسات لتبنيها والاعتماد عليها للاستفادة من مزاياها في تنمية وتطوير كفاءاتها البشرية من خلال الأجهزة والبرامج والمنصات والمواقع والشبكات التي توفرها، والتي تُمكن من تسهيل عملية التنمية وتضمن نتائج جيدة وذات جودة، كما ساهمت التكنولوجيا الرقمية كذلك في تقليص الإجراءات والتكاليف والمشاكل التي كانت تواجه المؤسسات باستخدام الطرق التقليدية، وبالتالي ساعدت المؤسسات على تلبية الاحتياجات لرفع الكفاءات وتغطية المتطلبات لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجهها.

الهدف من الدراسة هو تحديد مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تنمية الكفاءات البشرية، حيث قمنا بتطبيق هذه الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية "بن حتشى أحمد" - غليزان - بالاعتماد على المنهج النوعي، كما استخدمنا المقابلة كأداة لجمع المعلومات من خلال مقابلة 11 موظف تم اختيارهم بطريقة قصدية من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن التكنولوجيا الرقمية تساهم في تنمية كفاءات الموظفين من خلال زيادة قدرتهم على إنجاز مختلف المهام، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتكوين الموظفين عن بعد، وذلك من خلال العديد من الوسائل التي توفرها كالأجهزة، البرامج، الأرضيات الرقمية والشبكات، وبالتالي تؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: تنمية الكفاءات البشرية، التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية، التكنولوجيا الرقمية، التحول الرقمي، التدريب الإلكتروني.

Abstract

The advent and continuous development of digital technology has attracted the interest of institutions to adopt and rely on it to benefit from its advantages in the development of their human competencies through the devices, programs, platforms, websites and networks that provide them, which enable the facilitation of the development process and ensure good and quality results. Digital technology has also contributed to reducing the procedures, costs and problems faced the institutions by using traditional methods, thus helping them to meet the needs for developing competencies and meeting the requirements to face the environmental changes they face.

The objective of the study is to determine the contribution of digital technology to the development of human competencies, we applied this study on the public hospital institution "Ben Hatshi Ahmed" - Relizane - using the qualitative method, we also used the interview as a tool to gather information by interviewing 11 employees who were purposefully selected to obtain the information about the study.

The results of the study showed that digital technology contributes to the development of the competencies of employees by increasing their ability to accomplish various tasks, and facilitating the process of decision-making and the E-formation of employees, through many means provided by all the devices, programs, platforms and networks, so it thus improves human resource performance.

Key words: Human competencies development, Strategic development of human resources, Digital technology, Digital transformation, Electronic training.

Résumé

L'apparition et l'évolution continue de la technologie numérique ont attiré l'attention des entreprises sur son adoption et sa fiabilité pour tirer parti de ses avantages en matière de développement des compétences humaines à travers les matériels, les logiciels, les plates-formes, les sites et les réseaux qu'elle fournit, cette technologie numérique a également contribué à réduire les procédures, les coûts et les problèmes auxquels les entreprises sont confrontées en utilisant les méthodes traditionnelles, et par conséquent à aider les entreprises à répondre aux besoins pour améliorer leurs compétences et couvrir leurs besoins face aux changements environnementaux.

L'objectif de l'étude est de déterminer la contribution de la technologie numérique au développement des compétences humaines, en appliquant l'étude à l'établissement public hospitalier "Ben Hatshi Ahmed" - Relizane - en s'appuyant sur la méthode qualitative, et en utilisant l'interview comme outil de collecte d'informations par le biais d'un entretien avec 11 employés choisis de manière intentionnelle pour obtenir les informations de l'étude.

Les résultats de cette étude ont montré que la technologie numérique contribuait au développement des compétences des employés en leur permettant d'effectuer différentes tâches, de faciliter la prise de décision et la formation à distance, peuvent contribuer à améliorer les compétences des employés à travers différents outils offerts comme les matériels, les logiciels, les plates-formes et les réseaux, donc il permet d'améliorer la performance des ressources humaines.

Mots clés: Développement des compétences humaines, Développement stratégique des ressources humaines, Technologie numérique, Transformation numérique, Formation électronique.