

جامعة وهران 2

محمد بن أحمد
Université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed



جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

تخصص: ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل

جامعة وهران 2

محمد بن أحمد
Université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed



مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل:

المقدمة وسومة:

رقمنة الموارد البشرية و أثرها على الهيكل التنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسة سوناطراك نموذجاً

تحت إشراف:

أ. العقعاق حفصة

من إعداد الطالبين:

✓ زمور هند

✓ بن مني إكرام فراح

✚ أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. زمور زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	رئيساً
أ. العقعاق حفصة	أستاذة محاضرة -ب-	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	مشرفاً ومقرراً
أ. بسويح مهدي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	ممتحناً

السنة الجامعية:

2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ
النَّارِ سِرًّا وَالَّذِي
جَعَلَ الْحَدِيدَ حَلِيقًا
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ
النَّارِ سِرًّا وَالَّذِي
جَعَلَ الْحَدِيدَ حَلِيقًا
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ
النَّارِ سِرًّا وَالَّذِي
جَعَلَ الْحَدِيدَ حَلِيقًا

شكر و عرفان

نحمد الله أولاً الذي وفقنا و سدد خطانا ووفقنا لبلوغ هاته الدرجة العلمية و نساله التوفيق و التيسير في اعمالنا مستقبلا

اما بعد عرفانا بالجميل نتقدم بأسمى عبارات الشكر و الثناء الى اساتذتنا الكرام كل منهم باسمه و مقامه اللذين رافقونا طيلة السنة الدراسية و لم يبخلوا عنا بالمعلومات و الارشادات و التوجيهات و شكر خاص الى الأستاذة المشرفة التي رافقتنا طيلة السنة الدراسية و في هذا المقام لا يفوتنا تقديم جزيل الشكر الى لجنة المناقشة التي تبنت مسؤولية هاته المذكرة و الى كل اسرة علم الاجتماع و الى كل من قدم الينا يد العون و الى كل الزملاء.

اهراء:

بعد بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على ا سيدنا محمد خاتم الانبياء و سيد المرسلين و على آله و صحبه اجمعين و بعد

الراكضون في ميدان النجاح تختلف افكارهم و اهدافهم و لكل نقطة بداية نهاية و التي يتمنى و يأمل المثابر و المجتهد في طريق النجاح من الوهلة الاولى الى ان يستقبل المنى و النصر في آخر المطاف فهنا يكمن اختلاف اوزان الراكضين فمننا من يحمل حلم عائلته و منا من يحمل اتعاب الحياة اليتم و المرض و هناك من يحمل طموحا ليحقق ذاته و انا اليوم امثل مجموع هاته الاسباب التي دفعتني للنجاح هذا لأنني لم أصل بسهولة و لم يكن الطريق يوما سهلا و انا اليوم و صلت لهاته الدرجة العلمية بشق الانفس الجهد و المثابرة و العزيمة فالنصر و النجاح لا يأتيان من العدم و بدوري أهدي نجاحي الى الداعم و القدوة من كان له الفصل في تعليمي و وصولي الى هنا الى سندي في الحياة و ملجئي بعد الله و معطفي في الليالي الباردة الى ضلعي الثابت الذي منحني الثقة و مهد لي كل سبل الوصول لأكون اليوم من الناجحين الى

الغالي و قررة عيني ابي حفظه الله

و الى من كانت اول الداعمين لي لإنهاء شهادة الماستر و لأكون في الصفوف الاولى دائما الى جنة دنياي من كرست حياتها مقابل ان تراني ناجحة دائما اقولها و أكررها اعطيتني عمرك فكيف لي ان ارد الجميل

الا ان ارى نظرة الفخر في عينيك أمي العزيزة

و الى اخوتي ملاك آدم و أيوب

و الى رقيقة الدرب وزميلتي في العمل زمور هند

و لكل من ساعدني من قريب او بعيد حتى بالكلمة الطيبة شكرا

بن مني اكرام فراح

اهراء:

بعد بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على ا سيدنا محمد خاتم الانبياء و سيد المرسلين و على
آله و صحبه اجمعين و بعد
ها انا اليوم ارفع قبعتي بكل فخر ، فاللهم لك الحمد لأنك وفقتني على إتمام هذا العمل و تحقيق حلمي ،
أهدي عملي هذا
إلى صاحب السيرة العطرة، و الفکر المُستتير؛
فلقد كان له الفضل الأوّل في بلوغي التعليم العالي
والذي الحبيب، أطال الله في عُمره.
إلى من وضعتني على طريق الحياة، و شجعتني دائما للوصول إلى طموحاتي
وراعتني حتى صرت كبيرا أُمي الغالية طيّب الله ثراها
إلى إخوتي؛ سيف الدين و أشواق و إحسان و جدتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات و الصعاب
و الى روعي جدي الطاهرة رحمة الله عليه
و إلى صديقتي حبيبتني إكرام قطعنا مسار طويل و شاق معا أرجو من الله ان يوفقنا لكل من ساعدني و لو
بكلمة طيبة شكرا

زمور هنر

الملخص:

تتناول هذه الدراسة رقمنة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك الشركة العمومية لاستغلال الموارد النفطية في الجزائر ، حيث ارتكزت دراستنا على مدى تطبيق الرقمنة والعمل بها في قسم الموارد البشرية و مدى تأثيرها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة .فمن خلال الدراسة تلمسنا مدى فعالية تأثير تقنية الرقمنة في بيئة العمل و من جهة على الفاعلين في التنظيم من جهة أخرى كما تعرفنا على الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتطبيق هذه التقنية و تعميمها و العمل بها و ذلك لبلوغ مستوى التطور العالمي و كذا توفير المناسبة للموظف للعمل في مناخ تسوده الشفافية و الوضوح، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تمثلت فرضيات الدراسة في اختزال مناصب الشغل في ظل البيئة الرقمية و كذلك اللامركزية في اتخاذ القرارات و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها رقمنة الموارد البشرية حسنت بيئة العمل و اخذت وضعية المرونة المتسع الأكبر و إضافة إلى ثناء أغلبية الموظفين على مدى تأثير تقنية الرقمنة من ناحية التخفيف و التسهيل و التقليل من الجهد المادي و المعنوي و مدى اهميتها في العصر الحالي.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية ، الرقمنة ، الهيكل التنظيمي

Summary

This study dealt with the concerns of human resources in the Sonatrach Corporation, the public company for the exploitation of oil resources in Algeria, where their study was based on the extent of applying and working with our number in the human resources department and the subject of its impact on the organizational structure of the organization. Through the study, we sensed the extent of the effectiveness of the impact of digitization technology in the work environment and on the one hand On the actors in the organization on the other hand. We also learned about the efforts exerted by the institution to apply this technology, disseminate it, and work with it in order to reach the level of global development, as well as providing the opportunity for the employee to work in an atmosphere of transparency and clarity. The study relied on the descriptive and analytical approach, as it represented The study's hypotheses include the reduction of job positions in light of the digital environment, as well as the decentralization of decision-making. The study reached several results, the most important of which is the digitization of human resources. It has improved the work environment and gained greater flexibility. In addition to the praise of the majority of employees on the extent of the impact of digitization technology in terms of mitigation and... Facilitating and reducing material and moral effort and the extent of its importance in the current era.

فهرس المحتويات :

- أ..... شكر و عرفان
- ب..... اهداء :
- د..... الملخص :
- 1..... مقدمة عامة :
- 2..... الاشكالية :
- 4..... الاسئلة الفرعية :
- 4..... الفرضيات :
- 4..... أسباب اختيار الموضوع :
- 4..... أهداف الدراسة :
- 5..... أهمية الموضوع :
- 5..... تحديد المفاهيم
- 6..... المفاهيم الإجرائية :
- 7..... الاجراءات المنهجية :
- 7..... مجالات الدراسة :

8..... وصف العينة المدروسة:

9..... منهجية الدراسة :

9..... التقنيات المستعملة :

10..... صعوبات الدراسة :

11..... مقاربات الدراسة:

الفصل الأول:

إدارة الموارد البشرية

15..... تمهيد :

16..... 1 مفهوم الموارد البشرية :

16..... 2 نبذة تاريخية عن مسار الموارد البشرية.....

22..... 3. وظائف ادارة الموارد البشرية :

23..... 4. خصائص الموارد البشرية.....

23..... 5. أهمية الموارد البشرية :

24..... 6. اهداف الموارد البشرية:

28..... خلاصة الفصل:

الفصل الثاني

رقمنة الموارد البشرية

- تمهيد: 30
1. مفهوم رقمنة اداره الموارد البشرية : 34
2. تطوير إدارة الموارد البشرية نحو الرقمنة : 34
3. الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و المعاصرة : 35
4. ادوات رقمنة الموارد البشرية : 35
5. دور الرقمنة في تنفيذ وظائف اداره الموارد البشرية:..... 36
6. استراتيجيات رقمنة ادارة الموارد البشرية : 37
- خلاصة الفصل : 39

الفصل الثالث

الهيكل التنظيمي وأهميته في المؤسسة

- تمهيد : 41
1. مفهوم الهيكل التنظيمي المؤسسة: 43
2. أهمية الهيكل التنظيمي : 43
3. خصائص الهيكل التنظيمي:..... 44
4. المبادئ التي يستند اليها المنظمة: 46

46.....5. انواع الهياكل التنظيمية:

48.....6. مكونات الهيكل التنظيمي :

50.....خلاصة الفصل:

رقمنة الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي دراسة تطبيقية بمؤسسة

سوناطراك

52.....تمهيد :

53.....تقديم المؤسسة الام سوناطراك :

57.....1. إدارة الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية

62.....2. خصائص الهيكل التنظيمي في ظل رقمنة الموارد البشرية في المؤسسة:

65.....خلاصة الفصل:

66.....النتائج العامة للدراسة :

69.....الخاتمة:

73.....قائمة المراجع :

/.....الملاحق :

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

اننا اليوم بصدد مواجهة طفرة نوعية مست العالم اجمع الا وهو التغير السريع والمفاجئ في تقنيات الاتصال والمعلومات ، حيث يعيش العالم اليوم جملة من التغيرات التقنية و العلمية التي تمثل تغير جذري مس مختلف القطاعات و الجدير بالذكر ان هذا التحول التكنولوجي الرقمي نتيجة العولمة التي اتاحت مجال واسع في التبادل المعرفي و المالي ، و ارتباط نشأة الدولة القومية بالعولمة في العصر الحاضر حيث تدعوا أساسا الى نهاية سيادة الدولة و القضاء على الحدود الجغرافية و هذا في صدد ان يصبح العالم قرية صغيرة او قرية رقمية ، حيث تتم الاتفاقيات و المبادلات التجارية و التعاملات و غيرها عن طريق جملة من الوسائل التقنية و الرقمية ، و هذا في اطار دعم هذا التحول السريع و مواكبته للسير وفق خطى الأمم و خاصة من الناحية الإدارية، حيث اثر و مس هذا التحول جميع الهياكل الإدارية حيث اصبح معيارا للتقدم و الرفاهية لأي دولة في العالم يحكمها مقدره الدولة على اللحاق بركب التطور التكنولوجي و الإداري و التنظيمي على مختلف مجالاته و تطبيقاته.

فنحن حاليا في العصر الرقمي و القرن الحادي و العشرين تحتاج الشركات الى التحرك نحو رقمنة عملياتها حتى تكون متفقة مع جيلها ، فالرقمنة لها تأثير حقيقي على الشركات على الجانب المالي و المادي و الاجتماعي و هذا العمل سيسمح لنا لإعطاء رؤية حول الرقمنة ومنه نركز اكثر على مهنة الموارد البشرية لتنفيذ هذا العمل بأكثر الطرق اكتمالا و سنوثق انفسنا و نستفيد من خلال قراءة الكتب و التقارير و تصفح المواقع للإلمام بأكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذا الموضوع و للاستجابة لهذه المشكلة و تأثيرات الرقمنة هناك العديد من الأقسام و الفروع بحيث سيكون من المستحيل الالمام بدراستها جميعا ، لذلك قررنا تركيز عملنا على وظيفة الموارد البشرية وقد تم اختيارنا لهذا لموضوع الدراسة الحالية بعد توفر جملة من المبررات الذاتية و الموضوعية التي سمحت لنا باختياره و العمل عليه إضافة الى كونه موضوع جديد و حديث ، بحيث ارتبط بتخصصنا علم اجتماع عمل و تنظيم إضافة لما يحمله هذا الموضوع من ميزات و اهداف ساهمت في المجال الاداري .

الإشكالية :

ان العالم اليوم يعيش ثورة معرفية اثرت على النوع البشري والاجتماعي فمنذ ان توصل الكائن البشري الى ابتكار كل ما هو تقني ووسائل الاتصال و التواصل الحديثة منها قاعدة البيانات الإدارة الالكترونية الإدارة اقتصاد المعرفة رقمنة البيانات و الملفات الإدارية و غيرها من القواعد و البرامج الالكترونية الرقمية بغرض مواكبة هذا الركب التكنولوجي المتسارع التقدم او ما يعرف بما بعد الحداثة او بصفة أخرى العولمة و العالمية حيث اصبح العالم قرية صغيرة دون حدود جغرافية من خلال التعامل و المعاملات عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة حيث اصبح هذا التغير محور كل دولة قائمة بذاتها فالיום اصبحنا نعيش ضمن مجتمع المعلومات نظرا للتغير الكبير و المفاجئ الذي مس كل جوانب الحياة الإنسانية و الاجتماعية فهاته التقنيات المستحدثة بداية بالإدارة الالكترونية التي تبنتها الدول المتقدمة كنمط اداري حديث من اجل التحكم في المعلومات و سهولة تسييرها وفق ما تتطلبه الحاجة و منه اختصار الوقت و الجهد و التكلفة و ذلك بالاعتماد على الحاسوب و الانترنت و الأنظمة الرقمية و كذا البرامج الرقمية و شبكات الانترنت لتطوير طرق العمل و التسيير الإداري من الإدارة التقليدية الى الإدارة الرقمية أي اكثر مرونة و سهولة و فاعلية في الأداء الإداري حيث تساهم هاته التقنية في التواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي للإدارة فيعد هذا التحول السريع في تقنيات الاتصال و التواصل و بروز كل ما هو تكنولوجي رقمي كان لابد على الإدارات بمختلف تخصصاتها و فروعها و اقسامها الى العمل و رفع التحدي لتبني كل ما هو تكنولوجي الكتروني رقمي جديد بهدف تسيير العمل بدقة اكثر و بنوع من السهولة و اختزال الوقت و ذلك لمواكبة السيرورة العالمية و من خلال هذا التحول النوعي سرعان ما توجهت الإدارة الجزائرية لتبني هاته الاستراتيجيات و تطبيقاتها في شتى المجالات حيث شهدت الإدارات الجزائرية في العقود الأخيرة مجموعة من التغيرات التي أتت تزايد الاتجاهات التكنولوجية و الاجتماعية نحو الرقمنة بشكل مفرط الامر الذي القى بها في خضم ثورة رقمية و مثل جميع الثورات ينطوي التحول الرقمي على إعادة صف و ضبط التسيير و الإنتاج في جميع المنظومات و الإدارات و في الوقت الحالي يرتبط اعتماد التقنيات من قبل المنظومات و المؤسسات بتحول النموذج الفكري التقليدي و تحدي النمط السائد و ذلك من خلال ادراج التقنية الرقمية الحديثة و تعزيز البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تعزيز التدريب و التأهيل لتحسين مهارات المستخدمين حيث يتم تصور التكنولوجيا على انها بيئة متكاملة و مترابطة تتيح التعلم الرقمي و بهذه الطريقة يتم تركيز الاهتمام على خبرات التعلم التي تتيحها التكنولوجيات الناشئة .

و منه فقد جاء هذا البحث لتسليط الضوء على استراتيجية تطبيق الرقمنة و ما أحدثته من تغيرات في المؤسسات و من خلال ما تطرقنا اليه و ما استخلصناه من خلال البحث و التصفح ان هذا الموضوع كان مركز بحث عدة باحثين و سنقوم في هذا المقام الذكر بالإيجاز ما وقفت عليه بعض الدراسات الجزائرية

و هي كالاتي: دراسة عبد السلام عبد اللاوي سنة بعنوان 2017:أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة و تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر

حيث هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على أهمية الرقمنة الإدارية بالنسبة للخدمة العمومية بالجزائر و ما هو مستقبلها و ماهي التحديات التي تواجهها و كانت نتائج الدراسة ان الجزائر كدولة قائمة بذاتها تعمل جاهدة لبلوغ مصاف الأمم و اللحاق بالدول المتقدمة حيث مست الرقمنة شتى القطاعات كالتعليم البلدية المحكمة و غيره غير ان هنالك دائما حواجز و عراقيل تكبح عملية التطور الرقمي و صنفها الباحث في ضعف شبكات الانترنت و الالياف البصرية و كذا ضعف المؤهلات المادية و البشرية .

دراسة حلاسي امينة رشا و مبارك بوشعالة وسام سنة 2023/2022 بعنوان دور الرقمنة في عصرنا قطاع التعليم العالي منصة بوغرس نموذجا هدفت هاته الدراسة دور الرقمنة في عصرنة و تطوير قطاع التعليم العالي في الجزائر و كيف يظهر ذلك من خلال منصة "بر وغرس" و ذلك من الوقوف على ما إذا تتوفر المتطلبات المادية و البشرية اللازمة لتحقيق الرقمنة و كذلك التعرف على متطلباتهم و كذا المعوقات و التحديات.

دراسة عربية:

دراسة خيرة بن يمينة/ نشأت ادوارد ناشد /زادي احمد 2019 بعنوان: دور الرقمنة والإدارة الالكترونية في تثمين إدارة الموارد البشرية تهدف هاته الدراسة الى محاولة تقديم و توضيح فكرة أهمية الرقمنة والإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية وان بلوغ هذا التطور التكنولوجي يعد حتمية لا بد من الاهتمام بها في كل المؤسسات لتحسين و تسهيل العمل الا ان هاته الدراسة اشارت الى نوع من مقاومة هذا التغيير الثقافي لعدة أسباب تكنولوجية و مالية و ثقافية و بما اننا في صدد الحديث عن التحول الرقمي الإداري انصب اشكالنا حول الموارد البشرية التي تعد الثروة الحقيقية للأمم فقد ذكرت نظريات النمو ان القوة المحركة للتقدم هي الانسان او العنصر البشري فهو وسيلة و أسلوب لدعم تفعيل عناصر الإنتاج الأخرى و منه تعد الموارد البشرية دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد لذا تزايد الاهتمام به في مختلف بلدان العالم ولأهمية و دور الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية العمالية و التي بدورها عرفت نوع من العصرنة و الامة في ظل التحول الرقمي واصبح موضوعا مهما من مواضيع الساعة و منه ارتكزت دراستنا على دور الرقمنة في تطوير إدارة الموارد البشرية؟ وأثرها على الهيكل التنظيمي؟

الاسئلة الفرعية:

ولمعالجة الاشكالية المطروحة، سنقوم بالإجابة عن الاسئلة الفرعية المطروحة كما يلي:

كيف ساهمت الرقمنة في تحديث ادارة الموارد البشرية؟

كيف أثرت الرقمنة على مرونة العمل؟

الفرضيات:

كإجابة مبدئية نقترح الفرضيات التالية:

ساهمت رقمنة الموارد البشرية في اختزال بعض مناصب الشغل.

خلقت رقمنة الموارد البشرية نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات.

أسباب اختيار الموضوع:

الاسباب الذاتية :

الميل الى البحث ودراسة موضوع الموارد البشرية نظرا لأهميته داخل المؤسسة .

الفضول الشخصي لدراسة واكتشاف مراحل تطور الموارد البشرية.

دراسة تغير عمل المورد البشري بين الماضي التقليدي والحاضر التكنولوجي .

البحث والاستطلاع لاكتشاف مدى قابلية العمل الرقمي التكنولوجي مدى توفر الموارد المادية والبشرية وما

مدى التحكم بهاته التقنية .

الاسباب الموضوعية :

بما ان موضوع الرقمنة يعتبر موضوع جديد وحديث الساعة في ظل التطورات العلمية التكنولوجية الراهنة

أردنا من خلال بحثنا التعمق في دراسة دور الرقمنة وأثرها على تطوير المورد البشري داخل المؤسسة

ولان التسيير الإداري أصبح رقميا تكنولوجيا جاءت دراستنا للإلمام بشتى جوانب تبني الإدارة لهاته

التكنولوجيا الرقمية وكيفية تثبيتها وما مدى سهولتها وما الى ذلك إضافة الى الجهود الجبارة من قبل الدولة

الجزائرية سعيا منها الى تبني هذا النظام والعمل به في شتى المجالات ومواكبة التغير والتطور العالمي في

المجال التكنولوجي .

أهداف الدراسة:

تتجلى اهداف الدراسة فيما يلي:

الوقوف على المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الرقمنة.

التعرف على اهم المنصات والتطبيقات الرقمية التي ساهمت في أتمتة الموارد البشرية.

التعرف على مدى قابلية الموظفين ورضاهم وانجذابهم الى تقنية الرقمنة.

معرفة التحديات التي تواجه الرقمنة في الادارة الجزائرية.
معرفة اهم العقبات والتحديات التي واجهت تثبيت تقنية الرقمنة في الادارة الجزائرية.
أهمية الموضوع:

تكمن أهمية موضوع دراستنا في كونه يهتم بتسليط الضوء على الرقمنة كظاهرة جديدة مست جميع الميادين بما فيها الإدارة وقسم الموارد البشرية ، وكذلك تكمن أهمية موضوعنا كونه يهتم بالجانب الاجتماعي وذلك من خلال معرفة مدى تأثير التكنولوجيا الرقمية على وظائف إدارة الموارد البشرية كما ان دراستنا اثنت على الفاعل ودوره ، و كيف استقبل و تأقلم مع هاته الحداثة في ظل جل الدراسات التي كان هدفها استخلاص اهم العوائد و الإنتاج في ظل البيئة الرقمية أي الفاعل من اجل تحقيق اكبر قدر من الإنتاج . في حين ان دراستنا شملت عدة نقاط ستوضح في الفصول الاتية كما تتميز دراستنا في كونها من الدراسات القليلة في علم الاجتماع وتكمن أهميته الفعلية في الجانب الشخصي والميول لمعرفة واقع التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية.

و بالتالي تمحورت دراستنا الى مجموعة فصول بداية بمقدمة عامة تضم الاطار المنهجي من اشكالية و فرضيات و اسباب اختيار الموضوع ثم تطرقنا الى اهداف و اهمية الموضوع و المنهج الذي اعتمدناه في الدراسة و التقنيات المستعملة في الدراسة ثم تطرقنا الى الفصول حيث ضم الفصل الاول ادارة الموارد البشرية و الفصل الثاني رقمنة الموارد البشرية و الفصل الثالث الهيكل التنظيمي في ظل البيئة الرقمية و الفصل الرابع الذي ضم الاطار الميداني للدراسة و الخاتمة العامة للموضوع و التي جمعت نتائج الفرضيات و النتائج العامة للموضوع و اهم ما توصلت اليه الباحثين .

تحديد المفاهيم

الرقمنة :

يقصد بمصطلح الرقمنة هو كل عملية يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الى الشكل الرقمي سواء كانت هذه المعلومات صور او بيانات نصية او ملفات صوتية او أي شكل اخر غير ان هذا المصطلح يأخذ عدة معاني حسب السياق الذي يستخدم فيه حيث يلاحظ ان الرقمنة تعني:

1. **في الحسابات:** تحويل البيانات على شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب ¹.

ب. **في سياق نظام المعلومات:** تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور وغيره من الموارد التقليدية من اشكال الى اشكال التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الان أي الى إشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام

¹ الكبيسي أحمد ، تطور النظم الالية في المكتبة من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية ، مجلة العربية 300 ، العدد 29 سنة 2008 ، ص 6 .

نوع ما من أجهزة المسح الضوئي او عن طريق الكاميرات الرقمية والتي ينتج عنها اشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب¹.

مفهوم الموارد البشرية: هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة و المجتمع و هي مجموع الأنشطة و الجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية باعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية².

مؤسسة سوناطراك: شركة حكومية جزائرية أنشئت لنقل و تسويق المحروقات و تحولت لاحقا الى مجموعة بترولية وغازية ضخمة توفر الجزء الأهم من عائدات البلاد من العملة الصعبة و تصنف ضمن كبريات شركات المقاولات على الصعيد الافريقي.

الهيكل التنظيمي: هو صيغة لتحديد إطار العمل الذي تجري ضمنه مختلف التعاملات الانسانية المرصودة و المخطط لها رسميا و هو العلاقة النموذجية بين أجزاء المؤسسة و هو كذلك البناء او الإطار الذي يحدد الادارات و الاجزاء الداخلية فيها فهو يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات التي تقوم بالاعمال و الانشطة التي يتطلبها لتحقيق اهداف المؤسسة³.

المفاهيم الإجرائية:

-**المفهوم الاجرائي للرقمنة:** تعد الرقمنة من الاستراتيجيات الحديثة لتسيير اعمال المؤسسة وفق تكنولوجيا المعلومات و البيانات الرقمية بهدف تسهيل العملية الإنتاجية و تحقيق اهداف المؤسسة.

-**المفهوم الاجرائي للموارد البشرية:** يعد قسم الموارد البشرية المحرك الأساسي و الدعامة الرئيسية لكل مؤسسة كونه يهتم بتسيير أمور العاملين و دمجهم و كذا سياسة التخطيط و التقييم و تتبع المسارات المهنية.

-**المفهوم الاجرائي للهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي احد العوامل المهمة في المؤسسة حيث يحدد كيفية تنظيم الأقسام المصالح و الوحدات و المسؤوليات و يمكن ان يأخذ الهيكل التنظيمي شكلا مركزيا او غير مركزي حيث يعتمد على حجم و نوع المؤسسة و تكمن أهميته في تحقيق التنسيق و التعاون بين افراد المؤسسة و تحقيق الأهداف بشكل فعال.

¹ الكبيسي أحمد ، المرجع السابق ، ص 06.

² ابن عائشة علي ، د نوري منير ، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مجلة المالية و الأسواق ، الطبعة الأولى ، دار الامة للنشر و التوزيع ، مجلد 2 ، سنة 2015/03/01 .

³ بوزيان راضية ،مذكور رشيدة ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجا الأهمية و الابعاد ، مجلة التراث ، العدد 2 ، سنة 2015 ، ص 125 .

الاجراءات المنهجية :

مجالات الدراسة :

ان تحديد المجالات الدراسية يعد من اهم الخطوات المنهجية في الحوث الاجتماعية ولكل دراسة 3 مجالات رئيسية و هي:

-المجال المكاني

-المجال الزماني

-المجال البشري .

المجال المكاني:

لقد تمت هذه الدراسة في شركة "سوناطراك " الشركة الوطنية لتطوير و تنفيذ سياسات استغلال النفط و الغاز فرع AVAL ولاية وهران و التي تقع تحديدا بحي جمال الدين ، و التي تعد الشركة المركزية و الادارية الرابطة بين العاصمة و سكيكدة و بجاية و المنطقة الصناعية أرزيو ، و أجريت هذه الدراسة بمصلحة الموارد البشرية ، في الطابق السادس ، و ينقسم الطابق الى مكاتب ، كل مكتب يتكون من موظفين ، و هناك مكاتب تحمل 8 موظفين أو أكثر ، و كل مكتب ينفرد بتسيير عمل معين ، كالتخطيط و الرقابة و التقييم و غيرها من المهام الرئيسية .

المجال الزماني:

قد تم اجراء هذه الدراسة مدة رسمية استغرقت شهر من 2024 /02/18 الى 2024/03/18 بعدما قمنا بالدراسة الاستطلاعية والتي استغرقت أسبوع قبلها من 2024 /02/2024 الى 2024/02/17 حيث تعرفنا على الهيكل التنظيمي ومصالح المؤسسة والمصلحة المحددة و هي مصلحة إدارة الموارد البشرية و كذلك قمنا بالاطلاع على مذكرات التخرج و كذا تقارير التربص في مكتبة المؤسسة لأخذ أفكار أخرى و تزويد رصيدنا المعرفي ثم شرعنا في التربص و ذلك وفق المدة المحددة .

المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في موظفين شركة سوناطراك تحديدا عمال قسم الموارد البشرية والمتمثلين في 10 افراد حيث سهلت لنا خبرتهم وكفاءتهم المهنية الالمام بالمعطيات الميدانية ويمثلون 8 اطرارات في قسم الموارد البشرية و 2 منهم مهندسين اعلام الي حيث تميزت عينة بحثنا بالتفاعل و المستوى الفكري و العلمي و الثقافي المرتفع مما أدى الى نوع من الانسجام و التفاعل و تبادل المعلومات و الخبرات و مناقشتها حول موضوع البحث بهدف الالمام و تزويد بحثنا بمختلف المعطيات و حتى الأفكار التي تساهم بدورها في اثراء هذا الموضوع و الوصول الى نتائج فعالة حيث اخذت كل مقابلة حجم ساعي معين من الأقل وقتا دامت نصف ساعة و الأكثر دامت ساعتين و هذا في حدود ان المبحوثين إطرارات لهم ارتباطاتهم و انشغالاتهم .

وصف العينة المدروسة:

و يقصد بها مجموعة جزئية يختارها الباحث بطريقة محددة وفق طرق محددة ليتمثل مجتمع تمثيلا كليا على المجتمع الأصلي للدراسة و لقد انحصر مجتمع بحثنا للدراسة الميدانية بشركة فرع AVAL وهران بحيث تمت دراستنا على عينة شملت 10 موظفين موزعين على مكاتب قسم الموارد البشرية حيث تم اختيارهم بطريقة قصدية كونهم إطرارات و لهم اقدمية و خبرة مهنية بحيث عايشوا تطور المورد البشري منذ العمل التقليدي الى غاية تطبيق التقنية الرقمية و العمل بها و اشتملت عينة دراستنا على المبحوثين من كلا الجنسين 4 ذكور و 6 اناث تتراوح فنتهم العمرية بين (40-60) اغليبيتهم يملكون كفاءة و اقدمية و خبرة مهنية و في ظل الرقمنة يحملون تقريبا نفس المهارات و المكتسبات و التصورات في تسيير عملهم كما ساهمت الرقمنة في زيادة خبرتهم و مؤهلاتهم و الجدوى من ذلك تسهيل العمل و مواكبة التطورات العالمية و تحقيق اهداف اهاف المؤسسة ، كما يمثل المستوى التعليمي الجامعي المركز و الشمولية بالنسبة لعينة بحثنا فالمستوى التعليمي و الكفاءة الفكرية كان لهما دور فعال في اثراء البحث العلمي من طرف المبحوثين و تعاونهم .

اما بالنسبة لمستوى الاجر فانقسمت عينتنا الى فئتين فئة راضية و فئة غير راضية و ذلك ان المستوى المعيشي و الخالة الاجتماعية مختلفة من فئة لأخرى و من طبقة لأخرى بالنسبة للفئة الراضية كونهم يسرون وفق برنامج شهري يتماشى و اجرهم اما الفئة الغير راضية تفوق متطلباتهم و أمور حياتهم مستوى دخلهم مما يولد نوع من عدم الاستقرار في حياتهم.

قد شملت دراستنا العينة القصدية بهدف أخذ أكبر قدر ممكن من المعلومات و الاستفادة من خبرة الكوادر حيث تمثل العينة القصدية على انها اخذ العينات الهادفة او العينات الغير الاحتمالية هو نوع من أخذ العينات للبحث العلمي، على عكس أخذ العينات العشوائية، حيث يقوم الباحث باختيار العينة بناءً على حكمه الخاص بدلاً من الاختيار العشوائي. يعتمد أسلوب أخذ العينات هذا على خبرة الباحث، ويجب أن يعتمد على الملاحظة، ويستخدم عادة في البحث النوعي والاستكشافي الذي يهدف إلى الحصول على بيانات غير إحصائية تتعلق بالخصائص أو الارتباطات.¹

منهجية الدراسة :

المنهج :

في الجانب النظري اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وهو وصف الباحث للظاهرة المراد دراستها او جمع اوصاف ومعلومات دقيقة عنها والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع والظاهرة المدروسة وتصويرها كيفيا عن جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة أساس انطلاق أي دراسة علمية هو اختيار المنهج الذي يتم بموجبة المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية فهو أحد الإجراءات اللازمة التي يتبناها الباحث للوصول الى نتيجة لهذا تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتطابقه مع دراستنا .

التقنيات المستعملة :

تتحدد الادوات المنهجية لأي دراسة على حسب المعلومات و البيانات التي تخدم طبيعة الموضوع ، و كذلك حسب المنهجية المستعملة ، و عليه فإن الادوات التي استخدمناها للموضوع هي :

الملاحظة :

تعد الملاحظة من أدوات جمع البيانات التي يستخدمها الباحث للحصول على معلومات معينة ، و تعد أول وسيلة يتم بها الاحتكاك بالظاهرة المدروسة ، و لقد قمنا بالملاحظة المباشرة لنتمكن من جمع المعلومات ، و تعرفنا على المؤسسة ، حتى يتسنى لنا التحرك بسهولة من أجل مقابلات البحث .²

المقابلة :

اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية باستخدام أداة من أدوات البحث العلمي التي هي المقابلة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات ، لما تتميز بالتفاعل الاجتماعي على عكس أدوات البحث الاخرى و اعتمدنا على المقابلة

¹ <https://bahietheen.com> تم الاطلاع عيه يوم 2024/06/04 على الساعة 02:30 .

² <https://www.manaraa.com> تم الاطلاع عليه يوم 2024/06/04 على الساعة 02:40 .

النصف الموجهة اذ ينتبه فيها الباحث لكل تحركات المبحوث و ردود أفعاله و تمنح أيضا فرصة لملاحظة إيماءات المبحوثين ، و قد تضمنت مقابلتنا على 28 سؤال موجه للمبحوثين .

صعوبات الدراسة :

واجهتنا العديد من الصعوبات و نحن بصدد البحث منها ما هو معرفي و منها ما هو ميداني أولا من الناحية النظرية كون موضوع الرقمنة موضوع حديث النشأة و جدنا صعوبة في الوصول إلى معلومات دقيقة لتغطية موضوع و عدم وجود مراجع باللغة العربية ، و من جهة ثانية صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء البحث الميداني من طرف المؤسسة الاقتصادية بعض المسؤولين يبررون عدم استقبالنا بالضغط و كثافة العمل حيث اخذت الاجراءات قرابة شهرين حتى حصولنا على موافقة المؤسسة .

مقاربات الدراسة:

المقاربة الحديثة للتنظيمات :

الاقتراب السوسيوثقفي: تهدف هاته المدرسة الى الجمع بين نظامين التكنولوجي والاجتماعي حيث يعتبر النظام التكنولوجي اساس للربح تقليص الوقت واعتبار الفرد جزء من العملية الانتاجية في حين الاجتماعي يعتمد الفرد كاداه لبلوغ الاهداف المسطرة في بريطانيا الذي ايد بعض المفكرين امثال جوان ودوارد وتشارلز بيرو Tavistock ومن خلال معهد تافيستوك وجيمس طومسون على تطوير هاته النظرية.¹

دراسة جوان وود وارد من اكثر الدراسات شيوعا حول تحليل أثر تكنولوجيا الانتاج في المنظمات حيث اعتمدت الباحثة بان التكنولوجيا متغير مستقل يؤثر على الهيكل التنظيمي و بما في ذلك المؤسسات الصناعية وتؤدي نفس وظيفه و دور العمليات الأخرى كالانتاج و التسويق قامت الباحثة بدراسة ميدانية على حوالي 100 شركة صناعية و التي تراوحت احجامها بين 250 الى أكثر من 1000 عامل تمثلت ا لعوامل المتصلة بالتنظيم والتي جمعت معلومات حول عدد المستويات الإدارية نطاق الاشراف التكاليف الادارية درجة الالتزام بالرسمية والى جانب ذلك جمعت معلومات مالية على تلك المصانع مثل مستوى الربح المبيعات حصتها من السوق هذا ما مكنها من تصنيف تلك المصانع حسب فعاليتها الى ثلاث اقسام جيد جدا متوسط ودون الوسط و صنفت انتاجات المصانع الى ثلاث فئات .

الانتاج بالوحد : عمليه بسيطة تعتمد على القوى العاملة في العمليات الإنتاجية يتم تصنيع فيها حسب طلب العملاء وكل منتج يكون متميز عن الاخر لتحتاج لتخطيط مسبق بل تعتمد على كفاءة وقدره العمال .

الانتاج الواسع: معنى ذلك ان الانتاج متكرر بنفس المواصفات والميزات ويكون بكميات كبيرة يمكن من خلال هذه الكمية الانتاج والتخزين تحسبا للمستقبل وهنا لا يتدخل الزبون بشكل مباشر في تحديد مواصفات المنتج .

الانتاج المستمر: عملية معقدة نوعا ما يتم التحكم فيها ليا يتم الانتاج بنفس الطريقة لفترة طويلة مثل الصناعات الكيماوية تكرير النفط وغيره يكمن دور العمال هنا في اصلاح الآلات اذا تعطلت او المراقبة توصلت وودوارد الى نتائج من بينها تغيير الهيكل المؤسسي على حسب التكنولوجيا الملائمة بما ان المؤسسة مختلقه الأنشطة بالتالي تمتلك مجموعه من التكنولوجيات هناك علاقة بين التكنولوجيا والهيكل والفاعلية و الفاعلية حسب وودوارد هي دلالة تتماشى وفق الهيكل التنظيمي و التكنولوجيا السائدة كما

¹ محاضرة بيداغوجية في مقياس تسيير الموارد البشرية مستوى السنة الثالثة علم النفس عمل و التنظيم www.scribd.com ص 04-01 .

توصلت ايضا الى ان الإنتاج بالوحدة والإنتاج المستمر مع الهيكل العضوي ب ينما الإنتاج الواسع يتمشى مع الهيكل التنظيمي كما توصلت من خلال دراستها ان كلما زاد التحكم في العلاقات وتقسيم العمل يكون نتيجة لانخفاض في الإنتاجية والزيادة في التغيب دراسة تشالز بيرو Charles perrouw.

انطلاقا من وود وورد التي ركزت اهتمامها على المؤسسات الصناعية حيث لا تمثل كل انواع المؤسسات وربطت التكنولوجيا فقط بعملية الإنتاج ، لذا جاء وصفه التكنولوجيا وهي مجموعه من الاجراءات التي يؤديها الفرد سواء بعناد او عن طريق الإدارة او بدونها بهدف احداث تغيير ومنه فان بيرو بحث في تكنولوجيا المعرفة واعتبرها اكثر اهمية من تكنولوجيا الإنتاج حيث تحمل بعدين أساسيين مدى تغيير المهام وذلك بتحديد عدد الاستثناءات حيث تكون قليلة ومحدودة في الاعمال الروتينية والعكس في حالة الاستثناء العديدة اين تكثر وتتنوع الأنشطة .

مدى قابلية المشكل للتحليل وتتمثل في السبل الممكنة في ايجاد حلول للمشاكل و الاستثناءات التي تواجه العامل وتتمثل في طريقه ايجاد حلول للمشاكل والصعوبات التي تواجه العامل في عمله فاذا كان العمل يمكن تفكيكه وتبسيطه فهو عمل بسيط اما اذا كانت مشكله العمل معقدة نوعا ما تتطلب خبرة وفطنة ولا يمكن للعامل تحديد خطوات العمل هنا يعتبر معقد وقد صنف بيرو اربع انواع للتكنولوجيا¹.

التكنولوجيا الروتينية: تتصف باعمال سهلة الحل .

التكنولوجيا غير الروتينية: تتميز بكثرة المشاكل و صعوبة التعامل معها .

التكنولوجيا الهندسية: تتميز بكثرة المشاكل وتنوعها ووجوب التعامل معها بطريقة عقلانية.

التكنولوجيا الحرفية: تختص بالقضايا التي تتكرر مره على مره مع مرور الوقت وغير متنوعه كثيرا ومع ذلك معالجتها تتطلب خبره خاصة .

دراسة جيمس James Thompson

طومسون Perrouw ورأيه معاكس حيث لم يهتم باثر

التكنولوجيا على تنظيم بل وجه اهتمامه لظهور اثر

التكنولوجيا على نوع الاستراتيجية

المستخدمه للتعامل مع الغموض وعدم اليقين اي الشك

والتقليل منه وذلك باتباع مجموعة من الاجراءات

التنظيمية

¹ محاضرة بيداغوجية في مقياس تسيير الموارد البشرية مستوى السنة الثالثة علم النفس عمل و التنظيم www.scribd.com ص 04-01 .

التكنولوجيا المتسلسلة والمرتبطة تخص الانتاج بالسلسلة اي لا يمكن الانتقال الى مرحلة اخرى بدون انهاء ما قبلها أي حدد المشكلة والغموض الذي تواجهه المؤسسة التي تعتمد هذه التكنولوجيا حيث توصل ان الخلل يكمن في المدخلات والمخرجات .

التكنولوجيا الوسيطة: دورها يتمحور في التوفيق بين المدخلات والمخرجات التي اي نقص اليقين في الاعتماد على العملاء من ناحية المدخلات والمخرجات والمخاطر التي تنتج عن النقص في جانب الطلب على الخدمة او السلع من احد الطرفين وهنا يكمل الاشارة الى البنوك عملية الوسط بين المودعين من جانب المدخلات والمقترضين من جانب اخر

التكنولوجيا المكثفة: تركز على فعالية الاداء من ناحية تقديم الخدمة صورة اكثر من الاهتمام بالربح والماديات هذه التكنولوجيا تنطبق على القطاع الحكومي ومن خلال هذا التنظير يتضح لنا الارتباط الوثيق بين التكنولوجيا والتنظيم وذلك من خلال مستويات ومكونات تكنولوجيا الانتاجية التي تستخدم تلك التكنولوجيا بحيث ان كل ما زاد ت التطورات والتعقيدات التكنولوجية تستلزم تنظير تنظيمات والتبني اللامركزية لضمان سير العمل .¹

¹ محاضرة بيداغوجية في مقياس تسيير الموارد البشرية مستوى السنة الثالثة علم النفس عمل و التنظيم www.scribd.com ص 04-01 .

الفصل الأول:

إدارة الموارد البشرية

تمهيد :

تلعب الموارد البشرية دورا هاما في المؤسسة فقسم الموارد البشرية يعد من اهم الموارد ان لم نقل الركيزة الأساسية لتحقيق اهداف المؤسسة فهي المجال الذي يهتم بإدارة و تطوير العاملين في المؤسسات و الشركات تشمل الموارد البشرية عمليات مثل التوظيف التدريب و إدارة الأداء و تطوير الموظفين و غيرها من الأمور المتعلقة بالعاملين في المنظمة.

عموميات حول الموارد البشرية:

1 مفهوم الموارد البشرية :

تعددت المفاهيم و التعاريف موارد البشرية و نذكر من بينها ما يلي :

عرفها "كاسيو " على أنها عملية procès التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين مما يحقق اهداف المؤسسة و العاملين فيها " ¹ .

أما Martin J فعرفها بأنها : " ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين" ² .

و قد عرفتها الجامعة الأمريكية بأنها : " فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق اهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء، كما تعرف بانها انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستعمال الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب " ³ .

و من خلال التعاريف يظهر لنا جليا مفهوم الموارد البشرية كونها ذلك الجانب الاداري الذي يعمل على ادارة و تطوير العاملين في المؤسسات و الشركات يشمل ذلك التوظيف و التدريب و تقييم الاداء و تطوير المهارات و ادارة الرواتب و غيره . فالموارد البشرية تعد الركيزة الاساسية للمؤسسات و المنظمات و ذلك من خلال ادارة مصالح الموظفين و السياسات الشاملة التي تتبعها في التسيير و التخطيط لمواكبة شتى التغيرات الداخلية و الخارجية و تحقيق أهداف المؤسسة المحددة .

2 نبذة تاريخية عن مسار الموارد البشرية

عرفت إدارة الموارد البشرية تغيرا ملحوظا وذلك تبعا لاحتياجات المؤسسات والمنظمات ونمت تدريجيا لترافق بدورها التطور التاريخي الذي مر بها علم الإدارة أي ان المورد البشري يلعب دور وضبط و تسيير عناصر الإنتاج ، وتمثلت التطورات في ثلاث مراحل :

¹ نصر الله حنا ، ادارة الموارد البشرية ، دار زهران عمان ، الاردن ، 2002 ، ص 03 .
² العواسا صالح إبراهيم ا، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، الأردن، دار البازوري العلمية 2019 ص 29.
³ حاروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية، دار الانمة للطباعة والشر والتوزيع، ط 2 ، 2011، ص 14.

1.2 مرحلة الثورة الصناعية:

قبل الثورة الصناعية كان النظام السائد هو النظام الحرفي الذي يركز على الإنتاج من خلال الورش و باستخدام الأساليب اليدوية البدائية في ورش الإنتاج الصغيرة يكون صاحب العمل هو المالك و صانع القرار و تتميز هذه الفترة بالإنتاج حسب الطلب و كذا بفقدان الجودة و المرونة و غياب نظام العمل اذا كانت العبودية هي النظام العالمي لمعاملة العمال حيث كان العمال يعاملون كسلع يمكن شراؤها و بيعها فقد كان هناك نظام نشأت فيه الصناعة المنزلية الطائفية و لكل مهنة قوانينها الطائفية بمعنى انفراد كل طائفة بصناعة معينة و هذا ما يوضح شروط الدخول في هذه المهن واجورها و مستويات انتاجها و اعقب ذلك الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر و العالم العربي في القرن العشرين وربما كان الاختلاف الأكثر أهمية بين القرنين التاسع عشر و العشرين هو تطور الآلات الصناعية و التوسع في استخدامها و انشاء المصانع الكبيرة و أحيانا الحاجة الى عمال متخصصين و يؤدي الحرمان الى ظروف عمل سيئة و ضعف العلاقات الشخصية و نظام صارم للسيطرة على العمال من خلال المشرفين و المفتشين الذين يتعاملون بقسوة مع العمال و هكذا ظهرت المطالبات بتحسين ظروف العمل و تجلت في انتفاضات عشوائية ثم إضرابات منظمة مما أدى الى تشكيل النقابات و الاتحادات العمالية للدفاع عن حقوق العمال و محاولة حماية مصالحهم¹.

. بحيث يتضح ان مرحلة الثورة الصناعية كانت السبب الرئيسي لبروز العديد من المشاكل على المستوى العالمي بصفة عامة و على المستوى الإداري بصفة خاصة بحيث لعب نظام المصنع الكبير و الآلة التي اصبح العامل في ظلها سلعة تباع و تشتري هذا ما أدى الى ظهور رد الفعل و المطالبة بتوفير الظروف الملائمة للموظف و منه بروز النقابات لضمان حقوق العمال

2.2 مرحلة القرن العشرين:

يُعرف هذا القرن بعصر رواد الإدارة ومدارس الإدارة الذين أبدعوا وكان لها الأثر الكبير في تطوير إدارة الموارد البشرية ويمكن تلخيص هذه المرحلة فيما يلي:

أ/ حركة الإدارة العلمية: ظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين وقادها تاييلور وكان لها أثر كبير على ممارسة إدارة الموارد البشرية لأنها أكدت على أهمية استخدام الأساليب العملية لتنظيم العلاقة بين الموظفين والإدارة من خلال عدة مبادئ وأهمها تحديد مواصفات العمل واختيار الأشخاص الأنسب للعمل واستغلال الوقت والحركة لمنح العاملين المكافآت المادية المناسبة وتشجيع العمال على إنجاز العمل وفق

¹ العواسا صالح إبراهيم سليمان ، شوقي ناجي جواد ، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة ، 2019 دار البازوري ، ص 17-31 .

الأساليب المقررة والسرعة المطلوبة من أجل ذلك تحسين الإنتاجية ووضع الأساس للإدارة الأسس الأربعة هي التطوير الحقيقي للإدارة، والاختيار الفعلي للعاملين، والاهتمام بتطوير وتعليم العاملين، والتعاون بين الإدارة وإدارة الموارد البشرية من خلال زيادة الإنتاجية وتنظيم العمل والتطوير فالبرغم من الحركية والتفاعلية وارتفاع مستوى سيرورة الإنتاج الا ان الجانب الإنساني أهمل واعتبر الانسان وسيلة لتحقيق الأهداف المرسومة وبلوغ الإنتاجية المحددة.¹

و منه فقد شهدت مرحلة القرن العشرين احداث كبيرة خاصة في ظل بروز مدرسة الإدارة العلمية برئاسة "فريدريك تايلور" الملقب باب الإدارة العلمية و الذي ركز عمله على العلاقة بين الإدارة و العاملين الذين تستوفي قدراتهم و مهاراتهم شروط العمل و الإدارة تتولى التخطيط و الموظف يتولى التنفيذ و اثر التخصص و تقسيم العمل و التدريب و التحفيز و ربط الاجر بالإنتاجية حيث ان العامل الذي ينتج كمية اكبر من الكمية المحددة يحصل على اجر افضل ،اما العامل الذي ينتج اقل من الكمية المحددة ينخفض الاجر مما يجعلنا نلتمس نوع من اهمال الجانب النفسي للإنسان مما جعل هاته المدرسة تكون محل انتقاد العديد من الباحثين و المنظرين.

ب/ حركة العلاقات الإنسانية:

وكانت هذه الحركة نتيجة تجارب مصنع هو ثورن التي أشرف عليها التون مايو، وارتكزت على أن الإنسان مورد ثمين في المنظمة ويجب معاملته بطريقة إنسانية للحفاظ على كرامته وإشباع حاجته. ومع نمو دافعة للعمل، ركزت الحركة على رعاية العمال والإشراف عليهم وعلى الخدمات المقدمة لهم.²

. تعتبر هذه المدارس نقطة تحول في الفكر الإداري والتأثير على أداء العاملين حيث هدفت هاته الدراسة الى معرفة الظروف المؤثرة على إنتاجية العاملين بما في ذلك فترات العمل وفترات الراحة و ظروف العمل الإضاءة، التهوية، الرطوبة بحيث توصلت هاته الدراسة الى رؤيا مفادها ان العمال يستجيبون للجوانب و القادة و بيئة العمل غير الرسمية.

د/ ظهور ممارسات المتخصصين في إدارة الافراد:

كانت أول منظمة تتبنى مفاهيم مثل الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الشخصية، هي منظمة الخدمة المدنية، وكان من أهم مناهجها تحديد شروط التعيين، والاهتمام بأنظمة الرواتب، وخدمات الموظفين، واعتماد الامتحانات خبراء في مجالات التوظيف والتدريب والأجور وكذلك خدمات العمال والضمان الصناعي والاجتماعي للعمال.

¹ العواسا صالح إبراهيم سليمان ، شوقي ناجي جواد ، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة ، 2019 دار البازوري ، ص 17-31
² المرجع نفسه ، ص 24.

. هنا يكمن دور هاته الممارسة نظراً لقصور مناهج العلاقات الإنسانية أو الإدارة العلمية في إدارة الكفاءات والموارد داخل النسق التنظيمي والاهتمام بالإنسان كعنصر متميز بالاهتمام بقضايا الافراد و تحقيق اقصى إنتاجية ممكنة حيث عرفت هاته الناحية في المنظمات نوع من الافتقار وكان جل التركيز على مبدا تحقيق الربح الا انه و مع التطورات الحاصلة و العوامل المختلفة التي اثرت على إدارة الموارد البشرية منها ما هو اجتماعي ومنها ما هو اقتصادي و منها ما هو تكنولوجي إضافة الى التغيير الجذري في الإدارة اصبح دور إدارة الافراد ضروري و مهم لتحقيق الإنتاج و الإنتاجية .

ه/ انعكاسات الفكر الإداري الحديث:

خلال المراحل المذكورة أعلاه من تطور إدارة الموارد البشرية تغيرت أيضاً النظرة إلى إدارة الموارد البشرية، من نظرة العاملين في القسم الإداري كآلات اقتصادية إلى تطور الفكر الإداري في حركة العلاقات الإنسانية ونظرتها إلى الناس ككائنات اجتماعية. لكن التغيير الحقيقي في الناس حدث في النصف الثاني من القرن العشرين، وتجسد في النظرة إلى الناس كـرأس مال فكري، وهو ما شهد تطوراً كبيراً في الفكر الإداري يزداد ومن بين التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وظهور التحالفات الاقتصادية الكبيرة، وثورة الاتصالات والمعلومات السائدة على الساحة الدولية، وكذلك الممارسات الدولية في مجال إدارة الموارد البشرية و اعتمادها بشكل أساسي على جودة المنتجات والخدمات وفي ظل هذه التحولات، بدأ الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة يتزايد، ومن ناحية أخرى، توسعت أنشطة إدارة الموارد البشرية لتشمل المشاركة في رسم السياسات العامة واعتماد التخطيط الاستراتيجي، بحيث أصبحت الموارد البشرية أكثر كفاءة. أصبحت الإدارة شريكا اقتصاديا فعالا في المنظمة ومن تبدأ إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية مرحلة التكامل.¹

. هنا تكمن الإشارة الى ان الفكر الإداري الحديث ركز على تغيير نمط المدارس الكلاسيكية، و ذلك باتباع جملة من المبادئ التي تساهم في تسيير و تغيير الفكر السائد و إضافة الى اعتبار المورد البشري فكر معرفي و ليس الة لتطبيق السياسات المخططة كل هاته العوامل ساهمت في إضفاء نوع من الفعالية و تحقيق الجودة.

3.2 مرحلة القرن الحادي والعشرين:

في القرن العشرين، أصبحت إدارة الموارد البشرية مهنة لها جمعياتها المهنية الخاصة بها، ومعاييرها الأخلاقية، ومؤسساتها البحثية المكرسة لمختلف القضايا في هذا المجال، وخاصة في الولايات المتحدة وجود الجمعية الدولية لإدارة الافراد مع رابطة الموظفين الدولية. قررت الإدارة في عام 1990 تغيير اسم

¹ العواسا صالح إبراهيم سليمان ، شوقي ناجي جواد ، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة ، 2019 دار البازوري ، ص 24

الجمعية إلى اسم جديد وهو إدارة الموارد البشرية، ولعل هذا التغيير يعكس أهمية الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية، والذي يمثل المشاركة الكاملة والعملية في التخطيط الاستراتيجي. وفي معظم الجامعات والمنظمات الأجنبية والعربية، حل مصطلح إدارة الموارد البشرية أيضاً محل مصطلح إدارة الموظفين. بدأ تطوير إدارة الموارد البشرية في هذا القرن، مع التركيز على تنمية الموارد البشرية

منذ عام 1990، في عام 1998. /9991 تواصل التركيز على تنمية الموارد البشرية من حيث التنوع الثقافي، والعمل الجماعي، والإدارة التشاركية، والبحث في ظروف العمل، والتركيز على الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية، وتمكين الموظفين، والجمع بين إدارة الموارد البشرية والأدوات الاستراتيجية والوعي. تعتقد المؤسسات أن جوهر إدارة الموارد البشرية هو القدرة في تطوير وتنمية تقنية الإدارة المتوازنة لبلوغ الأهداف وفي عام ، التركيز على الذكاء العاطفي؛ وفي عام 2004 تم التحول من العمال المهرة إلى العاملين في مجال المعرفة ، وفي عام 2005 من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهيكل مرن ، وفي عام 2006 أصبحت إدارة الموارد البشرية جوهر مستوى الإدارة الاستراتيجية ، في عام 2007 تم ربط مفهوم إدارة الموارد البشرية بإدارة رأس المال البشري والفكري. بسبب الركود الاقتصادي العالمي والأزمة المالية العالمية ، ينصب التركيز على الاحتفاظ بالإدارة والتخفيضات المستمرة في الوظائف والأجور وتسريح العمال. وفي عام 2012 تحول التركيز إلى إدارة المواهب وسياسات وممارسات محددة لإدارة الموارد البشرية. هناك الآن تحول افتراضي لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا تعمل منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين في بيئة ديناميكية تتميز بالتغير السريع، ونحن نعيش اليوم في فجر الثورة الصناعية الرابعة، التي تتميز بالسرعة والتأثير غير المسبوقين. الأول هو استخدام الطاقة البخارية لتحقيق الإنتاج الميكانيكي، والثاني هو استخدام الطاقة الكهربائية لتحقيق الإنتاج على نطاق واسع، والثالث هو استخدام تكنولوجيا المعلومات الإلكترونية لتحقيق أتمتة الإنتاج، والرابع هو استخدام تكامل التكنولوجيا والمجالات الرقمية التي من المتوقع أن تتغير. ستتغير الطريقة التي يعيش بها الناس ويعملون ويتفاعلون بشكل كبير بمعدل غير مسبوق، مما سيؤثر أيضاً على أنظمة الإنتاج والإدارة والحكومة. ولذلك تتطلب هذه التغييرات من جميع المنظمات إعادة التفكير في سياسات الموارد البشرية الخاصة بها محور التركيز الأساسي لمنظمات القرن الحادي والعشرين في خلق ميزة تنافسية وفقاً لمنظور النظرية القائمة على الموارد وهذا يدل على أن الموارد التي تمتلكها المنظمة هي المصدر الأساسي للأداء والميزة التنافسية ويمكن القول أن الموارد البشرية عالية الجودة يمكن أن تخلق هذه الميزة وبالتالي تنعكس فيها القدرة التنافسية للمنظمة في القرن الواحد والعشرون

القرارات العلمية والعملية ورأس مالها البشري والفكري، الأمر الذي يتطلب التحول التنظيمي للابتعاد عن المنظور التقليدي لإدارة الموارد المالية، وتحديد الأولويات والتركيز على الموارد البشرية، والسعي لتحسين الكفاءة والقدرات. يستطيع الموظفون في أي مؤسسة الاستفادة من الفرص العالمية، وتقليل التهديدات التي

تواجه الموارد، والتكيف مع التطورات والتغيرات التكنولوجية المستمرة. ولذلك، في هذا القرن تغيرت أساليب إدارة الموارد البشرية. التركيز على التعامل مع قضايا الموارد البشرية، وإيجاد التوازن الدائم بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، بين تكاليف ومكافآت التعامل مع الأفراد، وتقديم مساهمات استراتيجية في التوجهات المستقبلية وتطوير المنظمة. أصبحت إدارة الموارد البشرية وعملها الآن أكثر استراتيجية حيث أصبح مديرو الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من فريق الإدارة العليا بمعنى أصبح لهاته الوظيفة دور فعال من خلال اشراك هاته الوظيفة في التخطيط الاستراتيجي و عمليات صنع القرار من اجل تحقيق اهداف المنظمة في حين ان تايلور ربط هاته الفترة بوصول جيل جديد ذوي مهارات عالية اصغر سنا مستواهم الثقافي مرتفع لا يهتمون فقط بما يقدمونه للمنظمة كفاعلين بل ما يكسبونه من خلال المنظمة كما يتصف هذا المرة بجيل الذي يريد المرونة في ساعات العمل الخاصة به لقضاء وقته في أنشطة أخرى مثل قضاء وقت أطول مع أسرته يرغبون في الدوام الجزئي و التقاعد المبكر لذا ظهرت مجموعة من السمات لمديري الموارد البشرية الجدد منها :

- القدرة على ان يكون شريكا استراتيجيا مع الاخرين في المنظمة الامر الذي يتطلب من مدير الموارد البشرية ان يكون لديهم من مدي ري الموارد البشرية ان يكون لديهم فهم واضح لرسالة المنظمة واستراتيجياتها بالإضافة الى انظمة تشغيل الاعمال الاساسية .
- الكفاءة التقنية في وظيفة الموارد البشرية وتشمل هذه بناء الفريق وتصميم تنظيمي واعادة التنظيم وما الى ذلك التركيز على تقنية التطوير التنظيمي .
- القدرة على ادارة التغيير بفعالية وهذا يتطلب ان يتمتع متخصصو الموارد البشرية بالرؤية والمهارات القيادية لدفع المنظمة في اتجاه ايجابي .

.ومنة فلقد شهدت ادارة الموارد البشرية تغييرات جذرية وجوهريه وتغير مفهوم التصميم الوظيفي من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف التنظيمية الى اعادة تصميم الوظائف لخلق الشعور بالمسؤولية وتطوير الذاتي لتشجيع وتحفيز الموظفين للأداء الجيد والفعال والابداع والابتكار في الاستخدام الفعال للموارد البشرية بشكل كامل باحتياجات المنظمة على المدى الطويل وتم البناء الاساليب الحديثة لعملية التوظيف والاختيار على هذا الاساس اساس في العوامل البشرية ويمتلك مهارات متنوعة تمكنه من العمل في مجالات مختلفة داخل المنظمة واستخدم تقنيات الحديثة في عملية الاختيار والتعيين¹.

¹ العواسا صالح إبراهيم سليمان ، شوقي ناجي جواد ، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة ، 2019 دار البازوري ، ص 29.

3. وظائف ادارة الموارد البشرية :

تتميز ادارة الموارد البشرية بتجسيد القيم في الانشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة والتي تتعلق بالموظفين وبالتالي في التخطيط التنظيمي و التحفيز ولذلك تركز ادارة الموارد البشرية اهتمامها على اولئك الذين لهم صلة بالموظفين الافراد العاملين في المنظمة تشمل الانشطة المتخصصة ما يلي:

تخطيط الموارد البشرية: ويعني محاولة تحديد احتياجات العاملين من قبل المنظمة لفترة زمنية محددة سنة واحدة حيث يتم تحديد الطلبات القوى العاملة المطلوبة ونوعها وكمياتها وغيرها .

توظيف الموارد البشرية: تضمن هذه الوظيفة عملية اختيار القوى العاملة للعمل في المنظمة ومن ثم التعيين المطلوبة للعاملين لدخول المنظمة .

ادارة الاجور و الحوافز: تعتبر سياسات الاجور والحوافز والتعويضات من اهم الاليات التي لها تاثير مباشر على سلوك و انتاجية العاملين مما يساعد المنظمات في الحفاظ على بمعنى قدرات موظفيها من الضياع لصالح الاجانب بمعنى انتقال هذه الكفاءات الى البلدان الخارج .

تدريب الموارد البشرية: تطوير في كافة مجالات الحياة هو عملية مستمرة وعلى المنظمات مهما كانت مهامها مواكبة هذا التطور والقوى العاملة هي الاساس استخدام التكنولوجيا لذلك فان وظيفة التدريب تهتم بتطوير الموارد البشرية قدرات القوى العاملة بحسب تطورات في التكنولوجيا والحرفية.

تسيير المسارات المهنية: تعتبر عملية تخطيط المسار الوظيفي ووظيفة رسمية ومنظمة ضمن اطار ادارة الموارد البشرية لأنها تنطوي على تطوير وتدريب الموظفين في المنظمة يتكون المسار الوظيفي للمجموعة من الوظائف ذات الصلة يتم تعريف المهنة ايضا على انها مسار للحركة داخل المنظمة او المناصب والخبرات الفريدة والتميزة المتركمة اثناء شغل مناصب معينة .

تقييم اداء الموارد البشرية: تساعد هذه العملية في التعرف على العيوب ونقاط الضعف في اداء الافراد العاملين في المنظمة بحيث يمكن تصميم البرامج التدريبية للقضاء على هذه العيوب وقد يشير ايضا الى عدم توافق بين الفرد و وظيفته ومن ناحية اخرى فهو يحتاج الى التقييم لأدائه هنا نخص بالذكر الفاعلين الذين يعملون عملهم على اكمال و جه وهنا تسيير الى الترقية المكافأة و التحفيز المادي و المعنوي.

بحيث يتضح جليا دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة و ذلك بهدف تطوير السياسات و الإجراءات الداخلية كل هذه الجوانب تساهم في تحقيق اهداف التنظيم و ضمان استمرارية تطوير الموارد البشرية¹

¹ بن علي عائشة ، نوري منير ، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ' جامعة مستغانم ، سنة 2015 ، ص 311-312 .

4. خصائص الموارد البشرية

خصائص ادارة الموارد البشرية :

- تركز الخصائص الاستراتيجية على التكامل والتوحيد مع الوظائف التنظيمية .
- الالتزام اتجاه الموظفين والاهداف التنظيمية .
- وانطلاقا من هذه الحقيقة فان الموارد البشرية ليست سوى الاصول الاساسية للمنظمة لأنها تمثل راس المال البشري للمنظمة بالإضافة الى راس مالها.
- تعتبر الموارد البشرية موحدا في المنظمة وليست مجموعة من الافراد بناء على افتراض ان الموظفين والادارة لديهم نفس الاهتمامات ولهم نفس الاهتمام في العمل معا لتحقيق الاهداف التنظيمية .
- تعتمد ادارة الموارد البشرية المنهج الفردي بدني من المنهج الجماعي في تفعيل العلاقات بين الموظفين يتم نقل أنشطة الموارد البشرية الادارية من الاسفل الى الاعلى .
- هناك حاجة الى التركيز على القيم التجارية و مراعاة الجوانب الاخلاقية في العمل الاداري. ولذلك فان ما سبق ينعكس أهمية اهتمام منظمات الاعمال بالاحتياجات الانسانية وحقوق الموظفين من خلال الممارسات المسؤولية الاجتماعية و جوانبها المتعددة.¹

5. أهمية الموارد البشرية :

في القرن الحادي والعشرين ومع التغييرات البيئية ومع التغييرات في بيئة الاعمال العالمية ومرحلة التطور ادارة الموارد البشرية اصبحوا الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتنميتها في الضمائر السياسية ودوائر الاعمال على جميع المستويات مرتفعة بشكل غير مسبوق لقد ادرك العلماء او الاكاديميون ان الموارد البشرية وتنميتها امران حاسمان بالنسبة للمنظمات للحصول على ميزة تنافسية ولذلك فان اهمية الموارد البشرية تتبع من دورها باعتبارها العنصر الاكثر اهمية في العملية الانتاجية للمنظمة وتأثيره وهي من اهم اصول المنظمة واهم ما يميزها عن الاصول الاخرى انها الاصل ذو القدرة الاعلى التفكير لأنه اذا كانت المنظمة تفتقي الى الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء المهام المطلوبة فلا يمكن تحقيق الاستغلال الامثل للموارد الاخرى لان الموارد البشرية لها اهمية استراتيجية كبيرة لنجاح المنظمة التي تعتمد بشكل اساسي على جودة مواردها البشرية واداء هذه الموارد حيث انها هي التي تقدم الخدمات وتصميم المنتجات كما انها تساعد في صياغة استراتيجية شمال المنظمة حيث يعتقد العديد من رجال الاعمال

¹ العواسا صالح إبراهيم سليمان ، شوقي ناجي جواد ، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة ، 2019 دار البازوري ، ص 21.

والمفكرين في مجال الإدارة ان ادارة الموارد البشرية امر اساسي في المنظمات لأنها تؤثر على كل فرد في المنظمة فهي تؤثر على معنويات الموظفين وادائهم وانجازاتهم ومدى تحقيق المنظمة لرسالتها والاهداف التنظيمية وكيفية تلبية احتياجات الموظفين تترك المنظمات اهمية الموارد البشرية وتعظيم الدور الحديث لإدارة الموارد البشرية وقد ادته النقابات العمالية واهميتها المتزايدة في حماية حقوق العمال الى الاهتمام الحكومة الحالية بإقامة علاقات جيدة و اقامة التعاون بين الحكومة و المنظمات العالمية .

وقد ادى الاتجاه المتزايد نحو الحجم الى توسع المنظمات في مختلف قطاعات الاعمال وظهور اشكال حديثة مثل شركات متعددة الجنسيات وشركات العالمية او غيرها مما ادى الى زيادة عدد العاملين في هذه المنظمات و ارتباط طبيعة القرارات بالعامل البشري مع مراعاة شؤون الموظفين وحل مشكلات مترامنة المتمثلة في النمو في حجم المنظمة تطورات التكنولوجيا المستمرة في مجال الانتاج ، و العوامل البشرية المحددة هي اساس الانتاجية وبالتالي فان ممارسته تساعد المنظمات الى حد كبير في اكتساب ميزة تنافسية بطرق مختلفة تؤدي المستويات العالية من التعليم و زيادة وعي وثقافة الموظفين وهناك حاجة الى هيئة ادارية فريدة لدراسة السلوك البشري ووضع قواعد لدعم سياسة التعامل مع هؤلاء الافراد من اجل توجيه هذه الموارد في الاتجاه التي تسعى الية المنظمات المعاصرة ¹.

6. اهداف الموارد البشرية:

الاهداف الاساسية لهذه الإدارة تتمثل فيما يلي :

❖ الالتزام **commitment**:

و يعني طبيعة الالتزام بتنفيذ العمل وتنفيذ الاجراءات المتعلقة بالاهداف المتفق عليها ويتكون من نهج ملتزم بالمتطلبات التنظيمية لتحقيق الاهداف .

❖ المرونة الوظيفية **Flexibility** :

المرونة الوظيفية تأتي من المرونة العملية للموارد البشرية بالإضافة الى القدرة على ادارة عملية الابتكار والتحديث من الضرورة ايضا توفر هياكل تنظيمية² قابلة للتعديل و الحذف و الإضافة.

❖ الجودة **Quality** :

ويشير الى جميع جوانب السلوك الاداري الذي يسعى الى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي ستقدمها منظمة الاعمال الى جانب العمل على الاستثمار في توجيه و تسيير العمال لرفع كفاءتهم و قدراتهم المهنية .

¹ العواسا صالح إبراهيم سليمان ، شوقي ناجي جواد ، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة ، 2019 دار البازوري ، ص 22-23 .
² المرجع نفسه ، ص 23،24 .

❖ التكامل الاستراتيجي :

يشير التكامل الاستراتيجي الى قدرة المؤسسة على العمل لتحقيق التكامل بين جميع القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وهو ما ينعكس من خلال الخطوط الاستراتيجية لضمان تماسك مختلف عناصر الإدارة وتمكين المديرين والمشرفين من العمل بطريقة منسقة و منسجمة من شتى الجوانب لإدارة الموارد البشرية والتي يتم تسليط الضوء عليها جميع اتخاذ القرارات ومنة فان الهدف الاساسي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات مهما اختلف حجمها سواء كانت كبيرة او صغيرة او متوسطة هو تطوير الافراد بطريقة تتوافق مع تطلعاتهم و افكارهم و قدراتهم الذهنية و الجسدية لتلبية احتياجات المنظمة ويمكن تلخيص مستوياتها الى جانب الاهداف المذكورة اعلاه بشكل مختصر على النحو التالي :

الاهداف على مستوى المنظمة :

- دمج ادارة الموارد البشرية في الخطط الاستراتيجية التنظيمية .
- القدرة على ادارة التغير والتكيف مع المتغيرات المعاصرة .
- تعزيز ولاء الموظفين والتزامهم بالأهداف التنظيمية .
- وضع توقعات لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية
- تطوير تخطيط الموارد البشرية والاشراف على التنفيذ .
- الاستفادة من الجهد و الخبرة البشرية من خلال التدريب والتطوير و اتاحة الفرص لهم لاكتساب المعرفة والخبرة والمهارات وتحفيزهم .
- الحفاظ على استمرارية العمل في المنظمة من خلال تلبية رغبات الموظفين من خلال العمل .

الاهداف المستوى المجتمع:

- اتاحة تطور النمو للمجتمع في كافة الجوانب
- توظيف الافراد و اشراكهم في مجموعة متنوعة من الوظائف على أساس الكفاءة
- توفير الجو التنظيمي الذي يمكنهم من خلاله التعبير عن افكارهم بحرية بما يحقق التنمية الاجتماعية والثقافية لأفراد المجتمع .
- الحفاظ على التوازن بين الفرص الحالية والموارد البشرية المتاحة للتقدم لهذه الفرص
- السماح لأفراد المجتمع باستثمار جهودهم بشكل مناسب و الحصول على عوائد عادلة

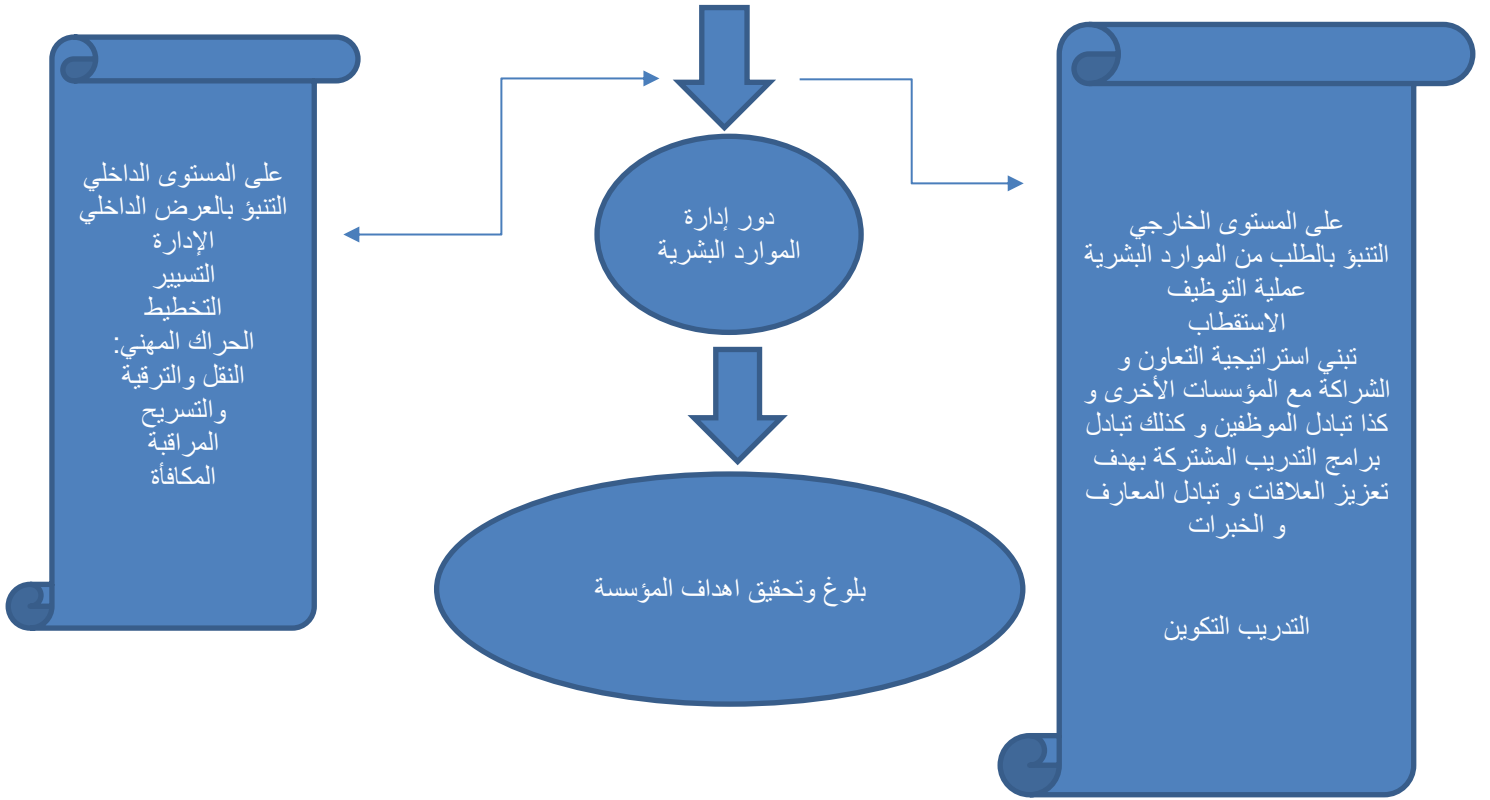
الاهداف على مستوى العاملين :

- ظروف العمل المناسبة تسمح لهم بالعمل بفعالية وزيادة انتاجيتهم
- وضع السياسات و الانظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف والتعويضات والاجور والمزايا وسلامة العمال
- الالتزام بمبادئ التوظيف التي تتمحور حول نظام الجدارة والمنافسة الحرة
- زيادة فعالية الموظفين خلال التدريب والتوجيه المبني على مبادئ عملية
- تنمية العلاقات الانسانية الايجابية التي تعزز شعور الموظفين بالانتماء للشركة

الاهداف على مستوى الانسانية:

- مساعدة الموظفين على متطلباتهم وتحقيق الاهداف طموحة.
- رفع الروح المعنوية ومشاركة الموارد البشرية في المنظمة بطريقة اخلاقية و مشروع
- مراعاة عدالة معاملة الافراد سواء فيما يتعلق بتوزيع المهام أم لا .¹

¹ المرجع السابق ، ص 23-24 .



من اعداد الطالبتين

خلاصة الفصل:

ومما تقدم يتضح جليا هدف ادارة الموارد البشرية في دعم و بلورة القوى المعاملة وفق المكتسبات المتوفرة و تبعا للتغيرات الطارئة في مختلف المجالات و لوجه الخصوص المجال الاداري و منة فان هدف الموارد البشرية هو تحسين سيرورة و أداء الموظفين وتعزيز رضاهم وتطويرهم منذ ظهورها في القرن العشرين تغيرت الموارد البشرية بشكل كبير حيث أصبحت تركز أكثر على تعزيز ثقافة العمل الإيجابية وتعزيز التنوع والشمول كما تركز أيضًا على تطوير استراتيجيات التعيين التوظيف والتدريب وإدارة الأداء تلعب الموارد البشرية دورًا مهمًا في بناء فرق العمل المتنوعة والتميزة في عصرنا الحالي .

الفصل الثاني

رقمنة الموارد البشرية

تمهيد:

في ظل هاته التحولات الادارية السائدة و التطورات التكنولوجية و الحداثه تعمل المنظمات على تبني هاته الاستراتيجيه الرقمية للدمج بين الفاعلين في المنظمة و مختلف التغيرات الطارئة لذا يجب ان يمس التحول الرقمي كافة الاقسام و المصالح .

سياسة الرقمنة في الجزائر:

على غرار باقي الدول ، توجهت الجزائر نحو الدخول في إطار التكنولوجيا للمعلومات و التطورات الحاصلة في ميدان التكنولوجيا .و ذلك من أجل تسهيل العملية الادارية و التجسيد الفعلي للتحول نحو مفهوم الحكومة الالكترونية الذي دخل حيز التنفيذ في النصف الثاني من القرن العشرين في حين بدأت في الدول العربية في القرن الواحد و العشرين و هذا التوجه الذي تبعته الجزائر هو الا وسيلة لتمكين الحكومة من تأدية وظائفها في شتى القطاعات بكفاءة عالية و كذا بنوع من الشفافية و أول مرحلة ساهمت في تحقيق و تطوير و تجسيد هاته الميزة على ارض الواقع هي تبني الجزائر لخدمات شبكة الانترنت و مختلف التقنيات خلال ارتباطها بشبكة الانترنت و مختلف التقنيات خلال ارتباطها بشبكة الانترنت في مارس 1994 عن طريق مركز البحث العلمي و التقني الذي أنشئ من طرف وزارة التعليم العالي و التقني في مارس 1986 و مهمته الاساسية في إقامة شبكة وطنية و ربطها بشبكات إقليمية و دولية و منذ تبني الجزائر سنة 1994 فمنذ ذلك الوقت سجلت الجزائر تزايد هاماً في استخدام الانترنت لتنفيذها .

وضعت الجزائر مجموعة من المراسيم و من بينها المرسوم التنفيذي رقم 98-257 المؤرخ في 3 جمادي الأولى عام 1419 الموافق 25 غشت سنة 1998 الذي يضبط شروط و كفاءات إقامة خدمات الانترنت و استغلالها ، و المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 03 جمادي الأولى عام 1419 الموافق 25 غشت سنة 1998 الذي يضبط شروط و كفاءات إقامة خدمات "انترنت" و استغلالها.

و من خلال هذا يتضح ان الجزائر عملت على توفير البيئة اللازمة بداية من ارتباط الانترنت و هذا ما أدى الى ضرورة تطبيق سياسة شاملة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في الميدان و دمج مختلف القطاعات في اطار البيئة الرقمية و القيام بمجتمع المعلومات في الجزائر حيث أولت الجزائر جهداً كبيراً لتغيير التقنية التي جاءت بها الاتحاد الدولي لاتصالات سنة 2006 فقامت الجزائر بوضع لجنة قيادة مجتمع المعلومات ، و من بين أهم المشاريع التي تم اعتمادها للتوجيه نحو مجتمع المعلومات ما يلي¹:

- انجاز نقطة عبور لشبكة الدولية للربط بواسطة الانترنت بين المزودين و بعض الادارة عبر الالياف الضوئية بقدرة 34 ميغا باين و لها امتداد حوالي 140 ميغا باين .

تعاقد ادارة البريد و المواصلات مع المزود الامريكي LUCENT TECHNOLOGIE و الذي يهدف الى وضع قاعدة لنفاذ الانترنت موجهة خصيصاً للمؤسسات .

و بهذا يمكن القول بان الجزائر قد بدأت الولوج الى مجتمع المعلومات منذ 1999 ، فقد شهدت السنوات اللاحقة من 2000 الى 2002 عمليات تجسيد كبيرة اذا اعتمدت على نظام ADSL تقنية توصيل

¹ سعدي خديجة ، مسيردي سيد أحمد ، ادارة الاعمال و تكنولوجيا المعلومات و علو الحاسوب ، مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، المجلد 2013، العدد 4 ، جامعة بليدة 2 لونسى علي مخير تسيير الجماعات المحلية و دورها في تحقيق التنمية 2013 ، ص 259 ، 268 ، 28

الانترنت و برامج OSRATIC الاول و الثاني الذي يعد أحد المخططات المهمة و تطبيق مجتمع معلومات في الجزائر ثم بقية ولايات في ظل العمل و المواظبة لتحقيق شمولية هاته التقنية في تطبيق مجتمع معلومات ، حيث اتجهت بعدها الجزائر لإطلاق سياسة الجزائر الإلكتروني من طرف وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال ابتداء من 2008 ، و الذي شاركت الادارة العمومية و كذا الخواص و مراكز البحث حيث بلغ عددهم حوالي 300 شخص و تمت مناقشة الافكار قرابة 6 أشهر و انتهت بحصالة 13 محور و التي تم تحديد انجاز هذا الى غاية 2013 و هي كالآتي¹ :

- تسريع استعمال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في الادارة العمومية .
- تسريع استعمال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال على مستوى المؤسسات
- تطوير الآليات و الاجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات شبكات تكنولوجيا الاعلام و الاتصال .
- دفع تطور الاقتصاد المعتمد من المعرفة .
- تعزيز البنية الاساسية للاتصالات ذات التدفق السريع و فائق السرعة .
- تطوير القدرات البشرية .
- تدعيم البحث في مجال التطوير و الابداع .
- تأهيل الاطار القانوني التشريعي و التنظيمي .
- المعلومة و الاتصال .
- تثمين التعاون الدولي .
- آليات التقييم و المتابعة .
- الاجراءات التنظيمية .
- الموارد المالية .

كل هاته المحاور تعمل من أجل تحقيق مشروع الجزائر الالكترونية 2013 و المتمثلة في تحقيق الفعالية و الجودة في تقديم الخدمات الحكومية لتنسيق بين مختلف الادارات و القضاء على البيروقراطية من خلال تبسيط و تسهيل الاجراءات و تحقيق مبدأ العدالة و المساواة بين المواطنين و تقريب الادارة للمواطن حيث اعتمدت الجزائر لتنفيذ الحكومة الالكترونية و تطوير التشريعات القائمة .

- ✓ برنامج التطوير البنوية المالية : تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة .
- ✓ برنامج تطوير الاداري و التنفيذي : يشمل تطوير اساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الالكترونية .

- ✓ برنامج التطوير الفني : تحسين الكفاءة التشغيلية و التي تتضمن أحدث الاجهزة و المعدات والقواعد البيانية
 - ✓ برنامج تنمية الموارد البشرية : تطوير و تدريب فرق العمل للمشاركة في مشروع الحكومة الالكترونية .
 - ✓ برنامج الاعلام و التوعية : و هذا من خلال انتهاج خطة تعرف المجتمع بمزايا التحول الالكتروني و من أهم العمليات التي تم تجسيدها في الواقع تنصيب شبكة حكومية داخلية RIG و هي نظام شامل يتضمن مجموعة من وسائل الاتصال الحديثة على مستوى الحكومات العالمية ، وضع برنامج IDARA على مستوى الوظيف العمومي و مصلحة الموارد البشرية كما تم تنصيب شبكة معلومات تربط الادارات مع الهياكل المركزية و المحلية المكلفة بالوظيف العمومي ، أتمتة العديد من المعلومات الخاصة بدوائر حكومية عبر موقع ادارة الضرائب ، موقع مجلس الدولة ، موقع رئاسة الجمهورية الجزائرية ، موقع وزارة الصحة ، موقع السكن ، و غيرها من المواقع الحكومية.
 - ✓ انتهاج وزارة الداخلية و الجماعات المحلية لإطلاق بطاقة تعريف بيومترية و جواز سفر سنة 2010-2011 و استعمال السكانير في عملية تصوير السجلات المدنية في معظم البلديات اضافة الى شبكة الصحة الجزائرية و نظام الدفع البنكي و الحساب البريدي و توزيع بطاقات السحب و الدفع الإلكتروني
 - ✓ انشاء شبكة أكاديمية و بحثية تربط مؤسسات التعليم العالي و شبكة الاطلاع على نتائج البكالوريا و شهادة التعليم المتوسط .
- و يظهر جليا من خلال هذه الخطوات ان الجزائر تعمل من أجل تحقيق الفعلي لإنجاح هذا المشروع .

1. مفهوم رقمنة اداره الموارد البشرية :

يشير مصطلح رقمنة الموارد البشرية الى التحول الرقمي الذي يؤثر على صناعه و تسيير الموارد البشرية و ذلك بشكل عام مرتبط لحد كبير بالتقدم في جمع البيانات و تحليلها و في مختلف التقنيات حيث يرى توم بينك ان الموارد البشرية الرقمية تركز حول معرفه طرق استخدام التكنولوجيا للمساعدة في مجال و وظائف الموارد البشرية¹ كما تعرف رقمنة الموارد البشرية بأنها التحول الرقمي لخدمات و عمليات الموارد البشرية من خلال استخدام التقنيات الاجتماعية و المتنقلة و السحابية حيث تمثل تغييرا كليا في كل النهج و التنفيذ تهدف الى رفع و تطوير تجربة الموظف و النجاح التنظيمي من خلال تحويل وظيفه الموارد البشرية من ورقية تفاعلية مستهلكة الوقت الى رقمية متنقلة و محسنة وبدونها نعرف رقمنة الموارد البشرية على انها تلك الاستراتيجية المتبعة بهدف ادارة الموارد البشرية بطريقة مرنة² لتحقيق اهداف المنظمة و ذلك من خلال توفير تقنيات ووسائل حديثة للتكيف مع التغير و مواكبه التقدم للقيام بمؤسسه ذات جودة.

2. تطوير إدارة الموارد البشرية نحو الرقمنة :

لقد مرت ادارة الموارد البشرية عبر التاريخ بعدة مراحل، يمكن تلخيصها في مايلي :³

❖ النظام الورقي:

تميزت هذه المرحلة بادارة الموارد البشرية بطرق بدائية اي كان الاعتماد على الورق وكان يتم تخزين المعلومات في كمبيوتر واحد مركزي وكذلك الاعتماد على الوثائق والسجلات والارشيفات الموارد البشرية هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن هذه البيانات .

❖ بداية الكمبيوتر الشخصي:

في هذه المرحلة ظهرت أجهزة الكمبيوتر الشخصية حيث يتم الانتقال من ما هو تقليدي بدائي الى تخزين البيانات والمعطيات في حواسيب وشبكات محليه ومع تطور تكنولوجيا تم انشاء بيانات وقواعد رقمية وبالنتيجة تغير اساليب كتابه التقارير وكشف الرواتب وتتبع المسار المهني للموظفين .

❖ نظام قواعد البيانات الالكترونية :

عرفت هذه المرحلة بتكنولوجيا قواعد البيانات المترابطة اي تخزين المعلومات في عدة ملفات متنوعة بحيث يحمل كل ملف نوع معين من البيانات ذات خصائص مشتركة مما يسهل استخدام مجموعة من المعطيات من اماكن مختلفة ومن اماكن متعددة عرفت هذه المرحلة بتزايد استعمال الانترنت ومع تطور التكنولوجيا

¹ Scott w o'conner 'what is digital GR ? how technology is changing the field february 12.2020 ، available at <https://www.notheastern.edu/graduate//blog/what-is-digital-hr/24/05/2024> ، 02 :41

² Diann Danial digital hr ، tech target ، 30/08/2018 available at <https://www.techtarget.com/searchrsoftware/difinition/digital-HR>،visited in 21/05/2024 ،22 :20 .

³ Julie Bulmash 'human ressource management and technology ، <https://catalogue.pearson.ca/assets/hip/us/hips-us-pearsonhighered/smaplechapter/0132270870.pdf>،10.04.2024 ، 14 :25.

عملت المنظمات على استعمال هذه التقنية لإعداد التقارير المقدمة مما زاد ترابط بين مختلف المصالح والاقسام والادارات .

❖ **تكنولوجيا شبكات الانترنت:**

حيث اصبحت المنظمات تركز على تبني تكنولوجيا الموارد البشرية التي تعتمد على التسيير الالي اي استخدام القواعد البيانية الاتصالات المعاملات عن طريق الوسائل التقنية والتطبيقات الرقمية والتي يمكن الولوج اليها عن طريق كلمة السر .

3. الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و المعاصرة :

ادارة الموارد البشرية التقليدية	ادارة الموارد البشرية المعاصرة
اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرار .	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات .
تركز على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الاجور و الحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.	تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الانسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المنهي الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.	التنمية البشرية أساسا هي تنمية ابداعية و اطلاق نطاقات التفكير و الابتكار عند الانسان و تنمية العمل الجماعي و روح الفريق .

المصدر : عنتز بن عبد الرحمان 2010 ، ادارة الموارد البشرية ، المفاهيم و الاسس ، الابعاد ، الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان /الاردن ، الطبعة 1.

4. ادوات رقمنة الموارد البشرية :

HRIS الأداة الأساسية لرقمنه الموارد البشرية هي

نظام معلومات إدارة الموارد البشرية ستعمل هذه الخطة على مركزية جميع المعلومات والبيانات المطلوبة لرقمنة الموارد البشرية بأكبر قدر ممكن من السلاسة، وبما أن رقمنه الموارد البشرية أصبحت أكثر شعبية

في المنظمات، فإن نظام معلومات الموارد البشرية سيّيح لرقمنة الموارد إدارة كشوف المرتبات وإدارة الوقت والعطلات وملفات إدارة الموظفين والتأمين ضد المرض والتأمين المتبادل ولوحات معلومات الموارد البشرية والمزيد. نعتقد أن هناك الكثير من معلومات الموارد البشرية ومن الضروري البحث ومقارنة البرامج والخدمات المختلفة التي تقدمها قبل الوصول إليها.

أدوات أخرى :

يمكن لمنصة العمل التعاوني توفير ومشاركه وثائق العمل وجدول أعمال الجميع منصة التدريب عبر الإنترنت.

5. دور الرقمنة في تنفيذ وظائف اداره الموارد البشرية:

1.5 دور الرقمنة في التوظيف :

يعتبر التوظيف الإلكتروني أحد أهم جوانب رقمته التوظيف والذي يتحقق من خلال استخدام التقنيات الرقمية لجذب المرشحين وإجراء عمليات التوظيف، على سبيل المثال تستخدم المنظمات مواقع قواعد البيانات ومرافق البحث ومنصات الوظائف الشاغرة والإعلانات الوظيفية . تقوم محركات البحث بالإعلان عن الوظائف عبر الإنترنت ليتمكن الباحثون عن عمل من إرسال طلباتهم إلكترونيا وتقوم المنظمات باختيارهم بعد البحث عن الترشيحات¹. يمكن لإدارات الموارد البشرية أيضا الاعتماد على الإجراءات الإدارية لإجراء التقييمات الأولية للمرشحين . الوثائق حتى لا يتم استدعاؤهم إلى مقر المنظمة ، وبالتالي تبسيط عملية الاختيار والاختيار النهائي .

2.5 دور الرقمنة في تدريب الموارد البشرية :

وتحدث الرقمنة في وظيفة التدريب مما يسمى بالتدريب الإلكتروني، والذي يعرف بأنه استخدام الإنترنت لتوصيل المعلومات وتكوين وتدريب الموارد البشرية. ويتم ذلك من خلال أساليب التدريب العلمية ، والتي تتميز بعدم الحاجة إلى الالتزام بقيود الزمان والمكان، في أسرع وقت وبأقل تكلفة².

3.5 دور الرقمنة في ادارة التعويضات:

تظهر الرقمنة في أنظمة التعويضات الالكترونية والتي يكمن دورها و تستخدم بتنفيذ و دفع الاجور في المؤسسات و منح خدمات للمستخدمين و تقييم فعالية أنظمة التعويضات حيث تكون هاته المنظمة ذات جودة لتحقيق اهداف المؤسسة كما تساعد الرقمنة في تسهيل عملية حساب الاجور عن طريق البرنامج الحسابي الرقمي .

¹ خالصة زواوي ، هدى معيوف ، تأثير التوظيف الإلكتروني على استقطاب الفعال لكفاءات في البنوك التجارية الناشطة ، بولاية سطيف ، مجلة اقتصاد المال و لاعمال ، جامعة الوادي ، الجزائر ، العدد 04 ، العدد 01 ، 2019 .

² Seyyed abdasaroul houssem ، khalid ، nematollah ، Electronic HRM and the Effectiveness oh human resource managment ، departement of managment ، payme-nooruniversity ، iran ، 2013 .

4.5 دور الرقمنة في تسيير المسار المهني للعاملين :

تهتم المؤسسة بالمسار المهني لعاملينا و الذي يرتكز على نقاط مختلفة اهمها الخبرة المكتسبة و مدى فاعلية الفرد لمهامه الموكلة اليه و يتم من خلال هذه الميزات ارتقائه الى مناصب افضل حيث تتم المتابعة عن طريق التكنولوجيا الرقمية .

6. استراتيجيات رقمنة ادارة الموارد البشرية :

تنتج المنظمات بهدف تبني التكنولوجيا و تطبيقها الى استراتيجيات متنوعة من بينها :

❖ استراتيجية التدريب :

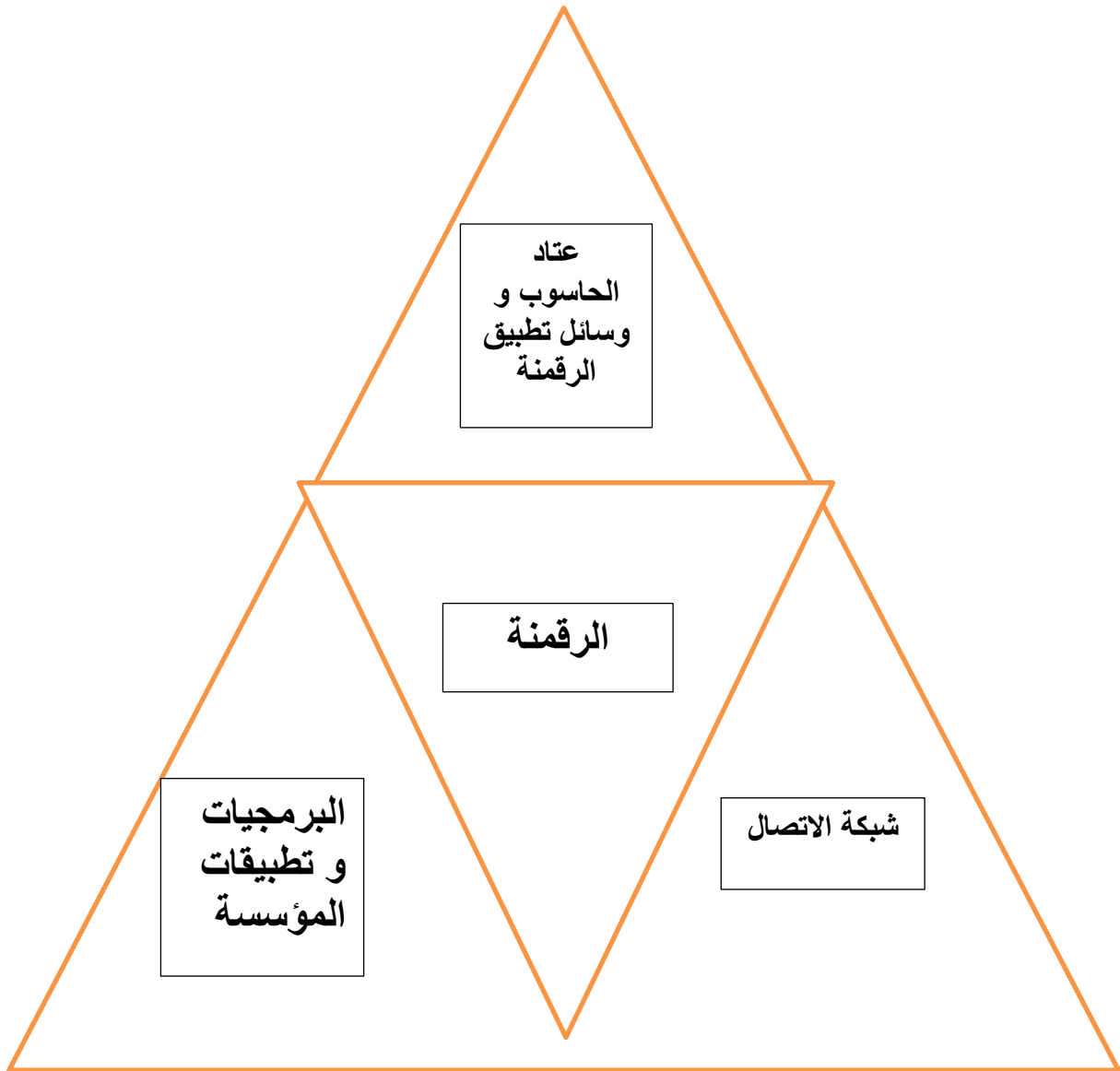
وذلك لتطوير مهارات و قدرات الموارد البشرية لتمكينها مع التأقلم مع شتى التحولات التقنية الرقمية و التأقلم مع الاختراعات التكنولوجية لتقديم احسن الخدمات و المنتجات .

❖ استراتيجية التحفيز:

بالرغم من ان الموارد البشرية لازالت تتسم بالفكر التقليدي قديم للتنظيمات الا ان مع التطورات الادارية بالأخص مع التطورات التكنولوجية و التحولات التقنية المتسارعة والتي مثلت عائق لبعض الموارد البشرية لعدم قدرتهم على التكيف معها و العمل بها بشكل جيد .

❖ استراتيجية بناء فريق :

هاته العملية يحدث فيها النمو و النضج وصولا و الى مرحلة التكامل بمعنى ان العمل الجماعي اي بناء فريق للتكيف مع التغيير و الصعوبات .



من اعداد الطالبين

خلاصة الفصل :

ان رقمنة الموارد البشرية لعبت دورا هاما في تغيير الركب الاجتماعي من ماهو تقليدي الى ماهو الي
تكنولوجي تقني و ذلك بهدف السير نحو التقدم و بلوغ مصافات الامم و كذلك تغيير النمط الاداري التقليدي
و تبني النمط الحديث لتحقيق المرونة و اختزال الجهد الوقت و المال و كذا رقمنة كل ما له علاقة بالموارد
البشرية بتحسين سمعة المنظمة و تعزيز مكانتها التنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى .

الفصل الثالث

الهيكل التنظيمي وأهميته في

المؤسسة

تمهيد :

يتعلق الهيكل التنظيمي بتنظيم العمل داخل المؤسسة وتوزيع السلطات والمؤسسات لتحقيق التنظيم والتنسيق في العمل ولتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل واضح بين افراد المؤسسة لتحقيق التوازن وتوفير بيئة عمل ملاءمة وفي هذا الصدد يمكن الاشارة الى نظرية البيروقراطية لماكس فيبر المؤسس الاول لها ويصفها الاولى في نظريات التنظيم تهدف النظرية لإبراز اهمية التقسيم الاداري ومدى تأثيره على الاداء والسلوك داخل المنظمة .

طرح ماكس فيبر للهيكل التنظيمي :

حيث اشارت هذه النظرية الى عدة نقاط نلخصها كالآتي :

عمل التنظيم المثالي حسب فيبر يقوم عن التسلسل الهرمي الواضح للوظائف الكفاءة ضرورية ولازمة للفاعلين كلمة البيروقراطية لا تحمل معاني غير مرغوب فيها بل تعني تقسيم الاداري والعمل المكتبي البيروقراطية تعني بلوغ الاهداف الادارية بطريقة عقلانية و فعالية لا تتبنى ولا تحتاج الى الشخصية تركز بدرجة الاولى على هيكل المنظمة والمستويات التنظيمية يأخذ التنظيم البيروقراطي حسب فيبر الشكل الهرمي اشرف المستويات العليا على المستويات الدنيا سلطة اصدار الاوامر ثابتة محددة ورسمية. ماكس فيبر اكد على اهمية التنظيم وتقسيم الاداري الا انه لم يهمل الفرد باعتباره احد عوامل نجاح التنظيم في التنظيم البيروقراطي كل فرد يتمتع بمنصبه حسب الكفاءة بالتالي يستمدون قيمتهم الاجتماعية من منا صب عملهم حيث يحتفظون بمناصبهم مدى الحياة و راتب محدد معاش ثابت حيث يحتفظون بمناصبهم مدى الحياة راتب محدد ثابت بعد التقاعد اداء العمل في التنظيم البيروقراطي وفق الطريقة الية يتم تدريب الموارد البشرية عليها ويخضع في ذلك لرقابة اشرف المستويات العليا على التعيين والتوظيف على حسب الشهادة العلمية اثنت النظرية على دور التدريب للأفراد للقيام باعمالهم على اكمل وجه ومنة فان يمكننا ترتيب اهم ما جاءت فيه نظرية اي اهم ما بنيت عليه مبادئها الاساسية والمتمثلة في تقسيم العمل الفصل بين العلاقات الشخصية والعلاقات الرسمية و الاجراءات المكتوبة وليس الشفهية هرمية السلطة ، شغل الوظيفة على اساس تعيين وليس الترشيح و اختيار موظف الاكثر كفاءة في تنظيم والذي تتلائم مهاراته ومتطلبات الوظيفة الترقية على اساس الاقدمية او الانجاز او الاثنتين معا اداء الموظف يجب ان يراقب حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة رغم التنظيرات والمبادئ التي بنيت عليها هذه النظرية في تسيير وتطوير النظام والهيكل التنظيمي للمؤسسات الا انها لقت انتقادات عديدة من علماء وباحثين ومن اهم الانتقادات الموجهة للنظرية عدم ترك اي مجال للمبادرة او الابتكار وذلك نتيجة الوصف الدقيق للوظائف وما ينتج عنه من اضعاف الدوافع للإنجاز والابتكار تحديد اعمال الموظفين تحديدا دقيقا حيث يعتبر المولد البشري كآلة هذا النوع من النظم يخلق نوع من التوتر والقلق لدى الفرد العامل تجعل المستوى الاداء والانتاج ينخفض بسبب الصرامة¹.

علي موسى امال ، نظرية البيروقراطية ، جامعة ميلية ، جوان 2022 ، ص 1،2¹

الهيكل التنظيمي المؤسسة:

مفهوم الهيكل التنظيمي المؤسسة:

يعتبر الهيكل التنظيمي الركيزة الأساسية بمختلف احجامها و طبيعة عملها ويعتبر هو العمود الفقري لأي مؤسسة او منظمة لأنه يوضح الوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة والتي ترتبط ببعضها البعض من خلال روابط موثوقة بما فيها في ذلك التوجيهات والاورام والعلاقات وهو ما يحدد البنية .¹ حيث ورد تعريف الهيكل التنظيمي لغة: على ان هو مبنى المراقبة و ايضا ذكر في القاموس المتوسط وهو عبارة عن رسم تخطيطي يوضح ويشرح مهام ومسؤوليات الاجزاء المختلفة للشركة وكيفية ارتباطها .²

❖ اما من الناحية الاصطلاحية :

على أنه : " مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد أن تصدر Max (Weber عرّفة)

الأوامر للأفراد الآخرين على نحو يحقق الرُّشد والكفاءة³ محمود سلمان العميان على أنه: " الآلية الرسمية التي تمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة، والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين" ⁴ عرّفه قاموس أكسفورد على أنه : "جسم مُنظَّم، أو تركيب من الأجزاء، أو العناصر المُعتد مدة على بعضها، أو المترابطة بعلاقات تبادلية أو تفاعلية .

و بدورنا و من خلال ما تقدم نصل الى ان الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الادارة واجزائها الداخلية لتشمل المستويات الادارية في التسلسل الهرمي مما يضمن توفير اطار مناسب للعملية التشغيلية والاداء المتوقع ويسمح بتنفيذ الانشطة والرقابة المهنية بمعنى ان الهيكل التنظيمي هو الحجر الاساس لاي منظمة او مؤسسة كونه هو المحدد والمرتب والمقسم للوظائف والمهام داخل المنظمة .

2. أهمية الهيكل التنظيمي :

- شرح مستويات الادارة ومسؤولياتها وكفاءاتها لمؤشرات الاداء بقياسها وتحسينها .
- ترتيب العلاقات وتحديدتها بالإضافة الى منح الصلاحيات اللازمة للمسؤولين .
- شرح وتفصيل الاقسام والعناوين وعملياتها .
- مساعدة المنظمات على تحقيق اهدافها .

¹ حكومة دبي المجلس التنفيذي و تطوير الهيكل التنظيمي ، ، بتصرف الناشر الامانة العامة للمجلس التنفيذي بإدارة دبي سنة 2014 ، ص 19-20 .

² تعريف ومعنى الهيكل في معجم المعاني الجامع www.almany.com اطلع عليه بتاريخ 2024/05/10 بتصرف .

³ بوعرارة صارة ، تطور الهياكل التنظيمية و علاقتها بالحكومة الجزائر سعيدة ، 2013 : وزارة التعميم العالي و البحث العلمي ، جامعة الدكتور طاهر مولاي ، صفحة 18/16 بتصرف .

⁴ عدنان ماشي والي 2 بناء الهياكل التنظيمية ، سنة 2012 صفحة 14/13/5 بتصرف .

- تحديد مراكز التكلفة و اجراءات محاسبة التكاليف لمراكز المسؤولية مثل اجراء المحاسبة الادارية واليات اعداد التقارير.¹

3- خصائص الهيكل التنظيمي:

❖ التنسيق بين أعمال المنظمة:

انه مخصص لدمج الاعمال والشراكات وتقليل التكرار.

❖ مراعاة الظروف البيئية :

اهتم بالبيئتين الخارجية والداخلية و تأثيراتها فهو في الاستجابة لها .

❖ الاستفادة من التخصص :

حيث يتولى الموظف مسؤوليات وظيفته او قسم واحد مما يضمن سرعة الانجاز وانخفاض التكلفة و الإتقان

❖ الاهتمام بالانشطة المهمة للمنظمة:

بحيث ترتيبها حسب درجة اهميتها واولويتها في المستويات الملائمة لها .

❖ عدم الاسراف:

ولمراعاة التكاليف الضرورية المرتبطة بتخصص الهيكل ووحداته يتم التركيز على الاقسام التي سيكون لها فوائد طويلة الاجل .

❖ فعالية الرقابة :

تسهل عملية الرقابة الفعالة مما يترك مهمة الرقابة لشخص اخر وليس للموظف .

❖ المركزية :

حيث تتركز السلطة لدى فئة محددة داخل المنظمة يؤدي ذلك عادة الى بطء عملية اتخاذ القرار لكنه يحقق

درجة اعلى من السيطرة و هو ما يظهر غالبا في الهيكل الوظيفي .

❖ اللامركزية :

¹ حكومة دبي المجلس التنفيذي و تطوير الهيكل التنظيمي ، ، بتصرف الناشر الامانة العامة للمجلس التنفيذي بإدارة دبي سنة 2014 ، ص

وهذا يعني ان السلطات منتشرة في جميع الادارات في التسلسل الهرمي التنظيمي و هذا سوف يسهل العملية اتخاذ القرار من جهة لكن يخلق نوع من ضعف الرقابة و المتابعة من جهة اخرى و في الغالب تكون هذه الميزة في الهيكل القطاعي .

❖ الرسمية :

حيث تملك قواعد عمل دقيقة وهو امر بالغ الاهمية للمؤسسات الكبيرة في السيطرة الا ان ذلك يقلل من الابداع ويضعف عملية اتخاذ القرار كما ان الموظفين محدودون في حريتهم في الاختيار.¹

❖ المرونة :

وتعكس هذه المقولة المنظمة على تكيف مع التغيرات البيئية في المنظمة .

❖ الوضوح :

التأكد من انسجام مكونات الهيكل التنظيمي مع السياق البيئي للمنظمة .

❖ الملائمة:

بحيث يكون تصميم التنظيمي متناغما مع محيط المنظمات مما يعني ملئه بالميزات المطلوبة .²

¹ بوعرارو صارة ، تطور الهياكل التنظيمية و علاقتها بالحكومة الجزائرية ، سعيدة : وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي ، ص 18/16 ،

² مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ، كيفية تكوين و تفعيل الهيكل التنظيمي في الجمعيات الاهلية، بتصرف ، مقال علمي ، الناشر مركز خدمات المنظمات الغير الحكومية ص 3 .

4. المبادئ التي يستند اليها المنظمة:

❖ مبدأ تقسيم العمل:

كل موظف يتحمل مسؤولية جزء من العمل

❖ مبدأ الوظيفة:

وهذا يعني التجزئة على اساس العمل ونوع العمل مبدا المرونة و يعني القدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية دون تعديلات جوهرية .

❖ مبدأ وحدة الهدف :

يعني ما تسعى المنظمة الى تحقيقه .

❖ مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة:

حيث ان كل واجب ووظيفة له هيئة موثوقة للاشراف على ادائها وتسهيلها.

❖ مبدأ قصر خط السلطة :

بمعنى كل ما انخفضت و قلت المستويات الادارية تزداد الكفاءة العملية .

❖ مبدأ وحدة الرئاسة:

لكل موظف رئيس واحد يتبع تعليماته او امره و توجيهاته¹.

5. انواع الهياكل التنظيمية:

❖ الهيكل التنظيمي البسيط :

ويسمى هذا بتسلسل الهرمي لانه يتميز بالبساطة وعدم الرسمية حيث تتركز السلطة في قمة الهرم الاداري وهذا الهيكل شائع في الفترة الأولية البناء و تسيير المنظمات بالاضافة الى الظروف المعروفة والبيئة المستقرة والخاضعة للرقابة و يتواجد عدد قليل من الموظفين .

¹ عدنان ماشي والي بناء الهياكل التنظيمية 2012 ، صفحة 14/13/5 بتصرف .

❖ الهيكل الوظيفي :

يتضمن الهيكل الوظيفي تجميع المهنة في قسم مثل الهندسة و يتميز هذا الهيكل بالاقتصاد حيث يعمل الموظفون في نفس القسم ويمكنهم الاستفادة من خبرات زملائهم ولكن من ناحية اخرى فانه يعاني أيضا من عيوب مثل تعدد المستويات الادارية والافتقار الى المرونة وضعف العلاقات التأديبية

❖ الهيكل المخصص :

هذا الهيكل يجمع الموظفين المتخصصين في خدمات او منتجات محددة مع التحذير من ان بعض الاقسام قد تظل مركزية

❖ الهيكل المصفوفي :

في هذا النوع يتم تصنيف الموظفين حسب الوظائف ويتم اختيار شخص واحد ليتولى مسؤوليات الموظفين في وظائف مختلفة بحيث يكون مسؤولا ايضا على المنتج معين في هذا النوع من الهيكل يمكن ان يعمل الموظف تحت تسيير رئيسان وهو ما يخلق نوع من الصعوبة للعمل بالنسبة للموظفين كونهم يأخذون تعليمات من رئيسين بدلا من رئيس واحد .

❖ الهيكل الميكانيكي :

ويتميز هذا النوع بالهرم الوظيفي الذي يمتد عموديا اي ان هناك مستويات متعددة لوحظ ان هذا النوع من الافضل اتباعه اذ كانت المؤثرات الخارجية مستقرة ولم يتغير الروتين اليومي وعلى الرغم من ان هذا النوع يتميز بمستويات عالية من الاشراف والتسلسل الهرمي المهني بالاضافة الى المركزية الا ان اتخاذ القرار بطيء نسبيا ويعتبر مفتقرا الى المرونة.

❖ الهيكل الحيوي :

او ما يعرف بالهيكل العضوي او المسطح مع وجود مستويات ادارية قليلة وتسلسلات هرمية مهنية قصيرة رغم ان هذا النوع يتميز بالمرونة واللامركزية وسرعة اتخاذ القرار بسبب تفويض اكبر لسلطة المديرين والعمل غير الرسمي كما انه يقلل من الاشراف مما يؤدي الى ان يكون كل مدير مسؤول عن عدد اكبر من الموظفين على الرغم من ان هذا النوع من الافضل اتباعه في المواقف التي تتغير فيها تأثيرات الخارجية بسرعة او عندما تهدف المنظمة لزيادة منتجاتها.¹

¹ ثناء عبد الكريم عبد الرحيم ، وظائف الإدارة التنظيم الهيكل التنظيمي ، العراق ، جامعة بابل ، ص3-4 .

6. مكونات الهيكل التنظيمي :

❖ القمة الاستراتيجية:

وتعرف بالعقل التنظيمي تتكون من الادارة العليا ومجلس الادارة الرئيسي الذي يضم لجنة تنفيذية التي تتكون من المساعدين ونواب الرئيس وغيرهم من الافراد الرئيسية يتمثل دورهم في توجيه الموظفين لتحقيق اهدافهم ويختلف عدد كبار القادة بناء على حجم المنظمة والتنوع الوظيفي والتعقيد الادارة العليا المسؤولة عن مهام مثل صياغة السياسات والاستراتيجيات عبر مجالات مختلفة واتخاذ قرارات وخلق بيئات عمل مواتية وتسهيل التواصل الفعال مع الهيئات الخارجية .

❖ الادارة الوسطى التنفيذية :

يتألف مستوى الادارة الوسطى التنفيذية من المشرفين الاقسام الذين يعملون كحلقة وصل حيوية بين الإدارة العليا والادارة التشغيلية حيث يقومون بتنفيذ المهام بناء على الخطوط الاستراتيجية التي صاغها كبار المديرين التنفيذيين في حين انهم مسؤولون عن تقديم التقارير فمن المهم ملاحظة ان سلطة الادارة العليا تحل محل صلاحيتهم .

❖ الإدارة التشغيلية:

يتكون اساس الادارة التشغيلية من فريق من العاملين المسؤولين عن تنفيذ المهام الاساسية لتوصيل السلع والخدمات ويضم هذا الفريق وكلاء الشراء والشحن بالإضافة الى البائعين الذين يشكلون العمود الفقري للعملية يكمن اساس المنظمة في هذه الاقسام الثلاثة التي تشكل مجتمع هيكل سلطة الهرمي .

❖ الهيكل الفني:

يوجد ضمن الهيكل الفني متخصصون مسؤولون عن تطوير المعايير والاطر لتسهيل تنسيق العمليات الخارجية .

❖ الجانب المساعد او الدائم:

يقدم القسم المساعد سواء كان مؤقتا او دائما خدمات متنوعة للأقسام الاخرى بما في ذلك الابحاث والدعم القانوني وخدمات المراجع¹.

¹ د. ماجد محمد عبد السلام الفرا ، نبيل عبد شعبان اللوح ، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة و أثره على الكفاءة الادارية ، غزة الجامعة الاسلامية ، عمادة الشؤون البحث العلمي و الدراسات العليا ، تاريخ النشر 2007/06/30 ، دار النشر فلسطين ، ص

فوائد الهيكل التنظيمي:

- ان الهيكل التنظيمي المبني على اساس متين وجيد يوفر للمؤسسة سهولة تحقيق الاهداف المسطرة الاستخدام الامثل للموارد المتاحة .
- له دور اساسي في تحقيق عملية الاتصال و التواصل .
- يسهل عملية الولوج لجميع مستويات المنظمة .
- الرقابة و المتابعة التلقائية.
- المساهمة في التكيف مع مختلف العوامل الغير متنبئ بها ¹.

¹ علاقة استراتيجية المنظمة بهيكلها التنظيمي ، دراسة تحليلية ، مذكرة تخرج ماستر فرع علوم تسيير ، تخصص ادارة أعمال ، سنة 2022/2021.

خلاصة الفصل:

مما تقدم يتضح جليا اهمية و دور الهيكل التنظيمي الذي يعتبر الحجر الاساس او المحرك الأولي للمنظمات و المؤسسات بمختلف نشاطاتها كونه يلعب دور المسير من خلال تقسيم الوظائف و المهام و غيرها على الأفراد او الفاعلين داخل التنظيم .

رقمنة الموارد البشرية و الهيكل
التنظيمي دراسة تطبيقية بمؤسسة
سوناطراك

تمهيد :

تشير الدراسات الميدانية ان البنية الرقمية كظاهرة فرضت نفسها في ظل التحولات و التغيرات التكنولوجية ، و الحداثة التي مست جميع القطاعات بما فيها الادارة و التي تحولت جذريا الى نظام أكثر مرونة و أكثر موائمة لتسهيل العمل و تحقيق الاهداف و ضبط الانتاجية .

و من خلال دراستنا الميدانية اتى من خلالها اتضح لنا ان الرقمنة في المؤسسة الاقتصادية "سوناطراك " حيث ان المؤسسة تغطي كل متطلبات تطبيق هاته التقنية و العمل بها .

الاطار الميداني للمؤسسة :

لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك :

تقديم المؤسسة الام سوناطراك :¹

سوناطراك هي مؤسسة الجزائرية الاشهر و الاكبر على الاطلاق و من أهم المؤسسات على المستوى العالمي في قطاع المحروقات و تعتبر ادارتها هي فروعها اكبر مصدر دخل للدولة الجزائرية ، لذلك يعينها بما لا يدع للشك ان تكون ادارتها و طرق تنفيذ مهامها في مستوى الاساليب العالمية و التي من بينها الادارة الالكترونية .

سوناطراك هي المؤسسة الوطنية للنفط و الغاز بالجزائر ، اسمها الكامل المؤسسة الوطنية لاستكشاف ، انتاج ، نقل ، تحويل و تسويق المحروقات ، أنشأت في 31 ديسمبر 1963 برسم رئاسي رقم 63-491

« Société Nationale pour La recherche de L'Hydrocarbure ، transformation et la commercialisation ، Le transforme ، La production ، La

والى جانب انشطتها الاساسية فإن مؤسسة سوناطراك استراتيجية التنوع عن طريق توليد الطاقة الكهربائية، تحلية مياه البحر ، الاستثمار في الطاقة الجديدة و المتجددة ، والبحث و الاستكشاف المنجمي ، و كذلك توزيع انشطتها على المستوى العالمي ، بحيث تنشط إفريقيا في مالي ، نيجر ، ليبيا و مصر و في أوروبا ، اسبانيا ، ايطاليا و البرتغال و المملكة العظمى و في القارات الامريكية و الولايات المتحدة الامريكية . و في سنة 2010 حققت سوناطراك رقم الاعمال 56.1 مليار دولار امريكي مما صنفها في المرتبة الثانية عشر على المستوى العالمي بالنسبة للمؤسسات البترولية و تحتل ايضا المرتبة السادسة في انتاج احتياط الغاز الطبيعي و الخامسة في تصديره .

بموجب المرسوم 63-791 المؤرخ في 31-12-1963 اسست المؤسسة

كان الهدف من تأسيسها آنذاك هو إعداد سوناطراك الوطنية لنقل و تسويق و ضبط الدراسات الاولية لانشاء وسائل النقل البرية و البحرية التي تسمح بنقل المحروقات السائلة و الغازية و أن أهم المراحل التي عرفتها سوناطراك الى يومنا هذا :

22 ديسمبر 1966 : أصبحت سوناطراك تضم من بين أهدافها البحث و الاستغلال الصناعي و التجاري للحقول النفطية و المواد المشتقة . /

ابتداء من 1976 : تأميم المناجم و لقد مكن نزاع الشرق الاوسط ان يفرض على فرنسا موازين قوى جديدة على المستوى السياسي الذي أبرز الدور الرئيسي لسوناطراك ، فلقد 3+21 الحرب العربية الاسرائيلية في جوان 1967 من فتح الطريق أمام تأميم الجزائر لقطاع التوزيع و الشركات انجلوسكسونية .

¹ المؤسسة الاقتصادية بترولية سوناطراك 2024/02/18 AVAL .

24 فيفري 1971 : تأكد هذه المرحلة دور سوناطراك كأحسن أداة سياسية وطنية في ميدان المحروقات و لقد وسعت المؤسسة منذ ذلك الحين وراء تدعيم عملية استرجاع الكامل لثروات الجزائر من البترول و الغاز و استغلالها بفضل التحكم في التكنولوجيا مع الحفاظ على تزايد الطاقوي للبلاد و توفير الايرادات بالعملية الصعبة الضرورية لتنميتها

مرحلة 1981 :

تسيير سوناطراك من اناج البترول و الغاز الطبيعي الجزائري و يرتفع سعر البترول الواحد 159 لتر من دولارين في 1971 الي 40 دولار في سنة 1981

واصلت سوناطراك في الثمانينات جهودها في التحديات بشكل بارزا لاسيما فيما يتعلق بالمحافظة على حقوقها على المدى الطيل ، و كذلك فيما يخص تطوير قدراتها في التصدير كما شهدت هذه المرحلة انشاء 14 مؤسسة كبرى (نפטال ، سونغاز ...) بعد مشروع إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني .

مهام شركة سوناطراك :

- التنقيب عن المحروقات : أي البحث عن مخازن البترول باستعمال وسائل و خرائط فيزيائية و جيولوجية

- الانتاج : تقوم المصلحة باستخراج البترول حيث تبدأ بالحفر حتى تصل الى المحروقات .

-النقل : و يتم عبر القنوات من الابار الى المصانع و اكبر مصنع "المركب الوطني لتوزيع المحروقات" و يقوم بتجميع كل المنتجات ثم يقوم بتحويلها على مختلف محطات التكرير .

التحويل : و يقوم هنا بتحويل المحروقات الى منتجات تسلم الى مصلحة التسويق .

التسويق : و يقوم بتسويق المنتجات عبر أسواق محلية و أخرى خارجية إضافة للنقل البحري// للمحروقات

اهداف شركة سوناطراك:

- البحث و التطوير الاقتصادي .

- النمو التكنولوجي للتسيير الحسن

- عملية التسويق المتطورة .

- تطوير العلاقات الدولية و الشراكة .

و من اجل تعظيم القيم من مصادر المحروقات على المدى البعيد، دفعت سوناطراك معدل نمو بحيث

تضاعف الانتاج 4 مرات منذ سنة 1970 .

<p>يسهر على ضمان تجهيز و نقل الهيدروكربونات حسب مهامها الرئيسية : وضع و تنفيذ سياسات و استراتيجيات الادارة لتسيير و تطوير المصب في قطاعين النفط و الغاز ادارة و تسيير المرافق القائمة لتميع الغاز الطبيعي و تفرقة غاز البترول المميع تنفيذ الشراكة و الخطط تنمية المصب في قطاع النفط و الغاز رصد و ادارة محفظة الشركات التابعة . تنفيذ مؤتمر سنوي لمديرين التنفيذيين لمناقشة القضايا الرئيسية بالنسبة لمهام نشاط المنصب . تحويل المحروقات .</p>	<p>مهام سوناطراك Activité LQS</p>
---	---

تعريف مؤسسة AVAL:

التسمية : شركة تطوير و تنفيذ سياسات تطوير و استغلال النفط و الغاز .
 تتمثل المهام الرئيسية لنشاط المصب في تشغيل مرافق تسييل الغاز الطبيعي و فصل الغاز البترول المسال و التكسير و البيروكيمياويات و الغاز الصناعي.
 يدير نشاط افال ايضا جميع المشاريع مثل استغلال منجم الزنك و الرصاص في العابد في تلمسان و سطيف ، و استغلال افاق الذهب في الجنوب ، و انتاج الالمنيوم من بني صاف في عين تموشنت ، و استكشاف الرصاص و الزنك الصلب من قورايا الى سطيف ، و استغلال مناجم النحاس و الذهب في عين تموشنت .

رأسمال المؤسسة: 100.000.000.00 مليار دينار جزائري ، موزعة على النحو التالي:

- مجموعة سوناطراك 60 بالمئة
- مجموعة ميناء أرزيو 12 بالمئة ..
- مجموعة ميناء سكيكدة 15 بالمئة.
- مجموعة ميناء بجاية 05 بالمئة .

تقديم نشاط المنصب :

-**تعريف :** يقع هذا الفرع بحي جمال الدين وهران على مساحة تقدر ب 3000م² و على علو 70 م ، متكون من 16 طابقا ، و هي التي تسهر على ادارة المركبات تمبيع الغاز بأرزيو و سكيكدة ، حيث يكمن نشاط المنصب المهام الضرورية في استغلال الوحدات الخاصة الموجودة في تسييل الغاز الطبيعي ، و الغاز الطبيعي مبيع بتنفيذ خطة التنمية في عملية تكرير النفط و الغاز و ادارة و مراقبة الشركات التابعة و الموكلة لعقد (التكرير الكيميائي) .

تنظيم نشاط المنصب :

و يتم تنظيم أنشطة المنصب حسب الهياكل التالية :

-الهياكل العلمية .

- قسم تمبيع الغاز و فصله .

- قسم الدراسة و التنمية .

-قسم البحوث و التكنولوجيا .

- قسم التكرير

مديرية الموارد البشرية في سوناطراك :

هي جزء مهم من الادارة العامة ، بما ام المؤسسة دائما تنسب الى جهود الفردية و الجماعية لأعضاء المؤسسة ، و من أهم المهام الأساسية للمديرية الموارد البشرية هي :

- اعداد السياسات و الاستراتيجيات في مجال التسيير و تنمية الموارد البشرية .

- التسيير المسار المهني و تنمية الاطارات السامية بالمؤسسة .

- تأطير الدوائر الخاصة بالموارد البشرية في مختلف المركبات الصناعية .

- المراقبة المستمرة و متابعة احترام تطبيق سياسات و الأنظمة المعمول بها خاصة بتسيير الموارد البشرية .

- تسيير المنح للعمال عبر الشعارات الداخلية و مشورات و بحث عن المناصب و تجهيز الملفات. **مهام**

قسم تنمية الموارد البشرية :

-المساهمة في التعريف بالسياسات و الاستراتيجيات من طرف المؤسسة في مجال تسيير و تنمية الموارد

البشرية .

- تسيير معلومات .

1. إدارة الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية

1.1. تطبيق الرقمنة في مؤسسة Aval:

ساهمت البيئة الرقمية على التطوير و تزويد المؤسسة و الموظف خاصة بخدمة إضافية ليقوم بعمله بصورة ملائمة و بدقة و سهولة حيث اثرت الرقمنة و الإدارة الالكترونية بصورة تلقائية على الموظف حيث اصبح يعمل عمله بطريقة سهلة عن طريق البيئة الرقمية التي تبنتها المؤسسة و هذا ما أكده تصريح المبحوث(ة) رقم 3 "افسر سهولة القيام بالمهام عن طريق هاته الوسائل الرقمية التي وفرتها لنا المؤسسة من عتاد و تطبيقات "

المؤسسة في فترة ما بين

1995حتى 1997 بتبني التكنولوجيا الرقمية حيث في هذه الفترة كان متوفر كمبيوتر واحد عند السكرتارية بعدها 2بسنين وفروه لرؤساء المصالح أي في كل مصلحة حاسوب ثم

Oracle تحديدا في 1997وفرت المؤسسة تكوين حول إدارة الوثائق الادارية مع شركة

وهي واحدة من أضخم واهم شركات تقنية المعلومات بشكل عام وقواعد البيانات بشكل خاص

وكنا متخوفين نوعا ما على التطبيقات بحيث وفرت المؤسسة Bugتعرضنا ثم ما بين 1999و2000

كل الوسائل للحفاظ على المعلومة ومن اهم التطبيقات المساهمة في تحقيق المصدقية و التي بدأت بها المؤسسة هي قاعدة البيانات من ثم عملت المؤسسة على تطوير جملة من التطبيقات و التي تستخدم في إدارة العمل و كذلك في التواصل بين الموظفين رؤساء المصالح و المدراء بهدف تسريع اصال المعلومة و تعميمها لكل الموظفين في حين كان التواصل في التسيير التقليدي يتم الطرود و الظروف البريدية و مع تطور التكنولوجيا و بيئة المعلومات التقنية بداية الایمیل و غيره أصبحت المؤسسة تعمل من اجل خلق و توفير كل ما يساهم في توسيع نطاق هاته التقنية بهدف التسيير وفق الخطى العالمية وهي كالاتي:

La messagerie/la ged (gestion du courrier)/gessor (contient les informations sur les employés sous forme numérique) /discouvre (il affiche également les informations sur les employés en même temps)

Plus un meilleur contributeur au niveau d'exercices système AIC (système de sécurité)

Excel-Word-Outlook-email

ومن ناحية العتاد فالمؤسسة توفر كل ما يلزم لتحقيق العمل وفق ما تتطلبه البيئة الرقمية حسب تصريح

" *Bien équipe* " أحد المبحوثين يجيبولنا أي حاجة نطلبوها

Equipements-Scanner –téléphone –imprimante –flash disk -disk mobile

ومن حسب تصريح المبحوث(ة) رقم6

" *facilement* وتاتي نجبروا الملفات "

بكري كانت صعبة نوعا ما و خاص نفتشوا الأرشيف واحد بواحد و كاين أوراق لي نلقوها في حالة

سيئة ما نقدروش نفهموا المحتوى ولا الكتبة يعني بشكل عام الرقمنة سهلت علينا بزاف صوالح و رانا

نخدموا

في راحة وشفافية أكثر من قبل"

فمن خلال تصريحات الأغلبية بدورنا نؤكد اقوال المبحوثين فمن خلال فترة دراستنا الميدانية اتضح لنا

مدى تطبيق الرقمنة و شموليتها و العمل بها بين مختلف المصالح و الأقسام و ما مدى قوة و فطنة و متانة

البنية الأساسية لمؤسسة سوناطراك حيث تتميز بنوع من الصرامة و الالتزام المهنيين و هذا ما ساعدت في

تطويره و بلورته تقنية الرقمنة يعني الموظف يؤدي عمله بأريحية و سهولة اكثر لما تحمله من مزايا و

المؤسسة تكون دائما في الصورة و على اطلاع بمختلف قضايا العمل و الموظفين و شتى التغييرات الداخلية

و الخارجية بصورة تكنولوجية رقمية بهدف بلوغ و تحقيق اهداف المؤسسة و هذا ما تثبته من خلال دراستنا

ان رقمنة اهداف المؤسسة ساهمت في التغيير

2.1. الرقمنة و العمل عن بعد:

الرقمنة هي احدى العوامل المؤثرة في بيئة العمل و هذا لما احدثته من تغييرات جذرية على مستوى المؤسسة

عامة و على مصلحة الموارد البشرية خاصة و على الموظفين كونها تقنية سهلت على الموظفين القيام

بعملهم بطريقة الية بوسائل و عتاد رقمي جديد و الاستغناء عن الطرق التقليدية في تسيير وظائف و مهام

المؤسسة وذلك لتحقيق اهداف المؤسسة

و بصدد هذا الموضوع جاءت ردود اغلبية الموظفين انه و مع اننا في تطور تكنولوجي و بيئة رقمية محضة الا ان المهام تؤدي في ظرف 8 ساعات المحددة قانونيا و العمل يتم في المكتب خلال فترة الدوام و لا يؤخذ الى المنزل كنوع من الفصل بين ما هو مهني و ما هو شخصي الا في الاستثناءات كوياء

كورونا " حيث صرح المبحوث رقم(3) في ظل جائحة كورونا المؤسسة عطائنا

بمعنى ان التمثل التقليدي لمفهوم العمل في المكتب داخل المؤسسة *L'accès à la base des données* لا يزال حاضر في تصريحات المبحوثين الا في الضرورة بحيث اجمع كل مرة بان الرقمنة لم تغير أوقات العمل و لا في الصناعات الخاصة بالعمل بل ساهمت في تطوير و تسريع و تيرة العمل و كذا سيولة الإنتاجية و إضافة الى ما توفره الرقمنة من تسهيلات من ناحية الموارد للموظفين في اطار القيام بعملهم الا انهم لا زالوا يفضلون العمل في المكتب بشكل حضوري أي فكرة العمل عن بعد لازالت لم تتجدد او لا تتسم بالتقائية بالنسبة للموظفين بمعنى ان العمل بشكل متواصل متعب و يولد نوع من الضغط و الاعراض الجانبية إضافة الى انه يمس حتى الحياة الشخصية للأفراد فحسب تصريح المبحوث(ة) رقم 1

جامي ندخلوا الحياة المهنية مع الحياة الشخصية لازم من الأول نديروا حدود في حياتنا "

و تصريح الأخيرة خير دليل على اثبات ان عقلية الموظف الجزائري لا زالت تكتسيها ثقافة تقليدية بالرغم من التطورات الحاصلة عالميا في مجال العمل و التسيير الإداري بحيث اذا قارنا التطور على مستوى العمل عن بعد في الدول المتقدمة سنجد الجزائر لا زالت في طريق النمو و السير نحو التطور مع انها تعمل جاهدة لتوفير كل متطلبات هاته التقنية و إضافة الى ان هاته الثقافة الجديدة خلقت فرق واضح و اثرت إيجابا على الموظفين الا انها ستتغير و تترسخ تدريجيا في مكتسبات الموظفين اذا انه من الصعب ان يتغير تفكير و معتقدات الموظف بسهولة لا بد من مدة زمنية لاثبات هذا التغيير الحاصل و الذي مس مختلف الجوانب .

3.1. الرقمنة و العلاقات المهنية :

و إضافة الى هذا الرسمية في إدارة المهام تتوسم في علاقة محدودة و هي علاقة العمل سواء من اعلى الهرم الى اسفله يسودها نوع من المهنية و علاقات احترام متبادلة و هذا ما يثبتته تصريح احد المبحوثين "العلاقة مع زملاء العمل او مع مدير المصلحة في اطار العمل يسوده نوع من التفاهم و التعاون لإنجاز العمل في احسن صورة الا انه لا يمنع ان يكون نوع من الضغط من طرف المدير او المسؤول في فترات معينة في اطار العمل" و من خلال تصريح المبحوث(ة) نلاحظ ان الرقمنة لم تؤثر على العلاقات المهنية بل أصبحت وطيدة نوعا هذا ما يثبتته التصريح و إضافة الى ما لاحظناه و نحن بصدد دراستنا الميدانية ان العلاقة

الإنسانية و التعاون حاضرة بين الموظفين فمثلا يحدث عطل بسيط في احد أجهزة قسم الموارد البشرية يحاولون إصلاحه و مساعدة بعضهم مع ان المؤسسة تملك قسم خاص بالاعلام الالي و مهندسين و مختصين في الصيانة

و إضافة الى العلاقات الإنسانية و المهنية التي تجمع الفاعلين داخل نسق سوناطراك الا انه هناك فترات ضغط و كثافة العمل تمر على الموظفين حتى في ظل العمل الرقمي فعندما نذكر غالبا التكنولوجيا يتبادر الى اذهاننا ان الموظف في ظل البيئة الرقمية التي توفر له مختلف الموارد الا ان الموظف في عمله عن طريق الرقمنة و الإدارة الالكترونية يتطلب فطنة و تركيز و مهارات و خلفية فكرية مسبقة عن كيفية الإدارة و التسيير و هذا بحد ذاته يولد نوع بالشعور بالمسؤولية و بالتالي لا يمنع ان تولد فترات ضغط سواء من طرف المسؤول او المدير لانهاء العمل في المدة المحددة او ضغط يولده خلل او عطل في الالة

4.1. مصلحة الموارد البشرية الرقمنة والأرشيف:

رغم تقدم و انتعاش المجال التكنولوجي و تعميمه و مؤسسة سوناطراك كانت من بين الأوائل التي تبنت هاته التقنية الا ان الأرشيف المكتوب لا يزال يلعب دورا أساسيا فلا يمكن للموظف في المؤسسة ان يستغني عن الملف الورقي تحسبا لأي خلل او عطل مع ان المؤسسة تملك نظام حماية فعال حيث ادلت تصريحات المبحوثين ان الأرشيف ضروري بالنسخة الورقية و المجلدات المصنفة و هذا ما تثبته تصريحات المبحوثين حيث اجمعوا على ضرورة الأرشيف و أهميته بحيث يبين تصريح المبحوث(ة) رقم 5

“الأرشيف حاجة مهمة مانقدروش نستغناوا عليها كون نجوا نشوفوا في الدول المتقدمة عندهم بنوك من الأرشيف الورقي بالرغم من انهم هوما سابقينا بأميال في مجال التكنولوجيا فأصالة الدولة في ارشيفها”

ومنه فيتضح جليا من خلال المقابلات ضرورة التنبؤ بالمخاطر و عدم الثقة الكلية في التكنولوجيا بالرغم من فعاليتها وأهميتها في العصر الحالي كون ان تقنية الرقمنة تسهم في تحويل الوثائق و المعلومات التقليدية الى صيغ رقمية يسهل الوصول اليها و تخزينها بشكل اكثر فعالية من خلال التطبيقات التي تعمل المؤسسة جاهدة لتوفيرها لتسهيل عملية الارشفة و تعويض الورقة بالملف الرقمي الا اننا وجدنا بان الأرشيف الورقي لا يزال له أهمية كبيرة في المؤسسات رغم التطور التكنولوجي فهو يوفر نسخا اصلية للوثائق و المستندات التاريخية التي قد تكون ذات قيمة كبيرة و يمثل الأرشيف مصدرا هاما للبحث و يساهم في الحفاظ على تاريخ و ثقافة المؤسسة و يعتبر وسيلة امنة لحفظ المعلومات و البيانات في حالات انقطاع التيار الكهربائي تو مشاكل تقنية التي قد تؤثر على الأرشيف الرقمي

5.1. واقع التكوين و التغيير الثقافي في ظل البيئة الرقمية :

الجدير بالذكر ان هذا التغيير الثقافي في الوهلة الأولى صاحبه نوع من التخوف من بعض العمال و الإطارات و خاصة المتقدمين بالعمر و الذين تعودوا على العمل يدويا

الا انه لم يؤثر على وتيرة العمل او على الخلفية الذهنية و تصورات الموظفين كون ان هاته التقنية اتاحت لهم فرصة تعلم مهارات جديدة لتأدية عملهم و ذلك إضافة الى التسهيل و التبسيط و السرعة في الإنجاز عكس العمل في النظام التقليدي ووفرت لهم في هذا الاطار مختلف التكوينات التي تؤهلهم للعمل بهاته التقنية و حتى وفرت لهم المؤسسة التكوين حسب الطلب و هذا ما اجمع عليه جميع المبحوثين و في هذا الصدد نستدل بتصريح المبحوث (ة) رقم 3: " في الأول كان نوع من النفور و الاستصعاب لكن الموظف عندما يجد السهولة سيتقبل حتما سيتأقلم"

فمن خلال اغلبية تصريحات المبحوثين توصلنا الى ان الرقمنة ساهمت في تغيير وعي و فكر و ثقافة الموظف بالرغم من انها عرفت نوع من المقاومة في بداية الامر عند فئة كبار السن و اللذين كانوا قريبين من التقاعد الا انه مع التقدم و التطور و ما وفرتة المؤسسة من جهود لترصيص هذه التقنية أصبحت بغية الموظف التطوير من مهاراته و مكتسباته مما يخوله لنيل مناصب اعلى في الترتيب الهرمي او حتى اذا جاءتة فرصة عمل خارج الوطن يكون الموظف يملك الخبرة و الكفاءة التي تبرهن متانة المؤسسة الام و ان المؤسسة الجزائرية تعمل جاهدة في ظل هاته الحداثة و التغيير المتسارع لتكون في مصاف الدول المتقدمة و ذلك من خلال التكوينات المتواصلة لتعزيز مهاراتهم كما صرحت المبحوثة رقم 1

SMA centre de formation

التابع لسوناطراك وسط و الواقع وهران يوفر لنا التكوينات على حسب حاجة المؤسسة

في عدة تخصصات كالآتي: مثلا انا تكونت قبل ثلاث سنوات

-formation gestion de la paie -ressources humaines

Data analyse

Excel

و كذلك توفر المؤسسة التكوين حسب الطلب فمثلا

L'application gessor L'application gessor و أي واحد جديد يقدر يخدم بها par contre discouvre اصعب و

تحتاج تكوين باش تخرج انت شارك باغي".

بمعنى ان المؤسسة توفر كل سبل ترخيص هاته التقنية فالموظف من خلال عمله في المؤسسة يكتسب شيء إضافي و هو التكوين زيادة على رصيده المعرفي إضافة الى إمكانية الترقية و هنا البيئة الرقمية تعد كحافز للموظف ليعطي أقصى ما يملك من خبرات و مجهودات و هنا يمكن اعتبار ان استراتيجية التكوين لها فعالية جبارة في رفع قدرات الموظفين و منه المساهمة في تغيير ثقافة العمل التقليدية و تشجيع رقمية البيانات

6.1. سياسة الحوافز في ظل الرقمنة :

تعتبر سياسة التحفيز من اساسيات العمل لخلق توازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية إذا ان التحفيز يساهم في التأثير على مردودية الموظف بشكل أكثر فعالية ومنه ينعكس هذا الاستقرار الوظيفي على شخصية العامل وعلى حياته الشخصية من الناحية المادية والمعنوية حيث تدعم سياسية التحفيز الى تشجيع العمال على زيادة أدائهم و يمكن ان تشمل الحوافز مكافآت مالية او معنوية مثل إعطاء فرص التطوير المهني إعطاء الثناء و التقدير توفير بيئة عمل إيجابية و داعمة للموظفين ترقية اجازات إضافية او حتى تقدير عام للجهود المبذولة سياسية الحوافز فعالة تسهم في تحسين أداء العمال ورفع معنوياتهم و تعزيز الرضا الوظيفي و بناء روح الفريق داخل المؤسسة حسب تصريح المبحوث(ة) رقم 5 "المؤسسة موفرتلنا كل شيء راكم تشوقوا بعينكم بصح من ناحية التحفيز اخدم ولا قعد"

ومن خلال هذا يتضح دور المؤسسة الذي اثنى عليه مجتمع البحث في كل مرة فهذا يعد انعكاس لجهود المؤسسة لتحقيق ميزة الرقمنة و التطور الا ان الموظف يمر بحالات شخصية او تتأثر نفسيته مما يؤدي به الى التدهور و الخمول في أداء مهامه و هنا يمكن ان يصعب تحقيق اهداف المؤسسة فاذا استغلت مؤسسة سوناطراك هاته السياسة فيما يخدم مصلحة العمل سنتسارع وتيرة النجاح و تحقيق رضى المؤسسة و الموظف الذي يمثل نقطة الأساس في سيرورة العمل و تحقيق مطالب و اهداف المؤسسة

2. خصائص الهيكل التنظيمي في ظل رقمنة الموارد البشرية في المؤسسة:

بصدد هذا الموضوع فان الهيكل التنظيمي يعد الدعامة الأساسية والمحرك الاستراتيجي لأي مؤسسة وحيث تملك خصائص رئيسة لتسيير وتقسيم المهام

1.2. المركزية و اللامركزية:

في سياق التسيير الإداري تتضح المركزية في سلطة اتخاذ القرارات من مصدر واحد دون تفويض للجهات الفرعية بمعنى المدير فقط من يملك حق اتخاذ القرار و هذا النوع من التسيير يخلق نوع من الضغوطات داخل المؤسسة خاصة و ان المدير يحمل مسؤوليات و انشغالات في بعض الأحيان تجعل الموظف ينتظر مما يولد له نوع من التراكمات أحيانا في حين ان اللامركزية في التسيير الإداري تتمثل في توزيع السلطة

و اتخاذ القرارات على عدة مستويات مختلفة في المؤسسة دون وقفها على مركز واحد و يخلق هذا النوع من التسيير تعزيز المشاركة و التفاعل بين الأعضاء و تحفيز الابداع و اتخاذ القرارات بشكل اكثر ديموقراطية و هذا ما اتضح من خلال تصريح المبحوث رقم 3 حيث يبين هذا " هناك قرارات يتخذها الموظف في حدود ما يسمح به المنصب و ذلك وفق دليل يخول لنا فرصة اتخاذ القرارات بدون مشاورة المدير و هناك من يلتزم المدير باتخاذها و هناك نائب المدير" مما يوضح ان للرقمنة دور في هذا الصدد بحيث الغت الحدود الجغرافية و سهلت على العمل بين الموظفين و المدراء بإرسال أي قرارات او تعليمات جديدة و منه يمكن للموظف اتخاذ القرار اعلام الجهات الأعلى بكل التغييرات الطارئة من مكانه و بدون عناء التنقل وفق المعايير المحددة و في وقت قياسي .

ومن خلال هذا يتضح مبدا المرونة للموظف و المؤسسة و الرقمنة ففي ظل الرقمنة تصبح المرونة اكثر أهمية من أي وقت مضى فتطبيقات الرقمنة تتسارع بوتيرة سريعة و ذلك في سياق اعتماد كل التطورات التكنولوجية الجديدة و تطوير المهارات الرقمية و تكييف العمليات و الإجراءات التقليدية مع البيئة الرقمية المتغيرة و ذلك بالاستثمار بالكفاءات البشرية للمؤسسة و تطوير مهارات موظفيها و تبني أنظمة و عمليات مرنة تسمح بالتكيف السريع مع التغييرات الطارئة في السوق إضافة الى تشجيع الابتكار و أفكار الموظفين و ذلك في إطار بيئة عمل تدعم المرونة و التطور المستمر حيث اجمع مختلف المبحوثين ان المرونة تركز على ما توفره المؤسسة للموظف من وسائل لتأدية عمله في بيئة شفافة و هنا يمكن الإشارة كذلك الى تقنية تسجيل الحضور التي تعتبر شيئاً مهما في المحافظة على العمل المرونة بمعنى ان الموظف مقيد بوقت و نوع من الرقابة حيث تتمثل مرونة المؤسسة في رقمة اهداف المؤسسة و المرونة للموظف من خلال البنية الرقمية و التسيير الذي يتماشى و تحقيق هاته التقنية فمن خلال تصريح المبحوث رقم 4 " ان الرقمنة ساهمت في التطوير و القضاء على الفكر التقليدي اليدوي بحيث وفرت المؤسسة كل ما هو تقني رقمي بالتالي تأقلم الموظفين و تقلص الوقت و الجهد و المال و بالتالي العمل في بيئة مرنة"

2.2. الرقمنة ومبدا تقسيم العمل :

في هذا السياق نهدف التعرف على التغيير الذي مس الهيكل التنظيمي في المؤسسة في إطار رقمنة العمل بحيث اتضح من خلال تصريح المبحوث رقم 3 " مناصب الشغل زادت في ظل الرقمنة المؤسسة زادت الناس المتمكنين من الصيانة والمهندسين و المختصين في الاعلام الالي " بحيث يتضح ان الرقمنة زادت مبدا التخصص الوظيفي و الأطارات التي تتماشى قدراتهم و هذه التقنية العلمية ما يشير الى ان الرقمنة ساهمت في تغيير التقسيم التقليدي وفق ما يتماشى مع تطبيق هاته التقنية و منه للمساهمة في التنسيق الإداري و تحقيق الفعالية و كذا إعطاء فرص التوظيف اكثر للإطارات و المهندسين ذوي الكفاءة و من خلال هذا يجدر الذكر ان في ظل الرقمنة لازالت عملية التوظيف تتم داخليا أي عن طريق اعلان داخلي او عن طريق

المؤسسة الوطنية للتشغيل بمعنى ان الرقمنة لم تؤثر و لا زالت لم تمس هذا الجانب فلازلنا نلتمس قدوم الافراد المعينين و المناسبين للوظيفة الشاغرة و هم يحملون أوراق من شهادات تثبت مستواهم و غيره غير اننا في عصر المعلوماتية و في ظل وجود موارد بشرية ذات كفاءة علمية معرفية الا انه للوقت الحالي لم يتضح أي تغيير او تجديد من هاته الناحية حسب **تصريح المبحوث(ة)1**

Recrutement passe par lanem quand il Ya un besoin

Diffusion interne postulé ou niveau de sonatrach

ولتأكيد هاته التصريحات يمكن الرجوع الى نموذج المقابلة في الملحق رقم(3)

خلاصة الفصل:

بعدما نزلنا الى الميدان و قمنا بدراسته و من خلال الأساليب التي استعملناها استطعنا الالمام بجملة من المعطيات التي تثري بحثنا و كذلك توصلنا الى الإجابات عن الأسئلة التي كنا نبحت عنها فيما يخص رقمنة الموارد البشرية و اثرها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما مدى قابلية و فعالية هاته الاستراتيجية بمؤسسة سوناطراك و كيف اثرت على مردودية الفاعلين ضمن هذا النسق و خلفياتهم الفكرية و هذا ما يتضح من خلال النتائج أعلاه ان مؤسسة سوناطراك كانت سباقة لتبني و بلورة هاته التقنية الرقمية و من خلال هذا يتضح جليا دور الرقمنة في احداث طفرة نوعية من ناحية التطور و توفير البيئة المناسبة للعمل في جو تسوده المهنية و الشفافية و بطرق عصرية واضحة و فعالة و منه فقد توصلنا الى جملة من النتائج بعد قيامنا بالتحري الميداني :

النتائج العامة للدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة سوناطراك (Aval) activité LQS من اجل معرفة واقع رقمنة الموارد البشرية في المؤسسة توصلنا الى النتائج التالية:

-ان الواقع التكنولوجي و البيئة الرقمية احد الدعائم الأساسية لتحسين أداء العمال اذا ان هذه التقنية احدى الطرق التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع مختلف المتغيرات الاقتصادية و التطورات التكنولوجية التي تشهدها

-تولي مؤسسة سوناطراك أهمية كبيرة للرقمنة حيث تهدف من خلالها الى تحسين كفاءة الموظفين و تشجيعهم على التطوير من انفسهم و التخلي عن الطرق التقليدية بحيث يصبح لكل موظف قيمة و هوية مهنية من خلال مستوى اداءه و مردوديته في ظل الامتة و العصرية

-تعتمد الشركة على توفير كل العتاد اللازم لموظفيها وكذلك توفر لهم تكوينات داخلية و خارجية

-توفر شركة سوناطراك مهندسين و تقنيين يلبون احتياجات عمال الشركة بكل اقسامها وفروعها حسب طلباتهم وذلك بإنشاء تطبيقات مواقع الكترونية وغيرها

- بالرغم من التطورات الرقمية و القواعد البيانية و البرامج المتاحة للتخزين الا ان مؤسسة سوناطراك لا زالت تحافظ على الأرشيف الورقي

-جميع العمال في مؤسسة سوناطراك "افال" يعملون في ظروف ملائمة وفي واقع مرن

-اغلبية العمال لا يعانون من القلق و التوتر و التعب وبذل جهد كبير في العمل لأنه عمل اداري لا يتطلب جهد كبير

-اغلبية العمال منسجمون و يعملون بأريحية في ظل رقمنة الموارد البشرية

-توجد بيئة ملائمة للعمل وفي ظروف جيدة الا انه تم تسجيل غياب نظام الحوافز و المكافآت

- للتكوين دور في تحسين البيئة الرقمية في مؤسسة سوناطراك

-بروز دور الرقمنة من خلال تحديث المؤسسة

-شركة سوناطراك ارتبطت بهاته التقنية منذ ارتباط الجزائر بالانترنت و عملت جاهدة على توفير كل المتطلبات اللازمة الى يومنا هذا

رقمنة الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك

- ان العمل عن طريق التقنيات الحديثة والتكنولوجية يساهم في تسهيل عملية التواصل بين الموظفين
- ان العمل على البرامج الرقمية يساهم في اكتساب وقت اكثر و جهد اقل و اكساب الموظفين مهارات تتماشى و تتأقلم مع عصرنة بيئة العمل
- ان للرقمنة دور أساسي وفعال في تحقيق نوع من الشفافية والسرعة و السهولة و المرونة في المؤسسة مما يساعد على اندماج الافراد و تكيفهم .

الخاتمة

الخاتمة:

في خضم الزحام وتراكم التكنولوجيات والمعرفة ووسائل الحصول عليها اصبحت الموارد الالهام داخل التنظيم باعتبارها نقطة الأساس و القوة في عصر يتميز بالمعلوماتية لذلك فرقمنة الموارد البشرية تعتبر من المفاهيم المستحدثة و من الطرق و الانظمة المميزة لإدارة و تسيير المؤسسات و في هذا البحث هدفنا لإبراز الرقمنة كتقنية جديدة ساهمت في تطوير الموارد البشرية و منه في التسيير الاداري المرن

و في ظل هذه التغيرات الملحوظة في المجال الرقمي التكنولوجي و الذي يصحبه تغييرات في نوع العمل تطوير المهارات و التي تحتاجها المؤسسة و تؤثر فيها بحيث ان الرقمنة ساهمت في تطوير الكفاءات و القدرات من جهة و رقمنة اهداف المؤسسة من جهة اخرى فالرقمنة مثلت طفرة توعية في تحويل العمليات التقليدية الى عمليات رقمية باستخدام التكنولوجيا خاصة مع التقدم في مجال التطبيقات و التي تسهل العمل للفاعلين الاجتماعيين و بالتالي تساهم في تحسن الاتصالات و توفير الخدمات بشكل افضل ،بالإضافة إلى دور الرقمنة في تحقيق الفعالية الديناميكية و السرعة بهدف تحسين بيئة العمل و تعزيز التنمية و هذا ما يمثل حوصلة دراستنا الميدانية بمؤسسة سوناظرك فعملت هاته الاخيرة منذ تبنيتها لهاته التقنية بهدف التسيير المعاصر على توفير كل المستلزمات لتصبح واقعا نو انتاجية ملموسة و ذلك بما وفرته من جهود و عتاد و تقنيات رقمية بهدف تفعيل رقمنة الموارد البشرية في ظل التطورات العالمية الملحوظة بحيث يمكن القول ان مؤسسة سوناظرك كانت السبابة في هذا الإطار و كرست الجهود المادية و المعنوية للقيام بمجتمع رقمي يتوافق مع كل التغيرات و التطورات الطارئة و بشكل عام يمكن اعتبار نظام الرقمنة أسلوب فعال يهدف الى تحقيق هاته التقنية بوتيرة متسارعة.

وعلى ضوء هذا فكذبت الفرضية الأولى

حيث كان نص هذه الفرضية "ساهمت رقمنة الموارد البشرية في اختزال بعض مناصب الشغل "

ان هذه الفرضية حاولت التحقق من تأثير الرقمنة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فيما ان المؤسسة تبنيت النظام التكنولوجي والاستراتيجية الرقمية بما فيه العمل الالي و التطبيقات و كذا القواعد البيانية الرقمية ، أدى بنا الى افتراض ان العمل الذي كان يؤدي تقليديا و يأخذ نوع من الوقت و الجهد و يمر على عدة عاملين اصبح حاليا في عصر التكنولوجيا يتم بطريقة الية عن طريق موظف واحد الا اننا توصلنا الى نتائج من خلال تصريحات المبحوثين والتي من خلالها نستدل على ان الرقمنة اثرت على الهيكل التنظيمي الذي يعتبر احد العوامل المؤثرة في المؤسسة بحيث زادت مناصب الشغل و زاد استقطاب الافراد العاملين في قسم الاعلام الالي كالمهندسين و المتمكنين من الصيانة و الهيكل التنظيمي الذي بدوره يحدد كيفية تنظيم الأقسام و الوحدات و المسؤوليات في المؤسسة يساهم في تحقيق التنسيق و التعاون بين الأعضاء

الخاتمة

و تحقيق الأهداف بشكل فعال و هذا ما استنتجناه من خلال دراستنا الميدانية فاذا حدث عطل في أجهزة الكمبيوتر او آلة الطباعة او غيرها من الوسائل التقنية الرقمية في قسم الموارد البشرية او قسم الصيانة و الامن يستعينون بالمهندسين التقنيين و هذا ان دل على شيء فيدل على نوع من زيادة التخصص و بالتالي زيادة مناصب العمل و الوظائف و حتما سيحدث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و بالتالي يمكن استخلاص ان الفرضية الأولى كاذبة و ان الرقمنة زادت فرص العمل و ساهمت في توسع و تخصص الوظائف و بالتالي نوع من توسع هيكل المؤسسة و توصلنا الى صدق الفرضية الثانية الفرضية الثانية.

حيث كان نص هذه الفرضية "خلقت رقمنة الموارد البشرية نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات "

ان هذه الفرضية حاولت التحقق من دور الرقمنة على المورد البشري، هل أصبح له إمكانية وقدرة في اتخاذ قرارات فيما يخص العمل المكلف به او لا زال الفكر التقليدي سائد والتعليمات تكون من الأعلى الى الأسفل او أصبح الوضع أكثر مرونة في ظل التغيير التكنولوجي و رقمنة الموارد البشرية، وهذا ما توصلنا له من خلال دراستنا الميدانية من جانبي المقابلات والملاحظة بمعنى الموظفون اجمعوا على ان الرقمنة وفرت لهم نوع من الحرية و المرونة في حدود ما تسمح لهم مناصبهم وهم محميون في ذلك بدليل داخلي خاص بالمؤسسة عكس ما عرفت به المؤسسات سابقا في غياب المدير يضطر الموظف لإيقاف العمل و انتظار موافقته حيث تأخذ هاته العملية متنوع من الوقت مما يولد نوع من الضغط التوتر و القلق للعامل و من جهة أخرى يعرقل سير العملية الإنتاجية فالرقمنة تمثلت سماتها في التسهيل اكتساب الوقت التقليل من الجهد و التقليل من المصاريف فمثلا: العمل التقليدي اليدوي و الاوراق التي يجب ان يطلع عليها رئيس المصلحة او المدير و يمضيها أصبحت في ظل الرقمنة تتم اليا دون عناء و بأسرع وقت عن طريق بريد الكتروني او غيره من وسائل التواصل و التقنيات الحديثة هذا يدل على ان المؤسسة باعتمادها هذا النظام الرقمي أعطت موظفيها و الفاعلين فيها فرص العمل بأريحية و بنوع من المرونة هذا ما يسمح لها بالإنتاج و السير وفق تحقيق أهدافها المسطرة و كذلك تبقى محافظة على مكانتها و اسمها في سوق العمل ومنه يمكن استخلاص صدق الفرضية الثانية بعد استخلاص النتائج الجزئية للدراسة والإجابة على الفرضيات يمكن الان الوصول الى نتيجة عامة للدراسة والإجابة عن السؤال الرئيسي الذي انطلقت منه الدراسة فتوصلت الدراسة الى ان هاته التقنية لها دور بارز و فعال وكذلك ، تساهم رقمنة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالشركة الجزائرية "سوناطراك" إضافة الى انها تساعد في تسيير وإدارة الموارد البشرية وتساهم في تطوير كفاءة ظل المرونة ، إضافة الى تأثير عملية الاتمته على إدارة الموارد البشرية بالتالي أصبحت أكثر فعالية وسهولة بالنسبة للأفراد وقدراتهم في مواكبة التطورات التكنولوجية الرقمية بشركة سوناطراك ، وكذلك مساهمة رقمنة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق اهداف المؤسسة . إضافة الى تأثيرها على تقسيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنه ساهمت رقمنة الموارد البشرية بتغيير نوعية النظام التقليدي

الخاتمة

وتعويضه بنظام حديث يتماشى ويتأقلم مع التغيرات الخارجية والداخلية التي تمس المؤسسة وبالتالي العمل في بيئة ملائمة، و منه فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الى ابراز اهم النقاط المتعلقة بالرقمنة و مدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية و ذلك بتوفير كل مستلزمات هاته التقنية الحديثة التي أصبحت ضرورة حتمية و نظام فرض نفسه في عصر يعرف بالتكنولوجيا و التقنيات المتطورة كما يمكننا القول ان البيئة الرقمية لها دور فعال في تسهيل و تبسيط عمل إدارة الموارد البشرية و في نهاية هذا البحث توصلنا الى بروز الرقمنة و كظاهرة و حتمية في العصر الحالي ووجوب مواكبة المؤسسات و التنظيمات لهذا التغير الثقافي و الحداثة التي فرضت نفسها و توصلنا الى شمولية هاته التقنية الرقمية كونها اخذت قسط من الوقت اتصبح ثقافة متجذرة حيث اخذت قرابة 30 سنة من الجهد و العمل في حين لا زالت الرقمنة في بداية طياتها الأولى في إدارات أخرى في هذا الاطار نخص بالذكر دراسة أجرتها الباحثتين حول رقمنة الموارد البشرية في الجامعة حيث وجدنا انها فرضت نفسها كتقنية و لازالت لم تنرسخ كثقافة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

مراجع بالعربية :

- ✓ ابن عائشة علي ، نوري منير ، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مجلة المالية و الأسواق ، الطبعة الأولى ، دار الامة للنشر و التوزيع ، مجلد 2 ، سنة 2015 .
- ✓ بوزيان راضية ،مذكور رشيدة ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا الأهمية و الابعاد ، مجلة التراث ، العدد 2 ،سنة 2015 ،
- ✓ بوعرارة صارة ، تطور الهياكل التنظيمية و علاقتها بالحكومة الجزائر سعيدة ، جامعة الدكتور طاهر مولاي سنة 2013.
- ✓ ثناء عبد الكريم عبد الرحيم ، وظائف الإدارة التنظيم الهيكل التنظيمي ، العراق ، جامعة بابل.
- ✓ حاروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية، دار الائمة للطباعة والشر والتوزيع، ط 2 ، 2011،
- ✓ حكومة دبي المجلس التنفيذي و تطوير الهيكل التنظيمي ، ، بتصرف الناشر الامانة العامة للمجلس التنفيذي بإدارة دبي سنة 2014.
- ✓ خالصة زاوي ، هدى معيوف ، تأثير التوظيف الالكتروني على استقطاب الفعال لكفاءات في البنوك التجارية الناشطة ، بولاية سطيف ، مجلة اقتصاد المال و الاعمال ، جامعة الوادي ، الجزائر ، العدد 04 ، العدد 01 ، 2019 .
- ✓ سعدي خديجة ،مسيردي سيد أحمد ،ادارة الاعمال و تكنولوجيا المعلومات و علو الحاسوب ، مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، المجلد 2013، العدد 4 ، جامعة بليدة 2 لونسي علي مخبر تسيير الجماعات المحلية و دورها في تحقيق التنمية 2013.
- ✓ عدنان ماشي والي بناء الهياكل التنظيمية 2012 .
- ✓ عدنان ماشي والي 2بناء الهياكل التنظيمية ، سنة 2012 .
- ✓ علاقة استراتيجية المنظمة بهيكلها التنظيمي ، دراسة تحليلية ، مذكرة تخرج ماستر فرع علوم تسيير ، تخصص ادارة أعمال ، سنة 2021/2022.
- ✓ علي موسى امال ، نظرية البيروقراطية ، جامعة ميلة سنة2022 .
- ✓ عنتر بن عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية ، المفاهيم و الاسس ، الابعاد ، الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان /الاردن ، الطبعة 1 سنة 2010 .
- ✓ العواسا صالح إبراهيم ا، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، الأردن، دار اليازوري العلمية2019.

قائمة المراجع

- ✓ العواسا صالح إبراهيم سليمان ، شوقي ناجي جواد ، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة ، دار اليازوري ، سنة 2019
- ✓ الكبيسي أحمد ، تطور النظم الالية في المكتبة من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية ، مجلة العربية 300 ، العدد 29 سنة 2008.
- ✓ ماجد محمد عبد السلام الفرا ، نبيل عبد شعبان اللوح ، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة و أثره على الكفاءة الادارية ، غزة الجامعة الاسلامية ، دار النشر فلسطين ، تاريخ النشر 2007.
- ✓ مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ، كيفية تكوين و تفعيل الهيكل التنظيمي في الجمعيات الاهلية، بتصرف ، مقال علمي ، الناشر مركز خدمات المنظمات الغير الحكومية .
- ✓ المؤسسة الاقتصادية بترولية سوناطراك AVAL 2024 .
- ✓ نصر الله حنا ، ادارة الموارد البشرية ، دار زهران عمان ، الأردن سنة 2022 .

مواقع إلكترونية :

- ✓ Diann Danial digital hr ، tech target ، 30/08/2018 available at <https://www.techtarget.com/searchrsoftware/difinition/digital-HR>،visited in 21/05/2024 ، 22 :20 .
- ✓ Julie Bulmash ،human ressources managment and technology ، <https://catalogue.pearsond.ca/assets/hip/us/hips-us-pearsonhighered/smaplechapter/0132270870.pdf>،10.04.2024 ، 14 :25.
- ✓ Scott w o'conner ،what is digital GR ? how technology is changing the field february 12.2020 ، available at <https://www.notheastern.edu/graduate//blog/what-is-digital-hr/>،24/05/2024 ، 02 :41
- ✓ Seyyed abdarasoul houssem ، khalid، nematollah ، Electronic HRM and the Effectiveness oh human resource managment ، departement of managment ، payme-nooruniversity ، iran ، 2013

الملاحق

الرقم المبحوث	الجنس	الاقدمية	مستوى الدخل	السن	الحالة المدنية
1	أنثى	22 سنة	متوسط	49 سنة	متزوجة
2	أنثى	30 سنة	جيد	59 سنة	مطلقة
3	ذكر	21 سنة	راض عن الدخل	48 سنة	متزوج
4	ذكر	27 سنة	راض عن الدخل	53 سنة	متزوج
5	أنثى	28 سنة	غير راض عن الدخل	62 سنة	متزوجة
6	أنثى	29 سنة	راض	55 سنة	متزوجة
7	ذكر	27 سنة	متوسط	57 سنة	متزوج
8	ذكر	30 سنة	جيد	60 سنة	متزوج
9	أنثى	22 سنة	جيد	52 سنة	متزوجة
10	أنثى	19 سنة	متوسط	49 سنة	متزوجة

1. المحور الأول : البيانات الشخصية

1. النوع الاجتماعي :

2. السن :

3. المستوى التعليمي :

4. الحالة الاجتماعية :

5. مستوى الدخل :

6. الخبرة المهنية :

المحور الثاني :

ما أهمية العمل لديك ؟ و كيف تفصل بين الحياة الشخصية و الحياة المهنية ؟

.....

كيف تفسر العلاقة بين القائد و الموظف ؟

.....

هل هناك مهام أخرى تؤدي خارج العمل ؟

.....

كيف تفسر درجة التعاون في المصلحة التي تعمل بها , و في المؤسسة عامة ؟

.....

هل تجلس كل ساعات العمل في المكتب ؟

.....

كيف يتم العمل و التواصل بين الموظفين ؟

.....

كيف يتم الاعلان عن مناصب الشغل ؟

.....

كيف يتم اتخاذ القرارات؟ و ما مدى توفر المعلومة في المصلحة أو المؤسسة؟

كيف ساهمت الادارة الالكترونية في تغيير علاقات العمل و سيرورة النمو و الانتاج في المؤسسة؟

حسب رأيك كيف تفسر سهولة القيام بالمهام؟

متى تم الاعتماد على نظام الرقمنة في المصلحة او في المؤسسة؟

ماهي الوسائل و البرامج التي تم اتاحتها لكم؟

ما هي مراحل رقمنة المؤسسة؟

هل توجد خلية أو قسم خاص بالقطاع الرقمي؟ و هل من الضروري توفره؟

كيف استقبلت المؤسسة و الموظفين هذا التغيير الثقافي الذي حدث في المؤسسة؟

حسب رأيك ماهو الاختلاف بين الادارة الالكترونية و التسيير الاداري التقليدي؟

هل وفرت لكم المؤسسة تكوين او تدريب لمواكبة الرقمنة؟

هل عرفت المؤسسة نوع من المقاومة؟

هل يوجد رقمنة لأهداف المؤسسة ؟

.....

كيف تحول الاجر قبل و بعد الرقمنة ؟

.....

ما هي كيفية تسجيل الحضور ؟

.....

بعد تبني المؤسسة للرقمنة ماهي الوظائف او المناصب التي تم استبدالها ؟

.....

1. المحور الأول : البيانات الشخصية

1. النوع الاجتماعي : ذكر
2. السن : 48
3. المستوى التعليمي : جامعي
4. الحالة الاجتماعية : متزوج
5. مستوى الدخل : اقل
6. الخبرة المهنية : 10 سنوات في المبيعات

المحور الثاني :

ما أهمية العمل لديك ؟ و كيف تفصل بين الحياة الشخصية و الحياة المهنية ؟

العمل مدة 8 ساعات جود بين الحاجات الشخصية والحاجات المهنية طالع طاركا
نعمل ساعة اضافية او نعمل حتى نصل حاجتنا كوروناعلا بعد
كيف تفسر العلاقة بين القائد و الموظف ؟

متوهم / كنت لم يضع ان يولد نوع من الفصح في اطار العمل

هل هناك مهام أخرى تؤدي خارج العمل ؟

كل الامم داخل الشركة

كيف تفسر درجة التعاون في المصلحة التي تعمل بها , و في المؤسسة عامة ؟

العمل الجماعي "المعاونية" ليس لدينا من كل من هاته الحاجات

هل تجلس كل ساعات العمل في المكتب ؟

كل العمل في المكتب و اذا اجلس في الكمبيوتر نزيدوا chirement

كيف يتم العمل و التواصل بين الموظفين ؟

par telephone , messenger Reunion

كيف يتم الاعلان عن مناصب الشغل ؟

la Bourse d'emploi interne et au niveau de son trouche
le recrutements passe par l'ancien

@ papiers - l'information rapide par Messagerie.

كيف يتم اتخاذ القرارات؟ و ما مدى توفر المعلومة في المصلحة أو المؤسسة؟

il y a des décisions prises par le directeur et l'auto le VIP

كيف ساهمت الادارة الالكترونية في تغيير علاقات العمل و سيرورة النمو و الانتاج في المؤسسة؟

الاهتمام بالوقت في العمل عن طريق الوراثة الوراثية وغيرها المؤسسات بحرية على وجه التحديد مع تقليل الجهد والوقت وال...

حسب رأيك كيف تفسر سهولة القيام بالمهام؟ gestion des couriers.

le travail / sa facilité le travail scanner la JED application traitement des couriers متى تم الاعتماد على نظام الرقمنة في المصلحة او في المؤسسة؟

application jessou / 2001

ماهي الوسائل و البرامج التي تم اتاحتها لكم؟

au Niveau: jessou Discover (les information des Agent) Messagerie outlook - exelle - l'age - Lqs ما هي مراحل رقمنة المؤسسة؟

منذ سنة 1996 و حتى يومنا هذا بدء مراحل لتحويل الكفاءات على اليوم

هل توجد خلية أو قسم خاص بالقطاع الرقمي؟ و هل من الضروري توفره؟

DTI: problème réseau / panne / messagerie

كيف استقبلت المؤسسة و الموظفين هذا التغيير الثقافي الذي حدث في المؤسسة؟

service formation على حسب رغبة و تهيئة service rapidement / facilement

حسب رأيك ما هو الاختلاف بين الادارة الالكترونية و التسيير الاداري التقليدي؟

في التسيير التقليدي كان يتبعه على الفتح بين التسيير في طرقه لانه السهل على كل النواحي هل وفرت لكم المؤسسة تكوين او تدريب لمواكبة الرقمنة؟

Discover - besoin d'information formation pas de résistance 50%

هل عرفت المؤسسة نوع من المقاومة؟ gestion de la paie

R H. Centre de formation S M A : un budget special Mangement. - Ang Pais - catalogue

DA analyse - exelle - parfaitement. chaque années - 2 ou 3 formation par un 1

هل يوجد رقمنة لأهداف المؤسسة؟

بالتأكيد بل إن هناك التقنيات المتاحة التي قد تقوِّم وبلوغ أهداف المؤسسة بوقت أسرع

كيف تحول الاجر قبل و بعد الرقمنة؟

ليس لديه اي علاقة بالاجر بل يعتمد فقط على حالة الشركة

ما هي كيفية تسجيل الحضور؟

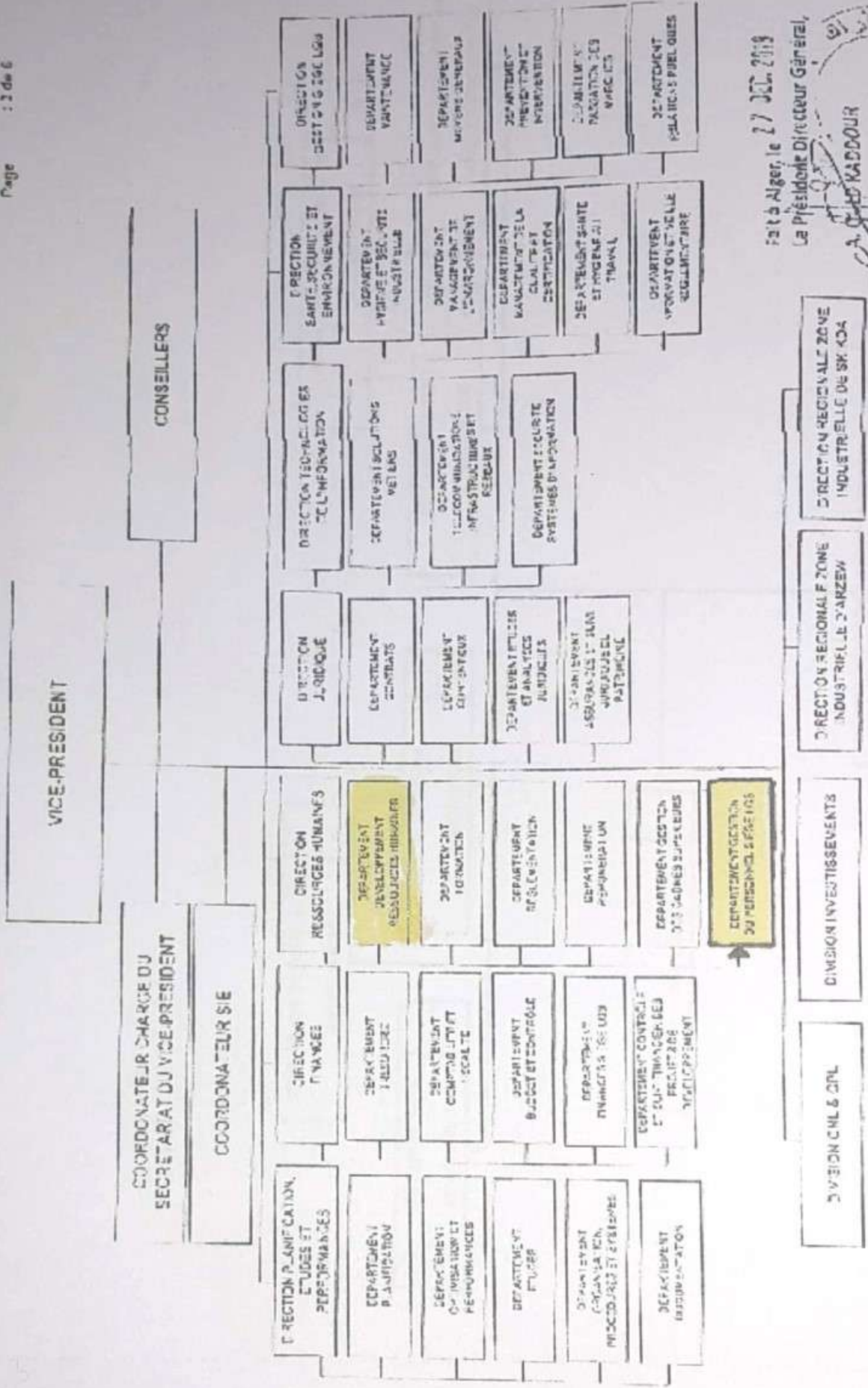
على طريق نظام تسجيل الحضور الالكتروني مما يقيت نوع من التلاعب

بعد تبني المؤسسة للرقمنة ماهي الوظائف او المناصب التي تم استبدالها؟

من المعروف ان تحظى مناصب في ظل هذه الرقمنة الى انهارت جميعاً
التخصصات الوظيفية في قسم الاعلام الايام مهندسين وتقنيين

ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITE LIQUEFACTION ET SEPARATION DES GAZ

Classification : 2.010.1
Référence : A-1227
Page : 2 de 6



Fait à Alger, le 27 Dec. 2019
La Présidente Directeur Général,
G. KHADDOUR





ترخيص بإجراء بحث ميداني

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا- كلية العلوم الإجتماعية
- جامعة وهران 2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم أن تمنحوا

الطالب (ة) : ر. ج. م. ه. د.

المولودة (ة) : 2001 بوهران.

المسجل في: الثانية ما يستتر عمل وتنظيم

برسم السنة الجامعية: 2024/2023

الحامل (ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم : 111363729

بتاريخ 2018 15 28

باجراء بحث ميداني حول : تأثير الرقمنة على و الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي بالمرحلة الاقتصادية

ب : بتمسك بسمو نظرا لـ لمدة : 3 أشهر

تحت اشراف الاستاذ (ة) : ح. م. ب. س. ح. ح. ح.

يرجى من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على
المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير
رسالته(ها) لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الاجتماع .

2023/11/09 حرر بوهران يوم :

جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
رئيس قسم
علم الاجتماع
و الأنثروبولوجيا
عاشور سالم

أستاذ المشرف على البحث

جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
أستاذ المشرف على البحث
عاشور سالم



ترخيص بإجراء بحث ميداني

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا- كلية العلوم الاجتماعية

- جامعة وهران 2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم أن تمنحوا

الطالب (ة) : بن مهيبة إبراهيم فراح

المولودة (ة) : 21/07/2001 بوهران

المسجل في: السنة الثانية ماستر ٢٤

برسم السنة الجامعية: 2024/2023

الحامل (ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم : 11001110074040008

بتاريخ : 30/10/2018

باجراء بحث ميداني حول : تأثير الرقمنة على وفرة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

ب : شركة سونامراك لمدة : 3 أشهر

تحت اشراف الاستاذ (ة) : د. حسيبة بشارف حسيبة

يرجى من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والاستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها) لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الاجتماع .

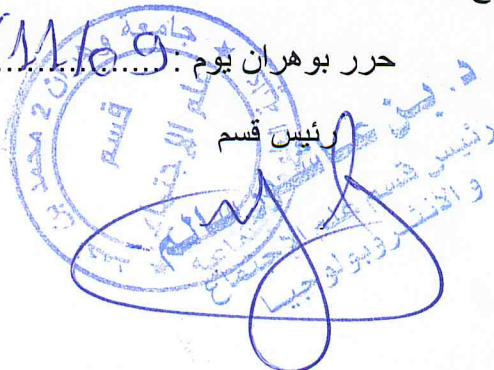
حرر بوهران يوم : 23/11/2023

رئيس قسم

أستاذ المشرف على البحث

د. حسيبة بشارف حسيبة

[Signature]



ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE

Mounir
Chef Département
Directeur Messagerie Semaines

LE CHEF DE DEPARTEMENT





Es-Senia le :

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Taleb Mourad, représenté par le chef de département de sociologie

Ci-après désigné par l'Université.

D'une part,

Et

L'entreprise.....dont le siège social est

Sis.....représentée par

Monsieur.....

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) en

Master de sociologie de travail

Mr (Melle) :

En conformité avec le programme et le plan des études de spécialité de sociologie d'organisation et travail.

Activité Liquéfaction & Séparation
 Direction Ressources Humaines
 Département GPR

ATTESTATION DE STAGE

Nous soussignés, Chef de Département Gestion personnel, attestons que :

Melle **BENMENNI IKRAM FARAH** Né (e) Le : 21/07/2001 à Oran

A suivi un stage pratique Au Département Développement des Ressources
 Période : Du 18/02/2024 au 18/03/2024

Spécialité : Sociologie

Organisme : Université d'Oran Mohamed Ben Ahmed

La présente attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Oran, le 20/05/2024

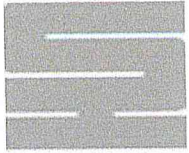
**Le responsable de l'établissement de
 L'enseignement ou de la formation supérieur**

NB : La présente attestation n'est délivrée qu'en une seule copie originale.

SONATRACH - Activité LQS-Avenue Djelloul Bekhti NEMICHEN
 El Makart-Oran - Tél 213.-41-42-07 Fax : 041-82-00-53

Le responsable de l'établissement
 ou l'Administration d'accueil
 Chef de Département Gestion
 du Personnel Siège LQS
 Direction Ressources Humaines
 ER-BOLISRI
 ER-BOLISRI

سوناتراک



sonatrach



ACTIVITE LQS
DIRECTION RHU
DEPARTEMENT GPR

NOTE AFFECTATION

ORAN LE:

18/02/2024

Mme, Mlle, Mr :

BENMENNI IKRAM FARAH

Né(e) le :

21/07/2001 à ORAN

Fonction :

STAGIAIRE

Direction:

RHU

Département:

DRH

la présente note prend effet à compter du :

18/02/2024

et jusqu'au :

18/03/2024

PI LE CHEF DE SERVICE GC/FOR

S.MEMBER

Saida MEMBER
Chef de Service Gestion Carrière & Formation
Département Gestion du Personnel Siège
Direction Ressources Humaines