

التحليل الهيكلي لعوامل التحول الرقمي المؤثرة على تطور المهن و الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية

–دراسة حالة بنك الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط –

أ – بوجلجة حسين¹ أ – سماش أمينة²

الإرسال: 2025/06/12

القبول: 2025/11/25

النشر: 2025/12/11

الملخص:

إن التحول الرقمي ليس مجرد فكرة نظرية طموحة أو مصطلح عابر وإنما هو ضرورة حتمية وجب على البنوك اليوم اتباعها و تجسيدها، فرقمنة الوظائف و تطوير الكفاءات رغم عدم توفره بشكل كبير داخل معظم البنوك، إلا أنه يمكن أن يصبح شعار للعمل اليوم داخل البنوك لتحقيق أهدافها و ذلك من خلال تغيير المؤسسات لوجهات نظر العاملين بها و توفير مختلف الأسس و القواعد التي تساعد في تجسيد هذا التحول، و عموما وجود قاعدة رقمية داخل البنوك يدل على قوة البنك و قدرته التنظيمية و مهاراته في التطوير و التحسين الإداري المستمر و ترقية خدماته.

خلال الدراسة الميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط – بنك – لولاية معسكر كان هدفنا هو معرفة عوامل التحول الرقمي الرئيسية المؤثرة على تطور المهن و الكفاءات ، اعتمدنا على منهج التحليل الهيكلي *MICMAC* ، حيث تم اعتماد المقابلة و الاستبيان كأداة أساسية لتجميع البيانات و تحليلها حيث استنتجنا أن المؤسسة تقدم خدمات و منتجات رقمية حسب مستوى الرقمنة المنخفض و هذا راجع الى : ضعف (البنية التحتية ، القيادة الرقمية و الثقافة الرقمية ، قلة الوعي بفوائد التحول الرقمي والمعرفة التقنية اللازمة لنجاحه). إذ نقترح التوصيات التالية: الاستثمار في التكنولوجيا و تكتيف الدورات التكوينية لاكتساب مهارات رقمية إضافة إلى دعم عملية التحول الرقمي في البنك كأولوية من أولوياتها و ضرورة توفير الإمكانيات لضمان نجاحها.

الكلمات المفتاحية: عوامل التحول الرقمي، تطور المهن الرقمية، منتجات و خدمات رقمية، الكفاءات الرقمية.

Structural Analysis of Digital Transformation Factors Affecting the Development of Professions and Competencies in Economic Institutions: A Case Study of the National Savings and Investment Fund – Bank

Abstract:

Digital transformation isn't just an ambitious theoretical idea or a fleeting trend. Instead, it's an inevitable necessity that banks today must embrace and embody. Digitizing functions and developing competencies, despite their limited availability in most banks, can become a driving force for today's operations. To achieve its goals, this transformation requires changing the perspectives of employees within the organization and providing various foundational principles and rules that aid in its realization. Generally, the presence of a digital foundation within banks

¹ أستاذ محاضر ب بجامعة مصطفى اسطيمبولي معسكر h.bouteldja@univ-mascara.dz (المؤلف المرسل)

² أستاذة م حاضرة أ بجامعة مصطفى اسطيمبولي معسكر aminagr29@gmail.com

indicates the bank's strength, its organizational capability, its development skills, continuous administrative improvement, and the enhancement of its services. Through the research we conducted at the National Savings and Investment Fund - Bank - in the state of Mascara, our focus was on understanding the factors of digital transformation affecting the development of professions and competencies. We relied on the quantitative structural analysis method using the MICMAC program. Interviews and questionnaires served as our primary tools for data collection. The study concluded that the institution offers digital services and products to a limited extent – indicating a low level of digitization. This is primarily due to weaknesses in: infrastructure, digital leadership and culture, a lack of attention to the benefits of digital transformation, and the technical knowledge necessary for its success. The study suggested investing in technology, intensifying training courses to acquire digital skills, in addition to supporting the digital transformation process within the bank, and ensuring the necessary resources are provided for its success.

Keywords: Digital transformation factors, evolution of digital professions, digital products and services, digital competencies.

1. مقدمة:

يشهد عالم العمل اليوم تحولات جذرية وسريعة، مدفوعًا بتضايف قوى اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، وسياسية حيث لم تعد الوظائف والمهارات المطلوبة في سوق العمل ثابتة، بل أصبحت في حالة تطور مستمر، مما يفرض تحديات وفرصًا جديدة على الأفراد والمؤسسات وصناع القرار على حد سواء، إن فهم هذه العوامل المتشابكة والمؤثرة أصبح ضرورة ملحة لاستشراف مستقبل العمل، وتصميم استراتيجيات فعالة للتكيف مع متطلباته المتغيرة، إذ تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل الأبعاد المتعددة التي تسهم في إعادة تشكيل طبيعة الوظائف والكفاءات. سنغوص في كيفية تأثير الديناميكيات الاقتصادية، من العولمة والمنافسة إلى السياسات الاقتصادية العامة، على الطلب على المهارات ونشأة أدوار وظيفية جديدة. كما سنتناول الدور المحوري للتغيرات السياسية والقانونية، مثل التشريعات واللوائح الجديدة، في صياغة بيئة العمل وتحديد مسارات التطور المهني. علاوة على ذلك، سنبرز الأثر العميق للعوامل الاجتماعية والثقافية، بما في ذلك تغير وعي الزبائن، والأزمات الصحية العالمية، وتطور القيم المجتمعية، في تشكيل توقعات سوق العمل. لا يمكن إغفال المحرك الأقوى لهذا التحول: التقدم التكنولوجي المتسارع، وظهور الاختراعات الجديدة، ورقمنة الأنشطة التي تعيد تعريف المهام والكفاءات الأساسية. وأخيرًا، سنفحص كيف تلعب العوامل الداخلية للمنظمة، من استراتيجياتها وهياكلها إلى ثقافتها وسياسات مواردها البشرية، دورًا حاسمًا في قدرتها على التكيف والازدهار في هذا المشهد المتغير.

من خلال تحليل هذه العوامل بعمق، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل لكيفية تطور الوظائف والمهارات، مما يمكن الأفراد من الاستعداد بشكل أفضل لمستقبلهم المهني، ويزود المنظمات بالأدوات اللازمة لتنمية قواها العاملة، ويدعم الحكومات في صياغة سياسات تعليمية وتشريعية تتلاءم مع متطلبات العصر الجديد.

و عليه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ماهي عوامل التحول الرقمي الرئيسية المؤثرة على تطوير الوظائف و الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

2. الجانب النظري.

2. العوامل الرئيسية المؤثرة على تطور الوظائف و الكفاءات: هناك عدة عوامل تؤثر على تطور الوظائف و الكفاءات نذكر منها:

1.2. التقدم التكنولوجي، منصات تكنولوجيا المعلومات، اقتصاد المشاركة والمعرفة.

تعتبر التطورات التكنولوجية السريعة والمستدامة المحركات الرئيسية للتغيير في ظل انتشار الرقمنة التي تؤثر على جميع القطاعات المهنية تقريباً حيث خلقت التطورات التكنولوجية مثل الأتمتة، الروبوتات، الذكاء الاصطناعي، أجهزة الاستشعار، والبيانات طرقاً جديدة تماماً لإنجاز العمل إذ أصبح بالإمكان إنجاز المزيد والمزيد من المهام بواسطة الآلات، وبحلول عام 2025، ستقوم الآلات بعمل أكثر من البشر، وفقاً لأحدث تقرير (WEF, 2019) ، لقد أدى هذا التحول التكنولوجي في طبيعة القوى العاملة وكذلك المنظمات إلى إعادة تصميم معظم الوظائف إذا تمكن الموظفون من التكيف، فلن تسبب ثورة الروبوتات الخوف، وستستمر الآلات في العمل من أجل البشر.

يتصور البشر الأتمتة على أنها وضع يتم فيه إدخال آلة كبديل للعمل البشري، على سبيل المثال المركبات ذاتية القيادة، طائرات التوصيل بدون طيار... الخ، حيث ركزت الأتمتة في بداية ظهورها على المهام الروتينية، مثل العمل المكتبي، مسك الدفاتر، الأعمال شبه القانونية الأساسية، وإعداد التقارير، لكن مع التطورات التكنولوجية الحديثة والقوة الحاسوبية المتزايدة باستمرار (الثورة الرقمية)، أصبح من المرجح بشكل متزايد الآن أن تتم أتمتة المهام غير الروتينية أيضاً (OECD, 2018) ، ويؤكد (Mandl et al, 2015)

على أن "التعاون بين العاملين لحسابهم الخاص والشركات الصغيرة والمتوسطة هو طريقة تقليدية لممارسة الأعمال التجارية للتغلب على القيود"، في حين يتوقع أنه في غضون بضعة عقود ستختفي العديد من المهن في مواجهة وسائل الإنتاج الجديدة . (frey, 2017) ويذكر (Gruen , 2018) أن "الأتمتة تميل إلى إلغاء الوظائف ولكن اختراع مهام معقدة جديدة يخلق

وظائف جديدة، ولكن التكنولوجيا وحدها يمكن أن تنقذها وهذا يؤكد ما توصل إليه تقرير معهد ماكنزي العالمي (McKinsey, 2018) الذي يتوقع أنه بحلول عام 2030 يمكن أن تختفي ما يصل إلى 800 مليون وظيفة بسبب الأتمتة في جميع أنحاء العالم، ويذكر التقرير أيضاً أنه لن يكون للتكنولوجيا تأثير سلبي بحث على الوظائف، ولكن سيتم أيضاً إنشاء وظائف جديدة، وحسب نوبلر (Nübler, 2016) فإن التغير التكنولوجي غير خطي، وغير مؤكد، وعملية معقدة تأتي في موجات، وبالتالي تسهم في اختفاء الوظائف وإنشاء أخرى في نفس الوقت إذ أن هذه المرحلة لا تحدث تلقائياً، ولكن تنتجها مجموعة متنوعة من القوى على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ويعتقد أن الوظائف لن تختفي تماماً، ولكن سيتم إعادة تعريف العديد منها باعتبار أن الأتمتة مرادفاً لفقدان الوظائف ليس صحيحاً كما يوضح فورد (Ford, 2018) أن الوظائف الأكثر عرضة للخطر هي تلك التي "تكون روتينية ومتكررة وقابلة للتنبؤ بها على مستوى ما"، وهناك احتمال كبير للأتمتة في وظائف مثل أمناء الصندوق، وموظفي خدمة العملاء والتأجير، ومندوبي التسويق عبر الهاتف (frey, 2017) ، فوفقاً لتقرير ديلويت (Deloitte , 2018) ، هناك احتمال كبير بأن يتم أتمتة أكثر من 100 ألف وظيفة في القطاع القانوني وتعتبر المهن الأقل عرضة لخطر الأتمتة: معالجي الترفيه، والمشرفين المباشرين للميكانيكيين، والمركبين، والمصلحين، ومعالجي الوظائف، والأخصائيين الاجتماعيين في مجال الرعاية الصحية (frey, 2017) ، أي بمعنى آخر تلك التي تتضمن علاقات وثيقة مع العملاء.

يرتبط جزء من هذا التغير التكنولوجي في العمل بمنصات تكنولوجيا المعلومات فقد عززت منصات الاقتصاد التشاركي المنافسة وأعدت تعريف حدود مجالات الأعمال وأماكن العمل (Marton , 2017) ، ويقسم تطور الاقتصاد التشاركي إلى ثلاث أنواع:

- (الاتصال مثل YAHOO) ، (Aol)؛
- (الويب 2.0 ووسائل التواصل الاجتماعي) مثل جوجل، فيسبوك، تويتر؛
- (الاقتصاد التشاركي: يقوم عمال الاقتصاد التشاركي بتوصيلك إلى المنزل، وتسليم البقالة ووجبات الغداء المكتبية أو تأجير منزلك (Beno, 2020)).

وفقاً (Stephany , 2018) ، يمكن أن يكون مصطلح الاقتصاد التشاركي غامضاً من الناحية العملية، وعليه توجد تعريفات مختلفة لهذا المصطلح، مثل اقتصاد الوظائف المؤقتة أو الاقتصاد عند الطلب، الاقتصاد التعاوني، اقتصاد الوصول، اقتصاد الند للند (Selloni, 2017). و قدّم -ستيفاني- تعريفاً موجزاً بخمسة جوانب رئيسية: "الاقتصاد التشاركي هو تحقيق القيمة من خلال استعمال الأصول غير المستغلة وإتاحتها عبر الإنترنت للمجتمع، مما يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى ملكية تلك الأصول" و يعتقد أن الاقتصاد التشاركي سيشهد نمواً كبيراً في المستقبل. و فيما يخص التوظيف في الاقتصاد القائم على المعرفة فهو يتميز بزيادة الطلب على العمال ذوي المهارات العالية، حيث يعرف (Powell et all, 2004) اقتصاد المعرفة بأنه: "الإنتاج والخدمات القائمة على الأنشطة كثيفة المعرفة التي تسهم في تسريع وتيرة التقدم التقني والعلمي، فضلاً عن التقدم السريع، و من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن المكون الرئيسي لاقتصاد المعرفة هو الاعتماد الأكبر على القدرات الفكرية بدلاً من المدخلات المادية أو الموارد الطبيعية".

2.2. التغيرات الديموغرافية والاجتماعية والبيئية

لقد عرفت الاحتياجات والطلبات على السلع والخدمات تحولا في جميع أنحاء العالم بسبب النمو المتزايد للسكان إذ تجاوز إجمالي عدد سكان العالم في سنة 2018 حاجز 7.63 مليار نسمة وتعد الصين الدولة الأكثر اكتظاظاً بالسكان بأكثر من 1.4 مليار نسمة، تليها الهند بـ 1.355 مليار (27)، و بالنظر إلى هذه الأرقام التي يجب التعامل معها من الضروري جدا مراقبة استهلاك السكان للموارد الطبيعية، علاوة على ذلك، تتأثر جميع دول الاتحاد الأوروبي الـ 28 بدرجات متفاوتة بالفعل بالتغير الديموغرافي، مع شيخوخة السكان وتقلص القوى العاملة المحلية المحتملة. (Beno, 2020)

وكما ورد في تقرير "التكنولوجيا في العمل الإصدار 2.0 (CITI GPS , 2018) "، فقد بلغ عدد الأفراد في سن العمل في الدول الصناعية ذروته عند 388 مليون نسمة في عام 2011، مع توقع انخفاضه إلى 303 مليون نسمة بحلول عام 2030، و بالنظر إلى التطور التاريخي لهذه الإحصائيات نجد أنه تباطأ نمو السكان في سن العمل في الدول الصناعية من 1% سنوياً للفترة 1970-1990 إلى 0.4% سنوياً للفترة 1990-2010، ومن المتوقع أن ينخفض الرقم بنسبة 0.3% سنوياً على مدى السنوات العشرين القادمة .

وبطبيعة الحال، وصل جيل "الجيل الأول (baby boomers)" الآن إلى سن التقاعد، وسيشهد العالم تعبئة أكبر للعمالة في سوق العمل بما في ذلك النساء، والعمال الأكبر سناً، والمهاجرين وسيتم تخصيص العمال للمناطق ذات الطلب الديناميكي على العمالة، و يرى (Buck, et all, 2002) أن هناك عوامل محلية والدولية سوف تسهم في تطوير أشكال العمل منها: معدلات المواليد، توقيت الولادات، تكوين الأسرة والمنزل، التركيب العمري لإجمالي السكان والقوى العاملة، معدلات المشاركة في القوى العاملة والتوظيف بين مختلف الفئات من الأفراد، تعريف السكان في سن العمل، والتقاعد العادي والمبكر.

يؤكد (Grantham, 2018) بأن هناك تغيير في نهج تصميم مكان العمل بحيث عرف انتقالاً من المقاييس القائمة على البعد المادي إلى مقاييس سلوكية أكثر تركيزاً على الإنسان والرفاهية والصحة فعلى سبيل المثال، وضعت الأمم المتحدة "الصحة الجيدة والرفاه" في المركز الثالث من قائمة الأهداف السبعة عشر للتنمية المستدامة بحلول عام 2030، ويظل الحفاظ على قوة عاملة صحية ومنتجة أولوية حالية، وهو أكثر تطلباً في الوقت الحاضر في سياق التغيرات في المنظمات والبيئة (Kowalski et al, 2017)، و كما ورد في تقرير الاتحاد الدولي للاتصال أن: "المعرفة لم تعد مكدسة في صوامع معينة و أن المطلوب هو القدرة على التفكير وربط الأفكار وبناء المعلومات فهذه "الكفاءات العالمية" ستشكل عالمنا وطريقة عملنا وعيشنا معاً. (OECD, 2018) يكمن أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات حالياً هو تحويل ثقافة المنظمة لتحقيق أهدافها وغرس شعور بالانتماء لدى الموظفين لذلك، فإن المنظمات التي تتمكن من إكمال هذا التحول الثقافي بنجاح وتستفيد من معرفة ومهارات وقدرات الموظفين سيكون لديها ميزة كبيرة على تلك التي تفشل في ذلك، فالعديد من المنظمات التي تحاول تنفيذ هذا التحول الثقافي غالباً ما تفشل و يرجع ذلك إلى أن دوافع واحتياجات ومصالح الموظفين تختلف باختلاف الجيل الذي ولدوا فيه (Twenge et al, 2010)، لهذا السبب، يجب تسليط الضوء على الحاجة إلى إنشاء ثقافة تنظيمية عميقة وجذابة وذات كفاءة عالية تدمج قوة عدة أجيال وتوفر للموظفين الفرصة لاستخدام مواهبهم ومهاراتهم الخاصة. (Blattner et al, 2015)

3.2. العولمة.

تتميز العولمة بأربع خصائص رئيسية هي: العولمة قوة لا يمكن إيقافها، لديها فائزون وخاسرون، تظل الهويات الوطنية والصناعات المحلية فريدة من نوعها، وتؤدي إلى التكامل الاقتصادي العالمي. العولمة، أما في سوق العمل، كانت ولا تزال تدار بشكل سيء. بعد الموجة الأولى من هذه العملية، بقيت مجموعة كبيرة من الأشخاص غير المؤهلين بشكل كافٍ. في الموجة الثانية من العولمة، تأثر أيضاً الأشخاص المؤهلون ذوو المهارات المتخصصة المهمة. (Beno, 2020)

يؤكد (Huws, 1999, p358) بأن العولمة تلعب دوراً محورياً في تشكيل أنماط العمل حيث أن معظم الاقتصاديين وصانعي السياسات أن تحرير التجارة لديه إمكانات قوية للمساهمة في النمو وأن تلك التأثيرات ستكون مفيدة للتوظيف وقد أثر هذا الاعتقاد بقوة على سياسات التحرير في الـ 25 عامًا الماضية، ومع ذلك، توضح الأدلة من الاستطلاعات أن التصورات السلبية لتأثيرات التجارة على سوق العمل متكررة ومستمرة لا سيما في العالم الصناعي والبلدان النامية إذ يبدو أن هناك قلقاً متزايداً بشأن الدخل وأمن الوظائف.

ويعتقد الكثير من المفكرين أن العولمة هي مصدر المشاكل الاجتماعية والثقافية والسياسية الحديثة في العالم فعلى سبيل المثال: زيادة المنافسة إذ تتجاهل حقيقة أن الناس في البلدان الفقيرة يحتاجون إلى وظائف كما أنها تشجع إنتاج السلع للسوق العالمية، بدلاً من الاكتفاء الذاتي، والوظائف العالمية إضافة إلى أن منظمة التجارة العالمية (WTO) هي من تضع قواعد العولمة، التي تسرع من هجرة وظائف التصنيع والوظائف الإدارية من البلدان (Beno, opcit)، و عليه التوظيف في الاقتصاد غير الرسمي قد ارتفع بشكل عام في جميع أنحاء العالم، وظهرت أشكال مختلفة من التوظيف غير القياسي في معظم مناطق العالم المتقدم و تسعى أنماط التجارة والاستثمار العالمي إلى إفادة رأس المال، خاصة الشركات التي يمكنها التنقل بسرعة وسهولة عبر الحدود، وإعاقة العمل، خاصة العمال ذوي الكفاءات المنخفضة الذين لا يستطيعون الهجرة بسهولة لزيادة قدرتها التنافسية العالمية. (Rodrik, 1997)

ويتصور البعض أن الاتجاهات البارزة لعولمة العمل تتمثل في:

- تراجع نسب المشاركة في القوى العاملة.

-تحول التوظيف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.

-أصبح العمل أكثر هشاشة.

-تزايد بطالة الشباب والهجرة.

-تراجع حصة العمل من الدخل القومي.

-تزايد تمايز الأجور.

-تتحول الشركات إلى شركات عابرة للحدود.(Hoeven, 2015)

4.2. مرونة العمل.

جلبت الثورة الصناعية الموظفين من منازلهم إلى المصانع لكن مع ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، أصبح العكس ممكناً، حيث يمكن للموظفين الآن العودة إلى منازلهم و العمل من هناك إذ يمنح أصحاب العمل للعمال مرونة أكبر ويجرونهم من وظائف "من التاسعة للخامسة"، مما يسمح لهم بالعمل في أي وقت وفي أي مكان (Simitis, 1986)، وفي الوقت الحاضر، يشير مفهوم ابتكار مكان العمل إلى عدة إجراءات المحددة، مثل العمل عن بعد (teleworking)، العمل من المنزل (telecommuting)، ترتيب العمل عن بعد (remote-work)، شبكات العمل، العمل الرقمي المتنقل، مرونة المكان، وأنظمة الدفع البديلة، تمكين الموظفين واستقلاليتهم، تدوير المهام، تعدد المهارات، العمل الجماعي، واستقلالية الفريق... الخ (Bates, 2002, p394)

إن مرونة أصحاب الوظائف تكمن في القدرة على العمل في أي وقت وفي أي مكان بفضل تقنيات العمل حيث تم تعريف مرونة مكان العمل على أنها: "فرصة للعاملين للاختيار، مع تأثر اختيارهم بالوقت والمكان ومدة انخراطهم في المهام المتعلقة بالعمل بأشكال متنوعة" (Bal et al, 2014)، وذلك باستخدام الابتكارات التكنولوجية، التي دفعت العديد من المنظمات إلى إعادة تصميم منهجها في العمل، وتوضح الدراسات التي أجريت حول العمل المرن أنه لا تزال أولوية قصوى في حياتنا العملية: 67% يطمنون لو أتيحت لهم هذه الفرصة، و 47% لا يتم تشجيعهم عليها، و 40% من الناس سيختارونها على زيادة الأجور. على الرغم من أن 58% من العمال يعرض عليهم العمل المرن، إلا أن 24% لا يستفيدون منه. ويعتقد 70% من العمال بقوة أن العمل المرن سيجعل الوظيفة أكثر جاذبية، وإذا كان أصحاب العمل يخططون لتوظيف أفضل المواهب، فإن العمل المرن أمر حتمي لأنه سيساعدهم على أن يصبحوا أكثر حافزاً، ويكونون أكثر إنتاجية (Pownow, 2017).

3. الدراسة التطبيقية:

1.3. عينة الدراسة: حاولنا في بحثنا هذا اكتشاف عوامل التحول الرقمي المؤثرة على تطور المهن و الوظائف في الوكالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بنك لولاية معسكر، تحتل هاته الوكالة مكانة مهمة بين البنوك، و تعد من أنجح الوكالات في مجال التحول الرقمي، و تسهيل التعامل المباشر مع الزبائن و استقطاب آخرين جدد من خلال ما تعرضه الوكالة من خدمات و حسن المعاملة من طرف موظفيها الذي يبلغ عددهم 09 موظفين، موزعين على مختلف مصالح الوكالة ببلدية المحمدية كل حسب طبيعة اختصاصه.

الجدول رقم (01): عدد افراد عينة الدراسة

أفراد العينة	المديرين	رئيس المصلحة	الموظفين في الوكالة
--------------	----------	--------------	---------------------

06	02	01	09
----	----	----	----

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع مدير الوكالة

2.3. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: يعد الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP واحد من البنوك الكبيرة في الجزائر في مجال جمع المدخرات ، و تقديم القروض للاقتصاد الوطني خاصة قروض السكن و قروض الاستهلاك ، و نلاحظ أن هناك تزايد في توزيع هذه القروض بصفة منتظمة و متزايدة سواء للقطاع العام أو الخاص و كذلك قطاع العائلات ، و لهذا يرى مسيرو هذا البنك أنه بمنزلة بنك العائلة ، و للدلالة على ذلك هنالك حوالي 5.6 مليون زبون أي ما يعادل 1/5 سدس السكان ، لهذا يمكن القول أن هذا البنك قد اكتسب شعبية في مجال تعبئة الادخار و أصبحت ظاهرة اجتماعية و اقتصادية تلقى احترام في الجزائر. (شنوف، معلول ، و بلابل، 2019-2020، صفحة 44)

و يمكن تقديم بطاقة تعريفية عن المؤسسة من خلال الشكل التالي :

- التسمية: الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط -بنك-.
- الشكل القانوني: شركة ذات أسهم SPA.
- الانتماء: القطاع الخدماتي - البنكي -
- رأس المال: 46000000.000 دج.
- رقم القيد في السجل التجاري: 00ب13829-16/00
- الرقم الجبائي: 29310220002.
- المقر الاجتماعي: 61. شارع سويداني بوجمعة الشارقة. الجزائر العاصمة.
- الموقع الإلكتروني الرسمي:

infoc@CNEPAlgérie D7 WWW.cneptunisie D7

المصدر : (من وثائق المؤسسة)

الشكل رقم (01) : بطاقة تعريفية لمؤسسة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

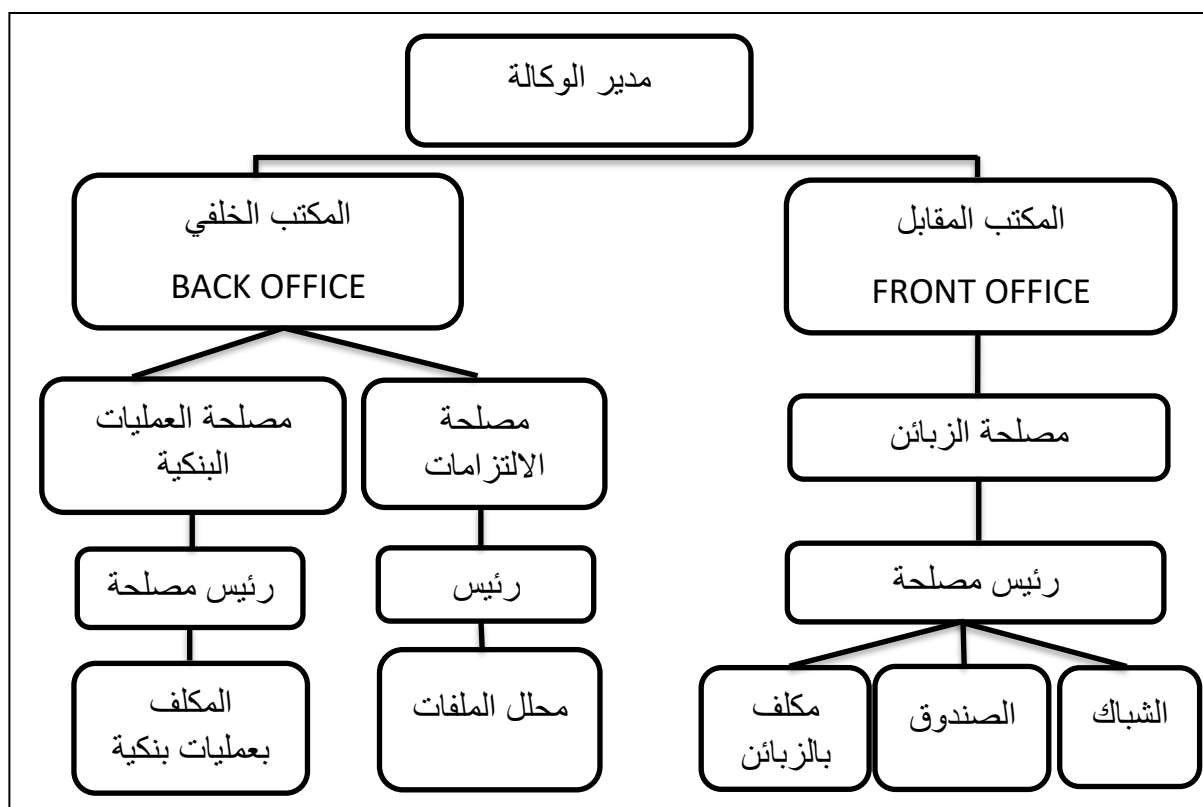
3.3. دور صندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بنك :

-جمع الأموال (التوفير).

-منح القروض العقارية للمواطن (شراء - بناء - ترميم السكنات بالإضافة للقروض الاستهلاكية).

-تمويل المقاولين العموميين و الخواص (بناء المشاريع المقاولاتية).

-تمويل المؤسسات (انتاج عتاد بناء و مؤسسات الإنجاز التي الحاصلة بالبناء بالإضافة إلى تمويل قروض الاستغلال).



4.3. الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بنك :

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لوكالة المحمدية

المصدر: من وثائق المؤسسة

5.3. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

اكتسبت مؤسسة الصندوق الوطني التوفير و الاحتياط بنك هيكل تنظيمي جديد منذ بداية سنة 2018 موازنة مع التنظيم الجديد الذي أكسب المؤسسة صفة مؤسسات تجارية محضة ، فهو مرن و ديناميكي .

-بالنسبة لمدير الوكالة في أعلى قمة الهرم .

عند اتخاذ القرار يكون موجودا فيكل المستويات الإدارية عند المشاركة في العمل .

-منصب الأمانة لم يعد موجودا ، و ذلك لأن كل فرد في المؤسسة يقوم بدوره و بكل المراحل بالإضافة إلى الاعتماد على الاتصال الإلكتروني .

-بالنسبة لباقي المصالح :

- الصف الأمامي ذو الطابع التجاري ، ذو علاقة مباشرة بالزبائن من استقبال - تقديم معلومات - تقديم نصائح - استقبال الملفات و الآن عن طريق التعامل الرقمي حاليا مع الزبائن المستثمرين.
- الصف الخلفي : يقوم بدراسة الملفات و يكون خلف المكاتب من أجل خلق الشفافية و التعامل مع ملف الزبون بدون معرفة شخصية

* و مستقبلا سيتحول كل الهيكل التنظيمي إلى صف أمامي و الخلفي يقوم به الإدارة الجهوية .

6.3. أهداف الصندوق الوطني التوفير و الاحتياط بنك :

يعتبر البنك أداة للتخطيط الاجتماعي ، تتبنى من خلاله مخططات عمل مالية قصيرة ، متوسطة أو طويلة المدى ، و قد اكتسب منذ نشأته إلى يومنا هذا تجربة تجعله يخوض عمار التأقلم مع المحيط الاقتصادي ، و الذي يعرف تطورا هائلا لا سيما في مجال المعاملات المالية ، و من أهم أهداف الأساسية :

-ترقية السوق العقارية و تطويرها .

-تنفيذ المخططات و البرامج المعدة لتحقيق الأهداف المتعلقة بالهيكل و النشاطات الخاصة بمهام هذا البنك.

-كسب ثقة و احترام الزبائن و هذا بتحسين نوعية الخدمة .

-العمل على توظيف الأموال المودعة و المساهمة في اطلاق و انعاش السوق المالية.

-السعي إلى تمويل مشاريع مندمجة مع البنوك العمومية و الخاصة .

* و من أجل استمرارية المؤسسة و مواجهة المساهمة في السوق يعمل على تنويع منتجاته و ذلك بالشركة مع شركات التأمين ، و بيع منتجاته كتأمين الحياة ، الصحة ، السفر...

-محاولة ربح حصة في السوق لفئة معينة ضمن إطلاق منتجات إسلامية (بما يسمى بالصيرفة الإسلامية) من خلال شراء سكنات جاهزة مقابل هامش ربح .

7.3. واقع الرقمنة بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بنك

الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك وجد نفسه أمام حتمية مواكبة الرقمنة و مسايرة التطور الرقمي السريع و المذهل. و كان هذا البنك من البنوك الجزائرية السباقة في هذا المجال و قد مست تدريجيا كل مصالحها و كل العمليات البنكية:

• تطور حسابات الزبائن :

(1) دفاتر الادخار: تدور عمليات السحب والدفع يدويا من طرف الموظف مما يضعه عرضة للخطأ، و حتى حساب الفوائد يكون بطريقة يدوية.

(2) دفاتر مغناطيسية: دفاتر تدون فيها عمليات الدفع و السحب و تحسب الفوائد بطريقة آلية. يوضع الدفتر في آلة متصلة بالحاسوب ، هذه المرحلة تميزت بالتالي :

- هذا التنوع من الدفاتر يتلف بسرعة و حتى صعوبة التمويل (كان يستورد من دول أوروبية مصانعها أقفلت بسبب أن البنوك الأوروبية استغنت على هذا النوع من الدفاتر).

(3) التحويل السريع لهذا النوع من الدفاتر إلى بطاقات بنكية و هنا نتحدث عن نظام مشترك مع جميع البنوك على المستوى الوطني : حيث يمكن للزبون أن يقوم بعمليات الدفع و السحب و التحويل على كل مستويات البنوك على الوطن ، و قد زودت البنوك و حتى الأماكن التجارية الكبيرة بما يسمى بالموزع الآلي الذي يمكن للزبون من سحب مبالغ مالية دون اللجوء إلى بنكه الأصلي.

- و هناك نوعين من هذه البطاقات :

(1) بطاقة السحب و التي تحدثنا عنها سابق .

(2) بطاقة الدفع: تستعمل هذا النوع من البطاقات كالنوع الأول بالإضافة إلى تسديد الفواتير في جميع الإدارات و حتى الشراء بدون حمل مبالغ مالية.

*هذه المرحلة تتطور تدريجيا لبعض الأسباب:

- نقص الثقافة لاستعمال هذا النوع من التعاملات (الزبون و التاجر لا يؤمن إلا بلمس المال نقدا).

- هذا النوع من التعاملات يترك بصمته على حساب التاجر و بالتالي و خوفا من مصلحة الضرائب يخفي هذه التعاملات.

- مؤخر أضيفت خدمة تسمى ب E-BANKING كانت اختيارية وأصبحت إلزامية لكل زبون يفتح حساب لدى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك و تتميز بعدة مميزات:

✚ وصول رسالة SMS فورية حين قيام الزبون بأي عملية في حسابه (سحب - دفع).

✚ يمكنه الاطلاع على رصيده دون القدوم إلى البنك.

✚ الاطلاع على كشف حسابه لمدة سنة أخيرة.

✚ القيام بعمليات تحويلية داخلية Intra Bancaire أو خارجية Inter Bancaire في مكانه و في أي وقت دون

الرجوع إلى البنك و يشترط أن يكون لديه RIB (رقم التعريف البنكي) أو RIP (رقم التعريف البريدي).

✚ الاطلاع على جدول الاستهلاك للدفعات القرض هذه الخدمات بعضها مجانية و البعض الآخر بعمولة بسيطة .

تبنت البنوك الرقمنة و هو ما تطبقه وكالة CNEP Banque الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بنك، و هذا في

اطار العلاقة بين البنك و الزبون Banque / Client . أرادت ترقية نظام عملها بإزالة النظام القديم و تبديله بتركيبة جديدة

من التقنيات و الآليات الحديثة ، لتؤكد بذلك فعالية العصرية التي شرع CNEP Banque في تطبيقها و أهمها : بطاقات

بنكية حديثة ، يسمح لحاملها بإجراء عمليات السحب على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجدة بالوكالة CNEP

Banque أو حتى وكالات البنوك الزميلة ، و كذا قيامهم بعملية الدفع المباشر لمشترياتهم عند التجار بواسطة TPE جهاز الدفع

الالكتروني، لتصبح بذلك البطاقة الحاملة ثقافة جديدة ألا و هي ثقافة الدفع الالكتروني ، بالإضافة إلى المقاصة الالكترونية للشيكات

، و كذلك قنوات الاتصال و خدمات الصيرفة الالكترونية أهمها : الصيرفة عبر الأنترنت - عبر الهاتف النقال - عبر الفاكس -

عبر التلفزة الرقمية و غيرها من التكنولوجيات الحديثة .

1.4. تحليل نتائج الدراسة :

سيتم عرض التحليل الهيكلي المتحصل عليها ضمن مخرجات برنامج MICMAC كالتالي:

1.1.4. التحليل الهيكلي لنظام تطور المهن والكفاءات في ظل التحول الرقمي:

من خلال المقابلات الأولية مع مجموعة من الفاعلين- الخبراء من ممارسين و عمال في البنك قمنا بتجميع عوامل التحول الرقمي

المؤثرة على تطور المهن و الكفاءات بالمؤسسة ثم مقابلات ثانية لإعداد مصفوفة علاقات التأثير بين المتغيرات المكونة لنظام تطور

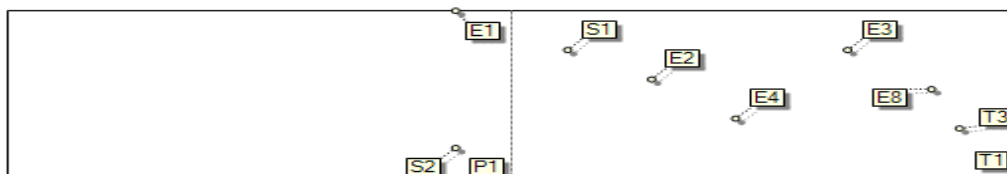
المهن و الكفاءات ليتم معالجتها ببرنامج الميكماك بهدف:

- فهم نظام تطور المهن و الكفاءات في ظل التحول الرقمي من خلال تحديد أنواع المتغيرات المكونة له
- تحديد المتغيرات الأساسية و الأكثر تأثيرا في النظام
- تحديد المتغيرات المحتملة و المؤثرة مستقبلا على نظام تطور المهن و الكفاءات بالصندوق التوفير و الاحتياط بنك

2.1.4. أنواع المتغيرات المكونة للنظام و تفسيرها:

هناك خمس أنواع من المتغيرات يمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (03) فيما يلي

Plan des influences / dépendances directes



المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على مخرجات MICMAC

الشكل رقم (03): مخطط التأثير والتبعية

متغيرات المدخل (المنطقة شمال / غرب): هي متغيرات مفسرة للنظام لأنها كثيرة التأثير قليلة التأثير، تتحكم في ديناميكية النظام فمن خلال المخطط أدناه يتضح أن مجمل العوامل الأكثر تأثيرا على تطور وظيفة الموارد البشرية بالجزائر هي عوامل اقتصادية ، سياسية و اجتماعية تتمثل في:

➤ العولمة (E1) La mondialisation

➤ التشريعات و اللوائح الجديدة في جميع المجالات Nouvelles législation et règlement dans tous

(P1) les domaines.

➤ التغيرات في السياسات الحكومية. Changement dans les politiques gouvernementales

(P2)

➤ وعي الزبائن و تطور حاجاتهم. Sensibilisation des clients et évolution de leurs besoins

(S1)

متغيرات الربط أو التناوب (المنطقة شمال / شرق): هي متغيرات كبيرة التأثير و التأثير، غير مستقرة بطبيعتها. كل تغير تجاهها يكون له انعكاسات على بقية المتغيرات كما يعود عليها هي الأخرى بالتأثير مما يغير بعمق ديناميكية النظام المدروس. حيث يتضح من الرسم البياني أن العوامل التي تعمل دور الربط بتأثيرها و تأثيرها في نظام تطور المهن و الكفاءات هي عوامل اقتصادية ، تكنولوجية و اجتماعية و أخرى داخلية ، تتمثل في:

➤ المنافسة (E2) La compétition

- الوضع الاقتصادي العام (E3) Situation économiques générale
- السياسات الاقتصادية (E4) Politiques économiques
- التغير في الأسواق (E8) Le changement des marchés
- التحولات التكنولوجية (T1) Transformation technologiques
- تطور الذكاء الاصطناعي (T2) Avancement de l'intelligence artificielle
- تطور تكنولوجيا معلومات و الاتصال , L'évolution technologies de l'information
- (T3) Communication
- وعي الزبائن و تطور حاجاتهم Sensibilisation des clients et évolution de leurs besoins
- (S1)
- تطور مهارات الفرد في المجتمع Développer les compétences individuelles dans les
- (S3) sociétés
- تغير في القيم الثقافية (S4) Changer les valeurs culturelles
- تغير استراتيجية المنظمة (strategic) Changement dans la stratégie de l'organisation
- متغيرات النتائج (جنوب/ شرق): هي متغيرات قليلة التأثير كثيرة التأثير، نفسر تطورها من خلال تأثير متغيرات المدخل و متغيرات الربط عليها، فالعوامل الأقل تأثيرا في تطور المهن و الكفاءات (اقتصادية ، داخلية) هي:
- التقلب في أسعار العملات (E7) Volatilité
- تغير الهيكل التنظيمي (Organigramme) Changer la structure organisationnelle
- تطور الأنماط الإدارية (M-Manag) Développer de méthode administratifs
- الثقافة السائدة في المنظمة (Culture) La culture dominante dans l'organisation
- السياسات الداخلية للمنظمة (politique) Les politiques internes de l'organisation
- المكونات التسويقية Marketing
- المكونات الإنتاجية Productif
- علاقات الموارد البشرية Relation –HR
- المتغيرات المستبعدة (المنطقة جنوب/ غرب): هي متغيرات قليلة التأثير و التأثير و بالتالي تؤثر قليلا على النظام المدروس، إما لكونها جامدة و تغير بوتيرة ثقيلة أو لأنها على علاقة ضعيفة بالنظام المدروس و تتطور بشكل شبه مستقل عنه له\ او يمكن استبعادها من التحليل و أبرز العوامل القليلة التأثير على تطور المهن و الكفاءات و التي يمكن استبعادها من النظام هي:
- الناتج المحلي و الإجمالي (E5) Produit intérieur et brut

➤ التضخم (E6) Inflation

➤ الأوضاع السياسية (الاستقرار و الوعي السياسي) (P3) Condition politiques

متغيرات الكوكبة أو المقدمة: (المتغيرات القريبة من خطي العرض و الطول و التي تقع في الوسط)

هي متغيرات غير مميزة لا في جانب التأثير و لا التأثير و لا يمكن معرفة دورها في النظام. إذ لا يمكننا الخروج بخلاصة حول دور معظم العوامل السياسية و القانونية و بعض من العوامل الاجتماعية و أخرى داخلية في نظام تطور المهن و الكفاءات:

➤ الناتج المحلي و الإجمالي (E5)

➤ التقلب في أسعار العملات (E7)

➤ التشريعات و اللوائح الجديدة في جميع المجالات (P1)

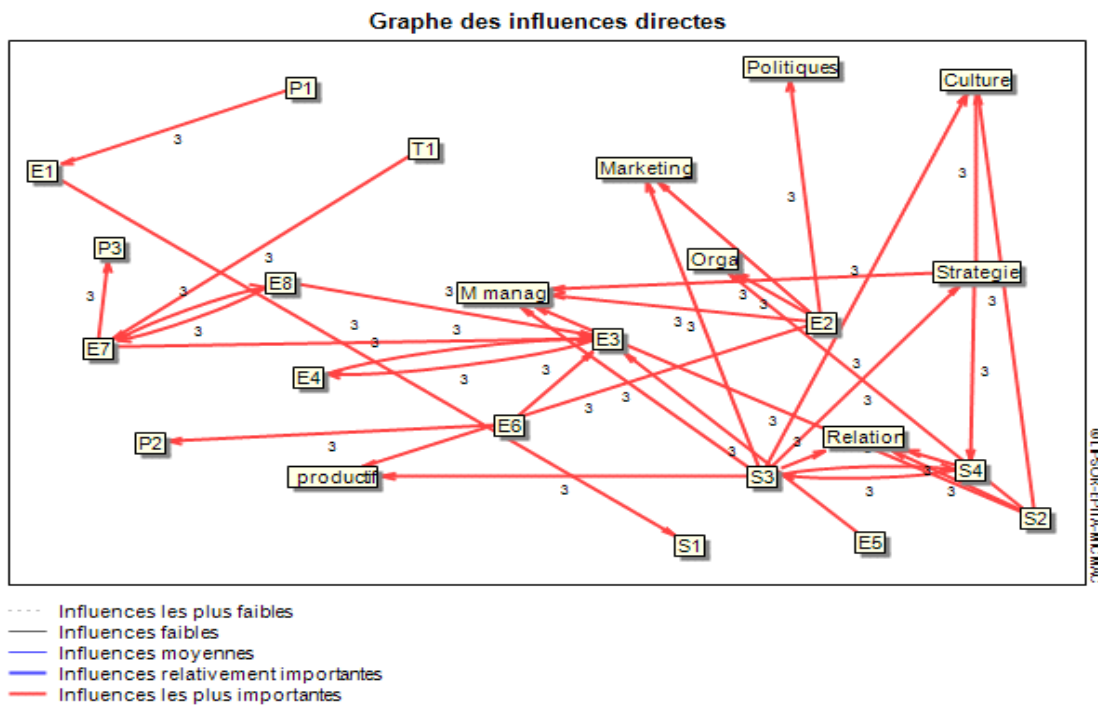
➤ التغيرات في السياسات الحكومية (P2)

➤ الأوضاع السياسية (الاستقرار و الوعي السياسي) (P3)

➤ تغير القيم الثقافية (S4)

العوامل الأساسية أو المفتاحية في نظام تطور المهن و الكفاءات:

مخطط التأثير المباشر:



المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على مخرجات MICMAC

الشكل رقم (04): مخطط التأثير المباشر

يتضح من خلال الشكل رقم (04) أنه من بين العوامل الاقتصادية الأكثر تأثيراً على تطور المهن و الكفاءات هي: العولة E1، المنافسة E2، الوضع الاقتصادي العام E3، السياسات الاقتصادية E4، الناتج المحلي الإجمالي E5، التضخم E6، التقلب في أسعار العملات E7، التغير في الأسواق E8

وذلك باعتبار أن المؤسسة تعيش في اقتصاد مفتوح يتسم بسرعة التغير، حيث أصبح ينظر إلى الموارد البشرية في الألفية الثالثة كرأسمال متحرك، إضافة إلى أننا نشهد اليوم تراجع الاهتمام بالقطاعين الزراعي والصناعي اللذان ميزا الحقبة الماضية ليحل محلها قطاع الخدمات Sector Tertiaire الذي تميز بتوسعه وانتشاره الكبير ما أدى ذلك إلى تطور البعد البشري فيه أكثر فأكثر، كما تتأثر المهن و الكفاءات بشكل كبير بالعوامل الاقتصادية حيث أنها تؤدي إلى تغييرات جوهرية مثل أتمتة المهام، ازدياد الطلب على المهارات الرقمية (تحليل البيانات - الامن السيبراني - برمجة الحاسوب) ضرورة بشكل متزايد للعمل في الصندوق و الحاجة الى مهارات قابلة للتكيف (العمل الجماعي - حل المشكلات)، مما يدفع إلى الحاجة إلى التطوير المستمر لهذه الكفاءات لمواكبة التغيرات في البيئة الاقتصادية .

كما للعوامل السياسية / القانونية تأثير على تطور المهن و الكفاءات أهمها:

- التشريعات و اللوائح الجديدة في جميع المجالات (P1)
 - التغيرات في السياسات الحكومية (P2)
 - الأوضاع السياسية (الاستقرار و الوعي السياسي) (P3)
- تلعب العوامل القانونية دوراً هاماً في تطور المهن و الكفاءات في مجال التحول الرقمي من خلال تحديد أولويات التحول الرقمي و تخصيص الموارد و تنظيم استخدام التكنولوجيا و دعم الابتكار و بناء القدرات، حيث أنها تؤدي إلى ظهور مهن جديدة أو تطور مهن حالية و ازدياد المهارات الرقمية ما يدعي الحاجة الى مهارات رقمية متقدمة ، مهارات تحليلية قوية ، مهارات التواصل الفعال و التعلم المستمر.

و من بين العوامل الاجتماعية- الثقافية الأكثر تأثيراً نجد:

- وعي الزبائن و تطور حاجاتهم (S1)
 - الازمات الصحية مثل COVID19 (S2)
 - تطور مهارات الفرد في المجتمعات (S3)
 - تغير القيم الثقافية (S4)
- فالتحولات الجذرية التي عصفت بتركيبة اليد العاملة في مختلف الدول كان لها الأثر الكبير على فلسفة وممارسات إدارة المؤسسة ، إذ أصبح المورد البشري ذو طبيعة مختلفة عما كان عليه في السابق من حيث المستوى العلمي، القيم المؤثرة، الاهتمامات والدوافع، حيث تمثلت هذه التغيرات في التطورات : وعي الزبائن و تطور حاجاتهم ، الازمات الصحية ، تطور مهارات الفرد في المجتمعات و تغير القيم الثقافية، ... الخ

*في الوقت الذي تتجه فيه جميع المؤسسات نحو التحول الرقمي يغفل معظم القادة حقيقة مهمة وهي أن إعادة ابتكار ممارسات العمل تتطلب إعادة تشكيل ثقافة العمل ، لأن فشل أو نجاح المؤسسة في تحولها يرجع الى العامل الأساسي و هو تحديد الثقافة التنظيمية المحتضنة للتغيير و القائمة على قيم تمكنها من دعم و قبول التحول الرقمي.

و نلاحظ هناك عامل في الجانب التكنولوجي يؤثر كثيرا على المهن و الكفاءات هما:

- التحولات التكنولوجية (ظهور اختراعات جديدة رقمنة الأنشطة) (T1)

حيث ساعدت هذه التكنولوجيا الجديدة على تسهيل عمل شاغلي الوظائف عن طريق استخدام مجموعة من التقنيات كالذكاء الاصطناعي - الواقع الافتراضي و الواقع المعزز (التعامل مع الزبون عن بعد)، إضافة إلى تسهيل وتفعيل الاتصال الداخلي بين مختلف الفاعلين عن طريق إنشاء الأنترنت داخل المنظمات وتبادل الملفات والرسائل الالكترونية ، و هذا ما يؤدي الى تحسين كفاءة العمليات - تعزيز تجربة العملاء- تطوير منتجات و خدمات جديدة - تحسين قدرة التكيف و تعزيز الابتكار... الخ

كما يتضح أن للعوامل الداخلية في المنظمة لها تأثيرا كبير جدا على تطور المهن و الكفاءات أيضا و من بينها:

- استراتيجية المنظمة (stratégic)

- نوع الهيكل التنظيمي (organigramme)

- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (culture)

- تطور الأنماط الإدارية (M-Mang)

- السياسات الداخلية للمنظمة (politiques)

- المكونات التسويقية (المنتج..) (marketing)

- المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، البحث والتطوير... الخ) (productif)

- علاقات الموارد البشرية (، برامج التدريب و التطوير... الخ) (Relation-HR)

تشكل العوامل الداخلية للمنظمة دورا هاما في تطور المهن و الكفاءات، حيث أنها تحدد اتجاهات المهن و الكفاءات المطلوبة من خلال تحديد الخطط المستقبلية و تركز على تطوير المهارات الأساسية (مثل مهارات التواصل ، مهارات حل المشكلات) من خلال الاستثمار في برامج التدريب و التطوير و تعزيز التعاون و تبادل المعرفة ، كما أنها تشجع على الابداع و الابتكار .

إذ أن سرعة التغيرات و شدة المنافسة ومختلف التحولات والتطورات التي واكبت المنظمة أدى بهذه الأخيرة إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وهيكلتها وتجاوز المثالية والتنظيم المعياري الى نظم وأنماط إدارية حديثة تتوجه نحو المرونة، ما أدى ذلك إلى تغييرات هامة في المؤسسة لضمان مواكبة التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية.

المتغيرات المهمة و الخفية في نظام تطور المهن و الكفاءات:

Classements des variables selon leurs influ

Rang	Variable	Variable
1	1 - E1	1 - E1
2	3 - E3	2 - E2
3	15 - S1	3 - E3
4	2 - E2	14 - T3
5	8 - E8	15 - S1
6	4 - E4	4 - E4
7	14 - T3	8 - E8
8	12 - T1	9 - P1
9	16 - S2	10 - P2
10	9 - P1	16 - S2
11	17 - S3	12 - T1
12	10 - P2	13 - T2
13	13 - T2	7 - E7
14	18 - S4	17 - S3
15	19 - Strategie	5 - E5
16	5 - E5	18 - S4
17	7 - E7	6 - E6
18	11 - P3	19 - Strategie
19	6 - E6	11 - P3
20	20 - Orga	20 - Orga
21	21 - Culture	21 - Culture
22	22 - Mmanag	22 - Mmanag
23	23 - Politiques	23 - Politiques
24	24 - Marketing	24 - Marketing
25	25 - productif	25 - productif
26	26 - Relation	26 - Relation

© IPROR-EPITA-MICMAC

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على مخرجات MICMAC

الشكل رقم (05): ترتيب العوامل الأساسية المؤثرة على تطور المهن و الكفاءات.

ليس هناك اختلاف كبير بين الترتيب المباشر و غير المباشر للعوامل المؤثرة على تطور المهن و الكفاءات ، إذ يتضح في الشكل رقم (05) أن عامل تطور المنافسة (E2) يتحرك من المرتبة الرابعة إلى المرتبة الثانية في سلم التأثير و هذا دليل على أهميته في النظام و تأثيره المستقبلي عليه من خلال دفع للابتكار و تحسين جودة الخدمات و زيادة كفاءة العمليات و جذب المواهب و أيضا تبرز العوامل التالية: تطور تكنولوجيا معلومات و الاتصال (T3)، التشريعات و اللوائح الجديدة في جميع المجالات (P1)، التغييرات في السياسات الحكومية (P2)، تطور الذكاء الاصطناعي (T2)، في مراتب متقدمة حيث تعتبر عوامل خفية أساسية تلعب دورا مهما في حركة النظام المدروس و نفس ذلك بتوجهها المستقبلي نحو التأثير على تطور المهن و الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث تم الاعتماد على أسلوب التحليل الهيكلي لإبراز أهميته في التحليل الاستراتيجي الاستشرافي لحيط المؤسسة التي تتخبط في موجة من التحولات المتسارعة، إذ يعتبر أداة بسيطة تعمل على تحليل نظام معين بناء على تحليل العلاقة بين المتغيرات المكونة له. حيث استخدمنا منهجية التحليل الهيكلي لتحليل نظام تطور المهن و الكفاءات وفقا للعوامل المؤثرة عليها والتي تختلف في تأثيرها من ضعيف إلى كبير جدا مثل العوامل الاقتصادية و التكنولوجية والعوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة.

خاتمة:

لقد عرف قطاع الأعمال تغيراً جذرياً كغيره من القطاعات خاصة في الآونة الأخيرة التي عرفت طفرة تغيير حاد أسهمت التكنولوجيا بشكل كبير فيه حيث غيرت هيكل العمل ومحتوى الوظائف و بالتالي الكفاءات اللازمة لشغل هذه الوظائف، بالإضافة إلى ذلك، تستمر الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة في التغير مع زيادة التنوع و التطور كل ذلك أسهم في إعادة هيكلة العمل حيث أصبحت المرونة في العمل أكثر شيوعاً وقابلية خاصة مع تقدمه التكنولوجيا الحديثة التي تتيح الفرصة للعمل عن بُعد والبقاء على اتصال بالمنظمة، و على إثر ذلك، صممت هذه الدراسة للخوض أكثر في مختلف العوامل التي أثرت تأثيراً مباشراً على تطور الوظائف و الكفاءات و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

من الناحية الاقتصادية: لقد سجلت نسب تأثير متفاوتة ما بين العوامل الاقتصادية على تطور الوظائف و الكفاءات وفقاً للترتيب التالي: العولة، المنافسة، الوضع الاقتصادي العام، السياسات الاقتصادية.

من الناحية السياسية والقانونية: كانت للتشريعات و اللوائح الجديدة أثر كبير على تطور الوظائف و الكفاءات، بالإضافة إلى التغيرات في السياسات الحكومية، والأوضاع السياسية (الاستقرار و الوعي السياسي).

من الناحية الاجتماعية والثقافية: نجد أن العوامل الأكثر تأثيراً على الوظائف والكفاءات هي كالتالي: وعي الزبائن و تطور حاجاتهم، الازمات الصحية مثل COVID19، تطور مهارات الفرد في المجتمعات، تغير القيم الثقافية.

من الناحية التكنولوجية: تؤثر التحولات التكنولوجية (ظهور اختراعات جديدة رقمنة الأنشطة) كثيراً على المهن والكفاءات. أما فيما يخص العوامل الداخلية للمنظمة فقد وجد أن لها تأثيراً كبيراً جداً على تطور الوظائف والكفاءات وذلك يتعلق ب: استراتيجية المنظمة، نوع الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، تطور الأنماط الإدارية، السياسات الداخلية للمنظمة، المكونات التسويقية (المنتج...)، المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، البحث والتطوير... الخ)، علاقات الموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تطوير الكفاءات الرقمية باستمرار نظراً للتأثير الكبير للتحولات التكنولوجية ورقمنة الأنشطة، توجب على الأفراد اكتساب مهارات في المجالات الناشئة (مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، الأمن السيبراني، وأدوات الأتمتة).

- صقل الكفاءات الناعمة: بما أن "وعي الزبائن وتطور حاجاتهم" و "تغير القيم الثقافية" يؤثران، فإن مهارات مثل التفكير النقدي، حل المشكلات المعقدة، الإبداع، التواصل الفعال... يصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى

- البحث عن فرص إعادة التأهيل والتطوير وذلك بالمشاركة في الدورات التدريبية والبرامج التعليمية التي تساعد على سد الفجوات المعرفية.

- متابعة تأثيرات العولة والمنافسة على قطاع العمل لفهم التغيرات المحتملة في الطلب على مهارات معينة.

- الاستعداد للتكيف مع الأوضاع الطارئة مثل الأزمات الصحية التي يمكن أن تغير بيئة العمل بشكل جذري (مثل الانتقال إلى العمل عن بعد).

- ربط استراتيجية المنظمة بتطوير الكفاءات حيث يجب أن تتضمن الاستراتيجية العامة للشركة خططا واضحة لإعادة تأهيل وتطوير مهارات الموظفين لمواجهة تحديات المنافسة والتكنولوجيا.

- المرونة في الهيكل التنظيمي من خلال تصميم هياكل تنظيمية مرنة وثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والتعلم المستمر، لتمكين التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.
 - الاستثمار في التكنولوجيا والبحث والتطوير بما أن التحولات التكنولوجية ومكونات الإنتاج تؤثر بشكل كبير، يجب على الشركات تخصيص موارد كافية للبحث والتطوير وتبني التقنيات الجديدة لتعزيز كفاءات موظفيها.
 - وضع سياسات داخلية داعمة للتطوير: صياغة سياسات واضحة للموارد البشرية تركز على التعلم المستمر، برامج التدريب، وإدارة الأداء التي تكافئ اكتساب المهارات الجديدة.
 - مراجعة وتحديث التشريعات واللوائح حتى تكون القوانين واللوائح قادرة على مواكبة سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، وتشجيع الابتكار وريادة الأعمال.
 - إصلاح المنظومة التعليمية بتضمينها المهارات الرقمية والمهارات المرنة (مثل التفكير النقدي والإبداع) في جميع مراحل التعليم، من التعليم الأساسي إلى الجامعي والتدريب المهني.
 - توفير برامج دعم لإعادة التأهيل والتطوير بإطلاق مبادرات وطنية وبرامج تدريب مدعومة تهدف إلى مساعدة القوى العاملة على اكتساب المهارات المطلوبة في سوق العمل المتغير.
- قائمة المراجع:

1. A. Stephany, alex stephany: how to understand the sharing economy. [Online]. Available: <https://www.lsglobal.com/opinion/article/16302/alex-stephany-how-tounderstand-the-sharing-econom>. [Accessed: 25-September-2018].
2. Ch. Grantham, Shifting the Paradigm From Wellness to Well-Being. [Online]. Available: <https://workdesign.com/2018/02/shifting-the-paradigm-from-wellness-to-wellbeing/>. [Accessed: 26-September-2018].
3. CITI GPS, Global Perspectives & Solutions: Technology at Work v2.0, The Future Is Not What It Used to Be. [Online]. Available: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work_2.pdf. [Accessed: 26-September-2018].
4. D. Selloni, "New Forms of Economies: Sharing Economy, Collaborative Consumption, Peer-to-Peer Economy," Springer International Publishing AG, CoDesign for Public-Interest Services, Research for Development , DOI 10.1007/978-3-319-53243-1_2, 2017.

5. D., Gruen, Technological Change and the Future of Work. [Online]. Available: <https://www.pmc.gov.au/news-centre/domesticpolicy/technological-change-and-future-work>. [Accessed: 25- September-2018].
6. Deloitte, Deloitte Insight, Over 100,000 legal roles to be automated. [Online]. Available: <https://www.legaltechnology.com/latestnews/deloitte-insight-100000-legal-roles-to-be-automated/>. [Accessed: 25- September-2018].
7. H. Buck, E. Kistler and H. G. Mendijs, Demographic change in the world of work. Stuttgart: Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2002.
8. I. Constantiou, A. Marton and V. K. Tuunainen, "Four Models of Sharing Economy Platforms" MIS Quartely Executive, vol. 16 (4), pp.231-251, 2017.
9. I. Mandl, M. Curtarelli, S. Riso, O. Vargas Llave and E. Gerogiannis, New forms of employment. Eurofond, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015.
10. I. Nübler, I. New technologies: A jobless future or golden age of job creation? International Labour Office, Research Department, Research Department working paper No. 13. – Geneva:ILO, ,2016.
11. J. Blattner and T. J. Walter, "Creating and sustaining a highly engaged company culture in a multigenerational workplace," Strategic HR Review, vol. 14, pp. 124-130, 2015.
12. J. M. Twenge, S. M. Campbell, B. J. Hoffman and C. E. Lance, "Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing," Journal of Management, vol. 36, pp. 117-142, 2010.

13. M. Ford, Attention White-Collar Workers: The Robots Are Coming For Your Jobs. [Online]. Available: <https://www.npr.org/sections/alltechconsidered/2015/05/18/407648886/a>
14. McKinsey Global Institute, Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce transitions in a time of Automation. [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/futu>
15. P. Bates, I. Bertin and U. Huws, E-Work in Ireland. Brighton: IES Report 394, 72 pp (2002).
16. Powwownow, Flexible Working in 2017. [Online]. Available: <https://www.powwownow.co.uk/smarter-working/flexible-workingstatistics-2017>. [Accessed: 26-September-2018].
17. R. Van der Hoeven, Globalization of Work, 2015 UNDP Human Development Report Office. [Online]. Available: http://hdr.undp.org/sites/default/files/van_der_hoeven_hdr_2015_final.pdf. [Accessed: 26-September-2018].
18. S. Simitis, "The Juridification of Labour Relations," Comparative Labor Law, vol. 93. pp. 93-142, 1986.
19. U. Huws, N. Jagger and S. O'Regan, Teleworking and Globalization. Brighton: IES Report 358, 1999.
20. W. W. Powell and K. Snellman, "The Knowledge Economy," Annual Review of Sociology, vol. 30, pp. 199-220, 2004.
21. -[OECD, 21st Century Skills: Learning for the Digital Age. [Online]. Available: <https://www.oecd-forum.org/users/50593-oecd/posts/20442-21st-century-skills-learning-for-the-digital-age>. [Accessed: 26-September-2018]..

22. –C. B. Frey, and M. A. Osborne, “The future of employment. How susceptible are jobs to computerisation?” Technological Forecasting and Social Change, vol. 114 (C). pp. 254–280, 2017
23. –D. Rodrik, Has Globalization Gone Too Far? Washington, D.C.: Institute for International Economics, 1997.
24. –Michal Beno, 2020. Four Factors that will shape the Future of Work, Journal on Advances in Theoretical and Applied Informatics, united States.<https://www.researchgate.net/publication/339637822>
25. –OECD, Future of Work and Skills. [Online].Available:https://www.oecd.org/els/emp/wcms_556984.pdf. [Accessed: 25–September–2018].
26. –P. M. Bal and A. H. De Lange, ,”From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan,” In A multi–sample study’ Journal of Occupational and Organisational Psychology, vol. 88, Issue 1: pp 126–154, 2014.
27. re%20of%20organizations/what%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/mgi%20jobs%20lost–jobs%20gained_report_december%202017.ashx. [Accessed: 25–September–2018].
28. ttention–white–collar–workers–the–robots–are–coming–for–your–jobs. [Accessed: 25–September–2018].
29. –World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2018. [Online].Available:http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf. [Accessed: 11–October–2019].

