



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أهمية ملائمة سيناريوهات العمل في تطوير المهارات
- دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة):
د. رحال سلاف

إعداد الطالب (ة):
عمروس مريم أم كلثوم

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ	طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر - أ -	رحال سلاف
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	يزغش كاميليا

السنة الجامعية: 2024/2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أهمية ملاءمة سيناريوهات العمل في تطوير المهارات
- دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة):
د. رحال سلاف

إعداد الطالبة (ة):
عمروس مريم أم كلثوم

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ	طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر - أ -	رحال سلاف
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	يزغش كاميليا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَلْيَتْلَعْهُ لِيَأْمِنُوا بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ وَلْيَكْفُرُوا بِاللَّغْوِ
الَّذِي كَفَرُوا بِهِ فَسَبِّحْ
مَعَهُ ذِكْرَ اللَّهِ عِندَ
مُضِيِّ كُلِّ مَسْجِدٍ وَ
مَعَهُ فِي الْبُيُوتِ
وَالْمَدِينِ وَمَنْ
يُؤْمَرْ بِالسَّلَامَةِ
فَلْيُحَافِظْهَا
وَمَا يُلْقِهَا
الرُّسُلَ إِلَّا
بِإِذْنِ اللَّهِ
عَلَّامِ الْغُيُوبِ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

إهداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون، إلى أغلى ما أملك في هذه الدنيا، إلى من كانت سببا في وجودي على هذه الأرض، إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، إلى التي أنحني لها بكل إجلال وتقدير، إلى التي أرجو أن أكون قد نلت رضاها.. أُمي الغالية "حسينة" أطال الله في عمرها.

إلى من أدين له بحياتي، من علمني أن الحياة كفاح ونضال، إلى من أكن له مشاعر التقدير والاحترام والعرفان أبي "عبد اللطيف" أطال الله في عمره.

إلى من وهبني الله نعمة وجوده أخي جاد عبد الحق في حياتي بكل فخر أهدي تخرجي

إلى مصدر الأمان الذي استمد منه قوتي

إلى نور عيني وحظي الجيد وفوزي وفخري

إلى من كانت ملجأ يدي اليمنى في دراستي

إلى من أبصرت بها طريق حياتي واعتزازي بذاتي

إليك جنتي أُمي الثانية وصديقتي سلاف

إلى كل أفراد عائلتي .. إلى كل أصدقائي بدون استثناء.

إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين قدموا لنا يد المساعدة.

إلى كل الذين رحلوا وكل الذين بقوا

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل وأسأل الله عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة، وأن يوفقنا لما فيه الخير لنا إنه نعم المولى ونعم النصير.

عمروس مريم أم كلثوم

شكر وعرهان

الحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على أن من علي بإنجاز هذه الدراسة، والصلاة والسلام على أفضل الخلق نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا، سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم ولا حول ولا قوة إلا بالله العلي العظيم.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لن يشكر الله " .

نتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلوب فائضة بالمحبة والاحترام والتقدير إلى الأستاذة المشرفة: "رحال سلاف" لتفضلها بالإشراف على هذا العمل، وعلى كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، فلها منا أسمى التحيات وأجملها وأثناها على مجهوداتها. جزاها الله كل خير وبارك الله في عمرها وعلمها.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرهان إلى كل الأستاذة خان أحلام على مجهوداتها في إنجاز هذا العمل، وإلى الأستاذة أظي جوهرة على توجيهاتها في موضوع الدراسة.

نوجه شكرنا وامتناننا إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة كل باسمه على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل وتقييمه، وعلى جهودهما طيلة مسارنا التعليمي في الجامعة.

كذلك نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين ساهموا في المعلومات التي تخص الدراسة الميدانية.

فإلى هؤلاء جميعا أتقدم بجزيل شكري ووافر تقديري على ما قدموه لي من مساعدة متمنية للجميع دوام التوفيق، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

عمروس مريم أم كلثوم

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مواءمة سيناريوهات العمل بأبعادها (العمل المباشر، العمل عن بعد، العمل الهجين) في تطوير المهارات بأبعاده (المهارات الذاتية، المهارات الموضوعية، المهارات الاجتماعية) من خلال استخدام المنهج الكمي ودراسة ميدانية.

ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، تم اختيار جميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- مجتمعا للدراسة، حيث تم الاعتماد على الإستيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، والذي تم توزيعه بطريقة العينة العشوائية البسيطة على 68 أستاذا.

توصلت الدراسة إلى مجموع من النتائج أهمها: أن مستوى أبعاد المتغير المستقل سيناريوهات العمل المتمثلة (العمل المباشر، العمل عن بعد، العمل الهجين) في بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- جاء مرتفعا ، وأن مستوى أبعاد تطوير المهارات بأبعاده (المهارات الذاتية، المهارات الموضوعية، المهارات الاجتماعية) جاء مرتفع بشكل عام.

كما تبين وجود أهمية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ للسيناريوهات المقترحة على تطوير المهارات، كما توصلت الدراسة إلى أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو سيناريوهات العمل في هذا النموذج يفسر ما مقداره (21.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في تطوير المهارات.

أوصت الدراسة بضرورة تبني الكلية سيناريو العمل المباشر كونه السيناريو الأكثر مواءمة مع المهارات، وتوفير برامج تدريبية للأساتذة لتعزيز مهاراتهم في التكيف وتعزيز مهارات التفكير الإبداعي، وإنشاء بيئة عمل تشجع الأساتذة تجربة أفكار جديدة، وإيجاد الحلول المبتكرة.

الكلمات الأساسية:

سيناريوهات العمل، العمل المباشر، العمل عن بعد، العمل الهجين، تطوير المهارات.

Abstract:

This study aims to demonstrate the value of relevance work scenarios in terms of direct, remote and hybrid work in developing skills in terms of subjective, objective and social skills. This will be achieved through the use of a quantitative method and a field study.

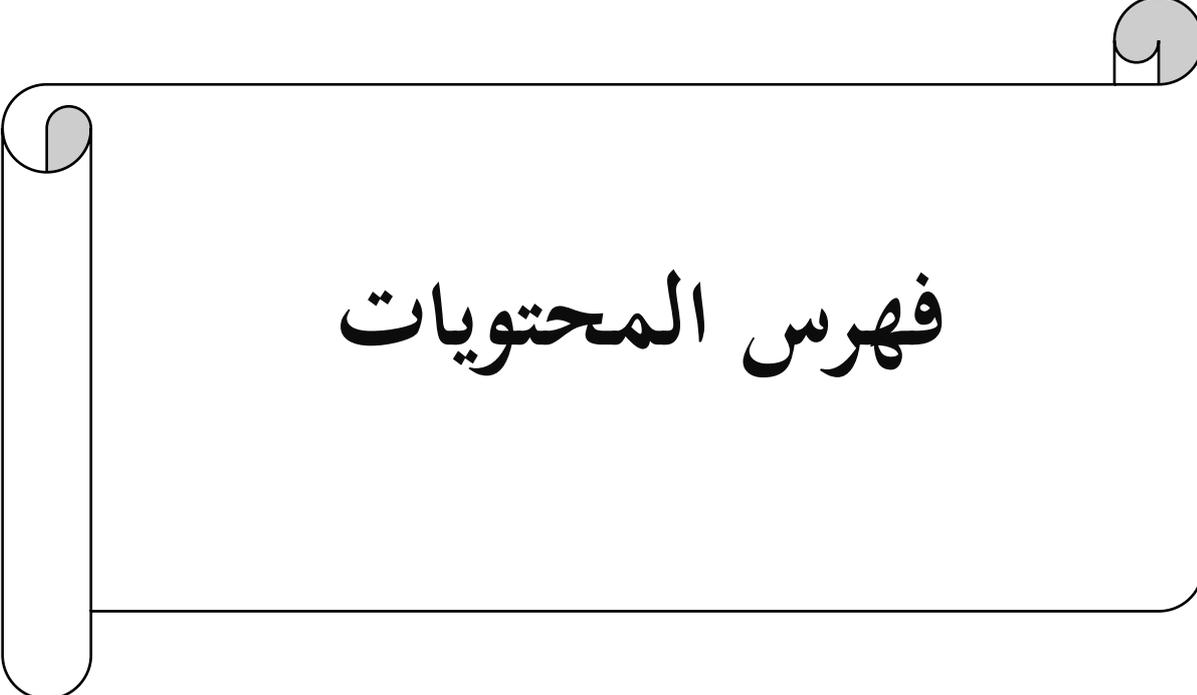
To answer the study's questions and test its hypotheses, all professors at the Faculty of Economics, Business and Management Sciences – University of Biskra – were selected as the study population. A questionnaire was used as the main tool for collecting primary data, which was distributed in a simple random sampling method to 68 professors.

The study yielded the following results: The level of the dimensions of the independent variable of work scenarios (direct work, remote work, hybrid work) at the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences - University of Biskra - was high, and the level of the dimensions of skills development (subjective skills, objective skills, social skills) was high in general.

The study also found a statistically significant correlation at the level ($\alpha=0.05$) of the proposed scenarios on skill development. The study also found that the independent variable, which represents the work scenarios in this model, explains 21.5% of the variance in the dependent variable, which is the skill development.

The study recommended that the college should adopt the direct work scenario, as it is the most aligned with skills. It also recommended that training programmes be provided for professors to enhance their adaptation and creative thinking skills. Finally, it recommended that a work environment be created that encourages professors to try new ideas and find innovative solutions.

The study identified four distinct work scenarios: direct work, remote work, hybrid work and skills development..



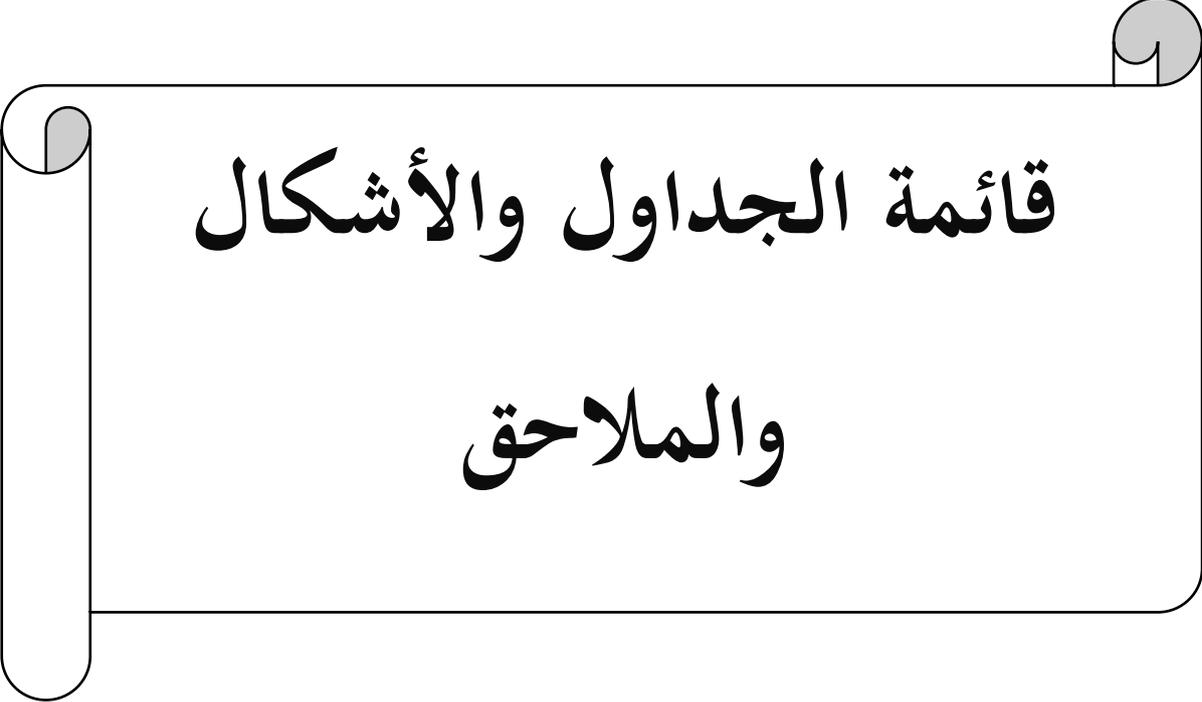
فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة.
	آية قرآنية.
	الإهداء.
	شكر وعرفان.
	ملخص الدراسة.
	Abstract.
	فهرس المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق
	مقدمة عامة
ج ج	مقدمة.
د د	إشكالية الدراسة.
و و	الدراسات السابقة.
ذ ذ	نموذج وفرضيات الدراسة.
ض ض	التعريفات الإجرائية.
غ غ	التموضع الإستمولوجي
ظ ظ	منهج الدراسة.
أ أ	أدوات جمع البيانات
أ أ	تصميم الدراسة.
ب ب ب	أهمية الدراسة.
ج ج ج	أهداف الدراسة
د د د	صعوبات الدراسة
د د د	هيكل الدراسة.
	الفصل الأول: سيناريوهات العمل - تأطير نظري -
2	تمهيد.
2	المبحث الأول: أساسيات حول السيناريوهات (Scenarios)
2	المطلب الأول: مفهوم السيناريوهات
4	المطلب الثاني: أهمية السيناريوهات
5	المطلب الثالث: خطوات بناء السيناريوهات
6	المطلب الرابع: أنواع السيناريوهات

7	المبحث الثاني: سيناريو العمل المباشر (Direct Working)
7	المطلب الأول: مفهوم وأهمية سيناريو العمل المباشر
8	المطلب الثاني: مزايا ومساوئ العمل المباشر
10	المبحث الثالث: سيناريو العمل عن بعد (Remote Working)
11	المطلب الأول: مفهوم العمل عن بعد وتماذجه
16	المطلب الثاني: مزايا ومساوئ العمل عن بُعد
19	المبحث الرابع: سيناريو العمل الهجين (Hybrid Working)
19	المطلب الأول: مفهوم وأهمية العمل الهجين Hybrid Work
21	المطلب الثاني: أنواع العمل الهجين
22	المطلب الثالث: مزايا ومساوئ العمل الهجين
23	المطلب الرابع:التحديات والممارسات في مكان العمل الهجين
25	المطلب الخامس: كيفية بناء ثقافة العمل الهجين واختيار نموذج العمل المناسب للمنظمة
27	خلاصة.
الفصل الثاني: تطوير المهارات – تأطير نظري –	
29	تمهيد.
30	المبحث الأول: مفهوم تطوير المهارات والمصطلحات المشابهة
30	المطلب الأول: مفهوم وأهمية ومداخل تطوير الموارد البشرية
36	المطلب الثاني: مفهوم تطوير المهارات
37	المطلب الثالث: المصطلحات والمفاهيم المشابهة والمتداخلة مع تطوير المهارات
38	المبحث الثاني: المهارات المستقبلية (Future Skills)
38	المطلب الأول: تنمية المهارات الاستراتيجية للشركات والأفراد في عالم العمل الديناميكي
40	المطلب الثاني: تعريف المهارات المستقبلية وأهميتها
43	المبحث الثالث: تصنيف المهارات المستقبلية
44	المطلب الأول: المهارات المستقبلية وفق دراسة (Dondi et al 2021)
45	المطلب الثاني: المهارات المستقبلية وفق تقرير مستقبل الوظائف (2023)
46	المبحث الرابع: أبعاد المهارات المستقبلية
46	المطلب الأول: أبعاد المهارات المستقبلية لـ (Lu, Yet al ,2021)
47	المطلب الثاني: أبعاد المهارات المستقبلية وفق مؤتمر العمل الدولي 2021
49	المطلب الثالث: أبعاد المهارات المستقبلية من منظور الكفاءة لـUlf-Daniel Ehlers (2023)
53	المبحث الخامس: العلاقة بين سيناريوهات العمل وتطوير مهارات الموارد البشرية
53	المطلب الأول: تطوير ومواءمة المهارات لتحقيق أهداف المؤسسة
53	المطلب الثاني: تطوير المهارات اللازمة لسيناريو العمل عن بعد
55	المطلب الثالث: أهمية تطوير المهارات المختلطة للملاءمة سيناريو العمل الهجين

55	المطلب الرابع: تطوير المهارات المحجينة لسيناريوهات العمل عن البعد والعمل المحجين
57	خلاصة.
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-
60	تمهيد.
61	المبحث الأول: لمحة عامة حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-
61	المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر - بسكرة -
63	المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة- وهيكلها التنظيمي
70	المطلب الثالث: الأدوات التكنولوجية المستخدمة في الكلية
73	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات).
73	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
74	المطلب الثاني: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
80	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية.
82	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.
84	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وتفسيرها.
85	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.
85	المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة.
93	المطلب الثالث: صلاحية النموذج واختبار الفرضيات.
100	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير النتائج
104	خلاصة.
	خاتمة عامة
106	خاتمة.
106	النتائج التطبيقية
107	الاقترحات.
108	آفاق الدراسة.
108	إسهامات الدراسة.
110	قائمة المراجع.
117	الملاحق.



قائمة الجداول والأشكال
والملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تعريف العمل عن بعد حسب المؤلفين	14
2	أنظمة العمل عن بعد والمهجنة	16
3	المهارات اللازمة في عالم العمل المستقبلي	42
4	مواقع التواصل الاجتماعي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة	70
5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	74
6	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لمقياس "ليكرت" Likert الخماسي.	81
7	نتائج معامل الصدق والثبات.	83
8	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد عينة البحث.	85
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات سيناريوهات العمل	87
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تطوير المهارات.	90
11	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	93
12	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أهمية المتغير المستقل (سيناريوهات العمل) بأبعاده منفردة (بعد سيناريو العمل المباشر، سيناريو العمل عن بعد، سيناريو العمل المهجن) في تطوير المهارات بأبعادها مجتمعة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-.	94
13	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	99
14	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أهمية المتغير المستقل (سيناريوهات العمل) بأبعاده مجتمعة (بعد سيناريو العمل المباشر، سيناريو العمل عن بعد، سيناريو العمل المهجن) في تطوير المهارات بأبعادها مجتمعة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-.	100

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة	ذ ذ
2	مجال السيناريوهات عند غودي وروبلا	6
3	العلاقة بين تطوير وأداء الموارد البشرية والفعالية التنظيمية	35
4	مفهوم المهارات المستقبلية من منظور الكفاءة	49
5	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة -	68
6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	74
7	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	75
8	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	76
9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد المرات التي حصل عليها الأساتذة للتدريب على استخدام	77

	أدوات التعليم عن بعد.	
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير أدوات التعليم عن بعد التي استخدمها	10

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
118	استبيان الدراسة	1
124	قائمة المحكمين	2
125	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	3
126	التصريح الشرعي للنزاهة العلمية	4



مقدمة عامة

يُعد رأس المال البشري مكونًا أساسيًا للتقدم الوظيفي الفردي والميزة التنافسية التنظيمية. في الواقع، يؤكد كل من المدراء التنفيذيين والمتخصصين في الموارد البشرية (HR) على أن تطوير مجموعة المهارات اللازمة في الجيل القادم من القادة هو التحدي الأكبر لرأس المال البشري للمؤسسات العاملة في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة (Alison M. Dachner a, 2021). وبناءً على ذلك، تستثمر معظم المؤسسات في برامج التدريب والتطوير كجزء من استراتيجية الموارد البشرية. ولتحقيق النجاح في العقود المقبلة، ستحتاج الموارد البشرية إلى إظهار البصيرة في التنقل في مشهد سريع التغير للأشكال التنظيمية ومتطلبات المهارات، وستتم مطالبتهم بشكل متزايد بإعادة تقييم المهارات التي يحتاجون إليها بشكل مستمر، وتجميع الموارد المناسبة سريعًا لتطويرها وتحديثها، كما سيحتاجون في المستقبل إلى أن يكونوا متعلمين مدى الحياة قابلين للتكيف. (Farndale, 2017)

يناقش (Mujtaba, 2022) بعض تحديات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين الناجمة عن فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) وكيف تعلم المديرين والمتخصصين في الموارد البشرية تعديل ممارساتهم الإدارية لتسريح الموظفين بشكل أخلاقي وعادل في المستقبل، حتى يتمكنوا في نهاية المطاف من جذب وتوظيف وتعيين وتطوير واستبقاء الموظفين المتفانين بمجرد توفر إمكانيات النمو مرة أخرى. فقد أدى وباء COVID-19 إلى تعطيل العمل حضوريا في العديد من المؤسسات التي تنتمي إلى قطاعات نشاط مختلفة، مما أدى إلى الاعتماد الكبير على العمل عن بعد في القطاع العام خلال عامي 2020 و 2021.

سلط التحول نحو العمل عن بعد الضوء على المواقف والتفضيلات المتنوعة بين العاملين فيما يتعلق بالمكان والزمان وكيف يفضلون الوفاء بمسؤولياتهم المهنية (Roy, 2022). وقد ظهر مفهوم المنظمة المختلطة والقوى العاملة، الذي يجمع بين تنظيم العمل حضوريا وعن بعد، كنهج حاسم لتعزيز قدرات الأداء على المستويين الفردي والجماعي. كما اكتسب مفهوم مكان العمل الهجين مكانة بارزة في مختلف الصناعات بسبب اتجاهات الرقمنة المتزايدة، فقد كان وباء COVID-19 بمثابة محفز لاعتماد العمل الهجين في العديد من المؤسسات، إذ أكدت تداعيات الوباء على أهمية الإعداد والتخطيط والمرونة والقدرة على التكيف في مكان العمل، مما أدى إلى التركيز المتزايد على تبني نموذج مكان العمل الهجين لبيئات العمل المستقبلية. ويتوقع أن يدور مستقبل العمل حول نموذج مكان العمل الهجين، الذي يجمع بين العمل عن بُعد والعمل الحضوري لتعزيز المرونة التنظيمية والفعالية (Kanwar Muhammad Javed Iqbal, 2021, p. 21)

وبالتالي يجب أن تتكيف المنظمات في وقت مبكر مع أنظمة العمل المتغيرة وإدارة التغييرات وتحديد المهارات المستقبلية. ركزت الدراسة على 16 مهارات عمل أساسية مطلوبة في السنوات القادمة، واستبدال التركيز على وظائف مستقبلية بالاهتمام بالكفاءات الأساسية في مختلف الوظائف وترتيبات العمل.

إنّ تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وزيادة الاستثمار في الناس هي جوانب ناشئة لاستخدام المهارات بصورة أفضل في المؤسسات. وتقدم تحديات المورد البشرية الحالية فرصا كبيرة لقطاع الأعمال لتحويل تفكيرها التنظيمي وتحسين الصلة بين تنمية المهارات واستراتيجية الأعمال ونمو المؤسسات. ومن المهم أن تولى وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الأولوية وأن تحظى بتوجه استراتيجي أكبر بحيث يصبح تخطيط الموارد البشرية وتنمية المهارات أكثر اتساقا وأفضل تكاملا مع تنمية المؤسسات .

فقد وفرت الجائحة تحفيزا هاما من أجل إدارة أكثر استراتيجية للموارد البشرية واستثمار مستهدف في تنمية المهارات، إذ أظهرت كم هو أساسي تطوير الموارد تتمتع بمهارات رقمية. وقد يؤدي ذلك إلى إعادة تقييم بيئات وتفاعلات وأساليب العمل التقليدية كما أنّ الصدمة الناجمة عن الجائحة سرعت ودعمت التغييرات في تنظيم العمل التي كانت جارية أصلا ، مثل العمل عن بعد بفضل تكنولوجيا المعلومات وزيادة استخدام الاجتماعات على شبكة الانترنت وإدارة الموارد البشرية عن بعد والتعلم الرقمي والمهجين.

واستشرافا للمستقبل ، توقعت منظمة العمل الدولية بعد جائحة كوفيد -19 في مؤتمر العمل الدولي في دورته 109 في سنة 2021 بعنوان: " رسم معالم المهارات والتعلم المتواصل من أجل مستقبل العمل " في مجال التعليم استمرارية عمل نظم التعليم والتدريب التقنيين والمهنيين ونظم المهارات واكتساب جاهزية أفضل في المستقبل القريب من أجل إرساء أسس التحولات طويلة باستخدام التكنولوجيات الرقمية من أجل التعلم.

وبناءً عليه جاءت هذه الدراسة لتقدم ثلاثة سيناريوهات عمل مقترحة للمواءمة مع المهارات المستقبلية للموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير التي تمثل إحدى أهم النماذج التي سارعت إلى انتهاج سيناريوهات مماثلة من أجل تحقيق أهدافها التعليمية البيداغوجية وإدارة بعض أعمالها الإدارية والعلمية من خلال تطوير أدائها وقدراتها وكفاءاتها.

02. طرح الإشكالية والأسئلة البحثية

في عالم اليوم المتغير بسرعة، لا يكفي الحفاظ على الكفاءة الحالية لمواجهة التحديات التي نواجهها. وقد حدد المنتدى الاقتصادي العالمي 16 مهارة للقرن الحادي والعشرين، مقسمة إلى ثلاث فئات. توفر الكفاءات الأساسية،

مثل الإلمام بالقراءة والكتابة والحساب، قاعدة لمزيد من المهارات. كفاءات مثل التفكير النقدي، وحل المشكلات، والإبداع، والتواصل، والتعاون، وهي ضرورية في عالمنا المتطور. تساهم الصفات الشخصية مثل المثابرة والقدرة على التكيف والفضول والوعي الاجتماعي في المرونة والنجاح. بينما تلعب التكنولوجيا دورًا محوريًا، تظل المهارات الاجتماعية والتعاونية ضرورية في مكان العمل. التعليم العالي هو استثمار في الكفاءة التي تعزز الرفاهية والنمو الفردي في مستقبل غامض.

تحتاج الجامعة ممثلة في الكليات التي تنتمي إليها، تبعًا لتداعيات جائحة كورونا (كوفيد) 19 -وأثارها التي انعكست على كثير من القطاعات إلى مهارات مستقبلية بحيث أنهما ستحقق النجاح في العقد المقبل، وبالتالي ستحتاج إلى أفراد يظهروا بصيرتهم في التنقل ضمن مشهد سريع التغيير للأشكال التنظيمية، ومن هنا كشفت الحاجة لامتلاك هؤلاء الأفراد إلى مهارات تمكنهم من التكيف مدى الحياة

وبينت دراسة (Anne Eskelinen, 2019) أن المستقبل يستلزم تبني النهج المبتكر في العمل والمرونة، وبالتالي هناك حاجة إلى مهارات القرن الحادي والعشرين، مثل حل المشكلات المعقدة والتفكير النقدي والفضول والخيال من أجل التكيف مع المتطلبات الجديدة للحياة العملية.

وقد سلط تقرير (Bakhshi, Downing, Osborne, & Schneider, 2017) الضوء على مستقبل الوظائف وحاجة هذه الوظائف إلى مهارات معينة واستخلاص الآثار المترتبة على المهن الجديدة في حال تم أتمتة هذه الوظائف والحاجة لإعداد الأفراد وإكسابهم المهارات التي تتناسب مع الوظائف الجديدة والحاجة لتقييم أوجه التكامل بين المهارات. بناءً على مراجعة الأدبيات وأهمية السياق الميداني للدراسة، يمكننا طرح وإبراز الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

ما أهمية مواهبة سيناريوهات العمل في تطوير المهارات من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-؟

ويندرج ضمن الإشكالية الرئيسية للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة سيناريوهات العمل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-؟
2. ما مستوى تطوير المهارات للموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-؟

3. هل توجد أهمية لسيناريو العمل المباشر على تطوير المهارات من وجهة نظر الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة- ؟
4. هل توجد أهمية لسيناريو العمل عن بعد على تطوير المهارات من وجهة نظر الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة- ؟
5. هل توجد أهمية لسيناريو العمل المهجين على تطوير المهارات من وجهة نظر الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة- ؟

04/ الدراسات السابقة

أولاً، الدراسات باللغة العربية

- دراسة (السن، 2021)، بعنوان " الجوانب الاقتصادية للوظائف التعاقدية والعمل عن بعد في ضوء قوانين الخدمة المدنية العربية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (41)، العدد (02)، الأردن، ص.ص 143-168
- تهدف هذه الدراسة إلى دراسة النظريات التي تحكم الطبيعة القانونية للعلاقة بين الوظيفة العامة والجهاز الحكومي، ونظم الالتحاق بالوظيفة العامة في عدد من التشريعات العربية التي تجمع بين التعيين والتعاقد. ويتناول البحث أيضاً نظام التعيين عن بعد ومدى ملاءمة نظام التعيين والتعاقد لهذا النظام. بالإضافة إلى دراسة الآثار الاقتصادية لنظام التعيين عن بعد ونظام العمل المختلط، وذلك من خلال التعرف على أثر التعيين عن بعد على الموازنة العامة للدولة وعلى زيادة معدل الإنتاجية، وكذلك دراسة أثر تطبيق نظام التعيين عن بعد على تطوير العمل الحكومي. تم استخدام أسلوب تحليل مضمون قوانين الخدمة المدنية والمراسيم وتحليل انظم الوظائف وقرارات مجالس الوزراء في العديد من البلدان وتمت المقارنة بين تجاربها في مجال نظم التعيين والتعاقد فيها. وقد خلصت الدراسة إلى أن العلاقة التعاقدية بين الموظف والجهاز الحكومي هي العلاقة الأكثر تناسبا مع نظام العمل عن بعد. بالإضافة إلى تطبيق نظام العمل المهجين. كما أن نظام العمل عن بعد رغم التحديات التي يواجهها والسلبيات التي تنجم عنه إلا أنه يساهم في ترشيد الإنفاق العام وزيادة الإنتاجية وتطوير العمل الحكومي. وقد الدراسة عدة توصيات أهمها: أهمية إعادة النظر في قوانين الخدمة المدنية والوظيفة العمومية لوضع تكييف جديد للعلاقة بين الموظف العام والإدارة، وضرورة التوسع في تبني فكرة الوظائف التعاقدية. كما أوصت الدراسة بأهمية أفراد نصوص بقوانين وأنظمة الخدنة الوطنية بالدول العربية لتنظيم العمل عن بعد وتحديد الضوابط لتطبيقه وتحديد الوظائف والخدمات التي تلاءم العمل عن بعد. واقترحت الدراسة أيضا تطبيق نظام العمل المهجين وتطوير البنية التحتية والتكنولوجية وتثديم الدعم الفني والتقني من أجل تطوير نظم العمل الجديدة.

— دراسة (حمود، 2022)، بعنوان: قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (34)، حلوان جمهورية مصر العربية، ص.ص 213-331. تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في " تطوير ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية من خلال قائمة مقترحة لممارسات القيادة الرقمية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم". إلقاء الضوء على معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم. كما هدفت الدراسة إلى وصف واقع ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية من الوثائق والتقارير الرسمية، و التعرف على آراء خبراء الإدارة التربوية في القائمة المقترحة لممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، كذلك هدفت الدراسة إلى اقتراح عدد من ممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم بعد الإستعانة بآراء خبراء الإدارة التربوية.

استخدمت الباحثة استمارة استطلاع رأي مجموعة من أساتذة الإدارة التربوية وزعت إلكترونياً، وقد تسلمت الباحثة عدد 8 استمارات إلكترونياً، وينتمي الخبراء المستجوبون لتخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية من جامعات مختلفة، وعددها 5 جامعات مصرية (حلوان، عين شمس، الأسكندرية، سوهاج، الأزهر) تمثلت نتائج الدراسة في صياغة الصورة النهائية للقائمة المقترحة لممارسات القيادة الرقمية لتطوير ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم. وقد شكلت نتائج الدراسة لحد ذاتها مقترحات حول ممارسات القيادة الرقمية المطلوبة من وجهة نظر الخبراء المستجوبين وفي ظل معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا.

— دراسة (مندور، تادرس، عمار و صالح، 2018)، بعنوان: " تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة خاصة عن قطاع التعليم في بنى وليد بليبيا"، مجلة العلوم البيئية، المجلد (37)، الجزء (02)، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص.ص 281-311. تهدف الدراسة الى توضيح الدور الكبير الذي تمثله تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة، كما هدفت الوقوف علي أهم النتائج والمكاسب التي تحققت في مجال تنمية الموارد البشرية في ليبيا والمرحلة التي وصل إليها الاقتصاد الليبي في هذا المضمار، وكذا التعرف على أهداف وسياسات تنمية المدوارد البشدرية في ليبيا ومدى مواكبتها لمتطلبات وتحديات التنمية المستدامة، وإبراز السياسات التي تساعد على تجسيد التنمية المستدامة ، وشملت أهداف الدراسة الوقوف على إيجابيات وسلبيات ومعوقات برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية (التعليم، التدريب ، البحث العلمي) في قطاع التعليم بليبيا في ضوء التطورات التنموية المعاصرة، تقديم مجموعة مدن المداخل والسياسات والبرامج العلمية لتنمية الموارد

البشرية في قطاع التعليم ، أخيرا تمكن القائمين على زيادة القدرة والكفاءة والفعالية لمواجهة متطلبات وتحديات التنمية المستدامة وتحقيق أهدافها.

وقد اتبع الباحثون الأسلوب الوصفي في التحليل عن طريق جمع البيانات والمعلومات والإحصائيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم استخدام الاستبيان بعدد 100 مفردة وكانت النتائج كما يلي:

— توجد علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج التعليم المواكبة للثورة التعليمية التنموية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه التنمية.

— ارتباط قوي لتفهم المسؤولون بقطاع التعليم بليبيا بأهمية بناء خطط التعليم المواكبة للتنمية المعاصرة ومحاورها الرئيسية والوفاء بمتطلباتها .

— ارتباط ضعيف بما تتسم به المنداهج التعليمية بمدارس التعليم المنتشرة بمناطق ومحافظات بني وليد بمراعاة التنمية المعاصرة .

— توجد علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج التدريب المواكبة لمتطلبات هذه التنمية.

— ارتباط قوي لتفهم المسدؤولين بقطاع التعليم بني وليد ليبيا بأهمية بناء خطط التدريب المواكبة للتنمية المعاصرة ومحاورها الرئيسية، والوفاء بمتطلباتها.

— ارتباط ضعيف لتحديد الاحتياجات التدريبية بقطاع التعليم بني وليد في ضوء متطلبات التنمية المتطورة .

تمثلت الاقتراحات المقدمة في الدراسة في توجيه مزيد من الاستثمار لإرساء قواعد التعليم والتدريب والبحث العلمي المواكب للتنمية، وتحديث وتطوير المنداهج التعليمية والتدريبية والبحث العلمي وربطها بسياسات تنمية الموارد البشرية المواكبة للتنمية، والعمل على تطوير السياسات والممارسات وآليات التنفيذ للخطط والبرامج التعليمية والتدريبية والبحثية لتواكب التقنيات التكنولوجية التربوية الحديثة.

— دراسة (العربي، 2019)، بعنوان: " محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية

للتطوير:مدخل نظري". مجلة العلوم البيئية، المجلد (20)، العدد (02)، مجلة دراسات، ص.ص 211-240.

تهدف الدراسة لرسم صورة تقريبية بين مجال دراسة الموارد البشرية، وبين مجال السلوك التنظيمي ونظرية الإدارة

كنخصصات أكاديمية تدرج في إطار العلوم الإدارية بوجه عام، كما تهدف أيضا لتحديد العوامل التي تؤثر على

كفاءة أداء الموارد البشرية من محددات تنظيمية وسلوكية وفنية بالمنظمات على اختلاف أنواعها وممارساتها، والوقوف

على المداخل المستقبلية لتطوير أداء الموارد البشرية وكذا تقديم عدد من المقترحات النظرية لتطوير دراسة الموارد البشرية

كتخصص أكاديمي. ومنه توصلت الدراسة إلى وضع إطار مشترك يهدف لتطوير الأداء المستقبلي للمورد البشري بوصفه ميزة تنافسية مستدامة، مع صياغة عدد من التصورات لتعزيز دراسة إدارة الموارد البشرية كتخصص أكاديمي حيوي ضمن باقة العلوم الإدارية.

تقترح الدراسة رؤية مستقبلية لتطوير دراسات إدارة الموارد البشرية على المستوى الأكاديمي، وتتضمن الرؤية تطوير مقاييس كمية ونوعية للتقدير والقياس الدقيق لمستوى إنتاجية الموارد البشرية في كافة القطاعات بالاعتماد على الدراسات الأجنبية، توسيع الربط بين مداخل الإصلاح الإداري وبين ممارسات الموارد البشرية، وذلك بالموازاة مع تشجيع وتحفيز الباحثين العرب على البحث في الممارسات الدولية في هذا المجال وتعزيز التعاون المشترك بينهم، أخيراً، اقترحت الدراسة الجمع بين أكثر من تخصص ومدخل علمي في معالجة موضوعات إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى توصيات هامة أخرى ضمتها الدراسة.

- دراسة (إنديز وآخرون، 2019) بعنوان: "مهارات المستقبل: ست منهجيات لسد فجوة المهارات المطلوبة في عالم الغد"، القمة العالمية للحكومات بالشراكة مع شركة ماكينزي آند كومباني، ألمانيا، ص.ص 1-18. يُحلل هذا التقرير أكثر من 30 مبادرة حالية في ألمانيا تهدف إلى معالجة قضايا المهارات المستقبلية. وتكشف التحليلات تحديات في النظام التعليمي تُعيق سدة فجوة المهارات المستقبلية؛ فهناك افتقار إلى الشفافية، والمحتوى المتعلق بالمهارات المستقبلية، إضافةً إلى غياب التدريب المنهجي الإضافي على المهارات المستقبلية في مكان العمل. وتُوفّر أمثلةً من بلدان أخرى مثل إستونيا وفنلندا والصين وسنغافورة وألمانيا نفسها، مصدر إلهام لست منهجيات عملية لسد فجوة المهارات المستقبلية. فلإرساء قواعد الشفافية على سبيل المثال، يُمكن إنشاء منصة إلكترونية للمهارات المستقبلية تتضمن نظام متابعة متكامل للمهارات المستقبلية يبين المهارات التي يفترق إليها المستخدمون؛ ويمكن للمدارس والجامعات دمج المفاهيم والمواد التعليمية للمهارات المستقبلية في دروسهم وموادهم؛ ويُمكن توفير مُحفّزات مالية للشركات لتقديم المزيد من التدريب على المهارات المستقبلية في أعمالهم.

توصل التقرير إلى جملة من النتائج كان من أبرزها:

- يؤدي التحول الرقمي والأتمتة إلى إيجاد متطلبات متغيرة بشكل كبير في مكان العمل.
- توجد حاجة ملحة إلى المهارات المستقبلية في الوقت الراهن، أي المهارات القائمة اليوم إلى حدّ ما مثل المرونة في العمل والتفاعل الرقمي، والمهارات التي لا زالت في طور النشوء مثل تطوير تكنولوجيا التعاملات الرقمية.

- سيتوجّب على % 25 من القوى العاملة اليوم إمّا إيجاد أنشطة اقتصادية جديدة، أو تعزيز مهاراتهم التكنولوجية ومواطنتهم الرقمية ومهاراتهم التقليدية بشكل كبير، وبمعنى آخر تعزيز مهاراتهم متعددة التخصصات. وتتضمن هذه المهارات البرمجة والمرونة في العمل والقدرة على التكيف.
- يتوجّب على طلاب المدارس الابتدائية الاستعداد للتغيير، لأنّه وبحلول عام 2030 فإن % 85 منهم سيعملون في مهن غير موجودة بعد.

وأوصى التقرير بضرورة سد فجوات المهارات المستقبلية خلال الأعوام القادمة وتطبيق أفضل السبل الموجهة والسريعة قدر الإمكان.

- دراسة (حسن، 2022)، بعنوان: " أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية دراسته تطبيقه على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (22)، العدد (03)، معهد سيناء العالي للدراسات النوعية، جمهورية مصر العربية، ص.ص 366-384. يهدف البحث الى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات الموارد البشرية في شركات السياحة في بورسعيد. كما تهدف الدراسة إلقاء الضوء على مدى إستعداد شركات السياحة في بورسعيد لتطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات وقياس تطبيقها في إدارة الموارد البشرية وتنمية مهاراتها ، وتقييم نظام معلومات الموارد البشرية في شركات السياحة ببورسعيد، وهدفت الدراسة أيضا إلى تقديم التوصيات حول مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في شركات السياحة.

ولتحقيق أهداف البحث تم إجراء دراسته ميدانية على عدد من شركات السياحة ببورسعيد

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم إعداد استبيان وتوزيعه على 10 شركات سياحة للوقوف على مدى تهيئة الشركات وتوافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق نظم المعلومات الإلكترونية للموارد البشرية، كما تم توزيع 25 استمارة تم توزيعها على بعض العاملين داخل شركات السياحة ببورسعيد للوقوف على مدى تهيئة العاملين واستعدادهم لمعرفة والتعامل مع نظم المعلومات البشرية الإلكترونية، من خلال التحليل الإحصائي البسيط للعينات.

وقد توصلت الدراسة إلى ان لنظام تكنولوجيا المعلومات أثر مباشر على كفاءه وفعاليه أداء الموارد البشرية، وان استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تسهيل عمليات الاتصال بين الأقسام والادارات المختلفه بشركات السياحة، كما اظهرت الدراسة استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في توفير المعلومات اللازمه لاتخاذ القرارات في

الوقت المناسب. وأوصت الدراسة بمواكبه التغييرات المتسارعة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية في الشركات السياحية.

– دراسة (منظمة العمل الدولية، 2020)، بعنوان: "العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد-19 وما بعدها"، دليل عملي، منظمة العمل الدولية جنيف، المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، دمشق الجمهورية العربية السورية. يهدف هذا الدليل إلى تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ للعمل عن بُعد بشكل فعال، حيث تنطبق هذه التوصيات على مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة، لدعم واضعي السياسات في تحديث السياسات الحالية، ولتوفير إطار مرن يمكن من خلاله للمؤسسات الخاصة ومؤسسات القطاع العام وضع أو تحديث سياسات وممارسات العمل عن بُعد الخاصة بها. يتضمن الدليل أيضاً عدداً من أمثلة الحالات تتعلق بكيفية تعامل أصحاب العمل وواضعي السياسات مع العمل عن بُعد خلال جائحة كوفيد 19 -، ويتناول الدليل الدروس المستفادة من الأشهر الأخيرة ذات الصلة بمستقبل ترتيبات العمل عن بُعد ما بعد الجائحة؛ كما يتضمن الدليل قائمة بالأدوات والمصادر المتاحة.

– دراسة (مؤتمر العمل الدولي، 2021) بعنوان: "رسم معالم المهارات والتعلم المتواصل من أجل مستقبل العمل"، التقرير السادس، الدورة 109، منظمة العمل الدولية، جنيف، الطبعة الأولى. يهدف هذا التقرير إلى الإسهام في مناقشة مستنيرة ومتوازنة بشأن المسائل المحيطة بالمهارات والتعلم المتواصل في عالم العمل المتغير والمتأثر بالتحديات العالمية الراهنة، بما في ذلك أزمة كوفيد 19 -الخارجة عن المألوف. وتضمن التقرير ست فصول تناول الفصل الأول: السياق والاتجاهات والتحديات على المستوى العالمي؛ أما الفصل الثاني: فقد ساهم في فهم ماهية المهارات والتعلم المتواصل وفوائدها الاجتماعية فيأوقات التغيير، ووضح الفصل الثالث الكيفيات التي تجعل نظم المهارات والتعلم المتواصل مهياً للمستقبل؛

ويبحث دور منظمة العمل الدولية وهيئاتها المكونة وانعكاسات الاتجاهات العالمية الكبرى في مجال نظم تنمية المهارات. كما يستند التقرير إلى إعلان المئوية ويعزز تركيزه على المهارات والتعلم المتواصل ودور منظمة العمل الدولية في عملية التعافي من الجائحة. وبذلك، يرمي التقرير إلى الإسهام في مناقشة الطريقة التي يمكن بها لنظم تنمية المهارات أن تستجيب إلى الأزمة وتحديات اليوم والغد من أجل ترجمة نتائجها إلى عمالة لائقة وإنتاجية ونمو مطرد للجميع.

– دراسة (الرموني، 2021)، بعنوان " سيناريوهات عمل مقترحة للمواءمة مع المهارات المستقبلية للموارد البشرية - الدور المعدل للجهازية التكنولوجية، -دراسة ميدانية في شركات الصناعة الدوائية في

الأردن"،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص.ص 1-149

هدفت الدراسة إلى إقترح سيناريوهات عمل للمواءمة مع المهارات المستقبلية للموارد البشرية و اختبار الدور المعدل للجهازية التكنولوجية بالتطبيق على شركات الصناعة الدوائية في الأردن وبلغت عدد شركات القطاع (24) شركة تم التركيز على الشركات الصناعية التي كان عدد العاملين فيها أكثر من (100) عامل وبلغ عددها (15) شركة وقد طبقت الدراسات على (6) شركة منهم وهي الشركات التي وافقت على تطبيق الدراسة ، تألف مجتمع الدراسة (1992) (فرد من شاغلي الوظائف مدير عام، نائب مدير عام، مدير وحدة، مدير قسم، موظف) سحبت منه عينة بأسلوب العشوائية الطبقية بلغت (322) استبانة، وكانت عدد الاستبانات المترجعة والصالحة للتحليل (218) استبانة تمثل نسبة (68 %). ولتحديد مشكلة الدراسة تم استخدام المقابلات المهيكلة مع عينة من الشركات المذكورة واعتمدت الإستبانة أداة لقياس متغيرات الدراسة من خلال جمع البيانات. اوتستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل هذه البيانات والتي تمثلت بالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (t)، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ونموذج المعادلة المهيكلة باستخدام برمجية AMOS لاختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد المتغير المستقل (سيناريوهات العمل المقترحة) جاء متوسط بشكل عام، وأن مستوى أبعاد المهارات المستقبلية جاء مرتفع بشكل عام، وأن مستوى فقرات الجهازية التكنولوجية جاء متوسط بشكل عام، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ للسيناريوهات المقترحة على المهارات المستقبلية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ للجهازية التكنولوجية في تعديل أثر سيناريوهات العمل المقترحة على المهارات المستقبلية للموارد البشرية، حيث أن التغير في قيمة القوة التفسيرية للنموذج بلغت (0.3982=R²) ، مما يعني أن المتغير المعدل (الجهازية التكنولوجية) يفسر ما مقداره (39.8 %) في زيادة وتوضيح أثر المتغير المستقل (سيناريوهات العمل المقترحة) في المتغير التابع (المهارات المستقبلية للموارد البشرية). كما اتضح عدم وجود في فروق استجابات افراد العينة في تبني السيناريوهات تبعا للعمر التنظيمي للشركة.

أوصت الباحثة بضرورة تبني شركات الصناعة الدوائية في الأردن سيناريو العمل المهجين كونه السيناريو الأكثر مواءمة مع المهارات والجهازية التكنولوجية، وتعزيز اهتمام شركات الصناعة الدوائية في الأردن بالمهارات المستقبلية للموارد البشرية واحتضانها وتطوير أدوات استقطابها من خارج الشركة أو / وصناعتها وتطوير من داخل الشركة، وتهيئة بيئة العمل في شركات الصناعة الدوائية وبما يدعم مهارات العاملين فيها من خلال تبني التطورات التكنولوجية والرفع من الجهازية التكنولوجية من خلال الاهتمام بالتطور والإبداع التكنولوجي.

الدراسات باللغة الأجنبية:

-Study: (Rasa J'ansen, Anu Sivunen, Kirsimarja Blomqvist, 2022), " **Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector** ", Computers in Human Behavior, volume 132, pages 1-11

تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيفية انعكاس الانتقال المفاجئ إلى العمل عن بُعد على تصورات الموظفين للتواصل العلائقي في عملهم. وكان السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي: ما أنواع التصورات والملاحم المتعلقة بالتواصل العلائقي التي يمكن العثور عليها بين العاملين عن بُعد بدوام كامل؟ أكملت عينة مكونة من 1091 موظفاً من موظفي القطاع العام الفنلنديين الذين ليس لديهم خبرة سابقة في العمل عن بُعد استبياناً مفتوحاً خلال الموجة الأولى من الجائحة. تعرض النتائج 17 جانباً من جوانب التواصل العلائقي التي ذكر المشاركون في الاستبيان أنها تغيرت بسبب الانتقال إلى العمل عن بعد. تقسم هذه الجوانب المستجيبين إلى ثلاث مجموعات: أولئك الذين وجدوا العمل عن بُعد كتحدٍ للتواصل العلائقي، وأولئك الذين وجدوه فرصة للتواصل العلائقي، وأولئك الذين كانت تصوراتهم متناقضة. يتم عرض الخصائص الفردية للمشاركين إلى جانب تصوراتهم. تعكس النتائج تنوع التواصل العلائقي في المؤسسات، وتسليط الضوء على أهميته بالنسبة للرفاهية والتأقلم. وتعكس الآثار العملية للدراسة الزمان والمكان النموذجي للتواصل العلائقي في التنظيم التقليدي، وتقدم رؤى حول كيفية تطوير ثقافة تتيح التواصل العلائقي في المنظمات التي تعمل عن بُعد.

تشير النتائج المستخلصة إلى أهمية التواصل العلائقي في العمل عن بعد وتدعو إلى تصميم استراتيجي لممارسات التواصل المؤسسية. ينصح بتمكين التواصل بين الموظفين في العمل عن بعد على نطاق واسع، مماثل للتواصل في الأماكن الفعلية للعمل، حيث توجد فرص للاجتماعات الروتينية والاجتماعات غير الرسمية. يشير البحث إلى وجود تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات التي تسمح بتقسيم المشاركين في الاجتماع إلى غرف استراحة صغيرة، وتمكين مناقشات متعددة في نفس المساحة الافتراضية. لذلك، ينصح بأن تقوم المؤسسات بتبني تطبيقات التواصل واعتبارها جزءاً من استراتيجية التواصل العلائقي في العمل عن بعد.

-Study: (Yuqian Lu, Juvenal Sastre Adrados, Saahil Shivneel Chand, Lihui Wang, 2021), " **Humans Are Not Machines—Anthropocentric Human–Machine Symbiosis for Ultra-Flexible Smart Manufacturing** ", Engineering, volume 7, pages 734–737

تسعى هذه الدراسة إلى فهم وتحديد تأثير استخدام الآلات الذكية على أداء الموارد البشرية ومستقبل هذه الأخيرة في نظم العمل الجديدة. استنتجت الدراسة أن التكافل بين الإنسان والآلة يعدّ قادراً على إحداث تغييرات جذرية في أنظمة الإنتاج والعمال البشريين في المستقبل. يتيح هذا التكافل فوائد طويلة الأجل مثل تعزيز رفاهية

الإنسان ورضاه في العمل من خلال تحويل دور العمل البشري من دور ثانوي إلى دور رئيسي في التصنيع. بفضل هذا التعاون، سيتم تتبع وتحسين حالة العمال البشريين بشكل مستمر، سواء على الصعيد البدني أو العاطفي. كما سيقدم التكافل بين الإنسان والآلة مرونة أكبر في أنظمة وعمليات التصنيع، بحيث يمكن إعادة تشكيلها بسرعة لتلبية متطلبات المنتجات والسلوك البشري وأنظمة الإنتاج. وعلاوة على ذلك، سيتمكن البشر والآلات من تعزيز قدراتهم وتطويرها من خلال تبادل الخبرات والتفاعلات الذكية القائمة على الذكاء الاصطناعي، حيث يمكن للبشر اكتساب معارف ومهارات جديدة والاستفادة من مساعدة الآلات الذكية في توجيههم بطريقة مناسبة اجتماعياً، بينما يمكن للآلات تعزيز مهاراتها التقنية والشخصية من خلال التفاعل مع الأشخاص المختلفين.

-Study: (Rongrong Yu, Matthew Burke, Nowar Raad, 2019), " **Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning**", Journal of Urban Management volume 8 , pages 447–457

تهدف هذه الورقة البحثية إلى استكشاف تأثير تطور نموذج العمل المرن في المستقبل future flexible working model (FWM) على البيئة الحضرية والاقتصاد والتخطيط. تتغير نماذج العمل وتتطور على مدى عدة عقود نحو المرونة والتنقل. وتشهد المدن الكبرى نماذج بديلة ناشئة لأماكن العمل، مثل مساحات العمل المشتركة، ومراكز العمل الرقمية، ومساحات العمل حسب الطلب، ونوادي المكاتب. وتؤدي هذه الاتجاهات حتماً إلى تغييرات كبيرة في ساعات العمل المرنة، وعمليات العمل المعدلة، ومتطلبات المرافق الحضرية المختلفة، وخيارات جديدة لمواقع العمل. ومع ذلك، لا يزال هناك نقص في فهم تأثير أماكن العمل الحديثة المرنة هذه على التنمية الحضرية. ولمعالجة هذه المسألة، تعتمد هذه الدراسة منهجية مراجعة منهجية للأدبيات، وتناقش التطور التاريخي والأنواع المختلفة لأماكن العمل المرنة في أماكن العمل الحديثة، وتستكشف تأثير هذه الأماكن على البيئة الحضرية والاقتصاد والتخطيط. أدت هذه الدراسة إلى تعزيز الفهم والتخطيط والإدارة للتحديات المستقبلية لنماذج العمل من الجيل التالي في المدن الكبرى، ويحقق فوائد مباشرة محتملة للتنمية الحضرية والاقتصاد.

-Study: (Vicente Pe~narroja, 2023), " **Are there differences in the perceived advantages and disadvantages of teleworking? The identification of distinct classes of teleworkers**", International Journal of Manpower, Emerald Publishing Limited ,Vol. 45 No. 10 , , pages 1-15

ركزت الأبحاث السابقة على نتائج العمل عن بُعد، حيث درست مزايا وعيوب العمل عن بُعد بالنسبة للموظفين. ومع ذلك، لا تدرس هذه التحقيقات ما إذا كانت هناك اختلافات بين العاملين عن بُعد عند تقييم مزايا وعيوب العمل عن بُعد. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد فئات متميزة من العاملين عن بعد بناءً على مزايا وعيوب العمل عن بعد بالنسبة لهم. استخدمت هذه الدراسة بيانات المسح الثانوية التي جمعها المعهد الوطني الإسباني

للإحصاء (INE) وتم استخدام عينة من 842 شخصًا لهذه الدراسة. لتحديد الفئات المتميزة من العاملين عن بُعد، تم تحليل مزايا وعيوب العمل عن بُعد باستخدام تحليل الفئات الكامنة توصلت هذه الدراسة إلى تمييز ثلاث فئات مختلفة من العاملين عن بُعد. علاوة على ذلك، تم دمج المتغيرات الاجتماعية الديموغرافية في نموذج الفئة الكامنة، مما كشف عن أن تكوين الفئات يختلف من حيث المستوى التعليمي ودخل الأسرة ومقدار الوقت الذي يقضيه العاملون عن بُعد في الأسبوع. كما فحصت هذه الدراسة تأثير هذه الفئات الناشئة على تجربة الموظفين في العمل عن بُعد. تساهم هذه الدراسة في الأبحاث السابقة التي تبحث فيما إذا كان العمل عن بُعد مفيدًا أو غير مفيد للعاملين عن بُعد، مع الاعتراف بأن العاملين عن بُعد ليسوا متطابقين وقد يستجيبون بشكل مختلف للعمل عن بُعد.

-Study: (Abdul Hameed, Aamer Waheed , 2011), " **Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework** ", International International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 13 Special Issue, pages 224-229

تشير الدراسة إلى أن الموظف عنصر أساسي في المنظمة، ويعتمد نجاح المنظمة أو فشلها على أداء الموظف. لذلك، تستثمر المؤسسات مبالغ طائلة في تطوير الموظفين. تحلل هذه الدراسة الإطار النظري والنماذج المتعلقة بتطوير الموظفين وتأثيرها على أداء الموظفين. وتحدد المتغيرات الرئيسية المتعلقة بتطوير الموظفين وأداء الموظفين. وتضع المناقشة الإضافية نموذجًا مقترحًا يشرح العلاقة بين متغيرات تطوير الموظفين (تعلم الموظف، ونمو المهارات، والتوجيه الذاتي، وسلوك الموظف) ومتغير أداء الموظف. سيؤثر أداء الموظف على الفعالية التنظيمية. قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة أجزاء، يقدم الجزء التمهيدي لمحة موجزة تتعلق بتطوير الموظف وتأثيره على أداء الموظف، ويحلل الجزء الثاني آراء ودراسات الباحثين السابقين المتعلقة بتطوير الموظفين وأداء الموظفين، وفي النهاية، تعرض الورقة النموذج المقترح مع المناقشة والاستنتاج، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: عندما يرغب الموظف الفرد في التعلم، فإنه سيتعلم المزيد والمزيد، وسيشارك في العديد من الأنشطة الأخرى مثل حضور الحلقات الدراسية وورش العمل وغيرها من الدورات التدريبية، سواءً أثناء العمل أو خارج العمل. سيؤدي ذلك بالفعل إلى تطوير الموظف، وسيؤدي تطوير الموظف إلى زيادة أداء الموظف، ويشير موقف وسلوك الموظف إلى مدى استجابة الموظف، عندما يتم ترشيح الموظف في ورش العمل والدورات التدريبية المختلفة، فإن موقف وسلوك الموظف سيحدد مدى جديته في برامج التدريب والتطوير، سيتعلم الموظف المتحارب المهارات المختلفة التي ستزيد من أداء الموظف، وبالتالي، سيؤثر أداء الموظف على إنتاجية المؤسسة نتيجة لتطوير الموظف مما سيؤثر في نهاية المطاف على الفعالية التنظيمية أي تحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة.

-Study: (Simon J. Best, 2021), " **The future of work: Remote work in the emerging new normal** ", The Business and Management Review, Volume 12 Number 1, Conference proceedings of the Centre for Business & Economic Research, ICBED-2021, 10-12 June, pages 303-316

تستعرض هذه الدراسة الاتجاهات والنماذج الناشئة المتوقعة التي ستؤثر على إدارة الموارد البشرية في الشركات وتشكلها، وذلك بشكل خاص في الولايات المتحدة الأمريكية. تركز الدراسة على فهم مختلف الأشكال والأساليب المرتبطة بمجموعة متنوعة من أنواع العمال وظروف العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المتنوعة، والتغيرات المتوقعة في العلاقات بين أصحاب العمل والموظفين التي من المرجح أن يتم الحفاظ عليها أو توسيعها، وذلك باستناد إلى إطار غراتون للتوقيت والمكان. تهدف الدراسة إلى تقديم نظرة شاملة لكيفية التعامل مع هذه التحولات والتغيرات في مجال إدارة الموارد البشرية بعد الجائحة، بما في ذلك تطوير هياكل وجداول زمنية جديدة لإدارة القوى العاملة في المستقبل. تسلط مناقشة النتائج لهذه الدراسة الضوء على أن العمل عن بُعد ليس مناسباً لجميع العمال، وخاصة أولئك ذوي الأجور المنخفضة، لذلك يجب على المديرين والموظفين أن يتكيفوا أكثر مع مستقبل العمل، حيث تصبح إدارة الموارد البشرية أكثر لامركزية وفصل المكتب كمساحة عمل مركزية. بشكل عام، قد لا يكون للعمال ذوي الأجور المنخفضة الكثير من الخيارات في العمل عن بُعد أو بدوام جزئي، في حين يمكن للعمال ذوي الأجور العالية الانتقال إلى العمل بدوام جزئي. وقد أوصت الدراسة على أنه يجب أخذ الحذر في التعميمات المفرطة والاهتمام بالتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، مثل التشريعات المتعلقة والتغيرات التكنولوجية، كما يجب أيضاً الاهتمام بالقوى التي تعمل ضد الأفراد الذين يختارون العمل من المنزل. ولذلك، يجب أن تركز البحوث المستقبلية على تغير جودة الحياة العملية والشخصية. وبالتالي، يجب أن تعيد الشركات مراجعة سياسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها بشكل ديناميكي.

-Study: (Hasan Bakhshi, Jonathan M. Downing, Michael A. Osborne, Philippe Schneider, 2018), **The Future of Skills: Employment in 2030**, Preprint submitted to Journal Name January 24, pages 1-173.

قام الباحثون بإجراء دراسة للتنبؤ بمستقبل الاقتصادات الأمريكية والبريطانية في عام 2030، فقد قاموا بتطوير توقعات لنمو الوظائف في مجموعات مهنية محددة في البلدين وتحديد المهارات والمعرفة التي من المرجح أن تشهد نمواً في المستقبل، كما حددوا الاستثمارات في رأس المال البشري التي من المرجح أن تعزز الطلب على المواهب في المستقبل. اعتمدت الدراسة على مصادر عديدة للتغيرات الهيكلية التي من المتوقع أن تؤثر على سوق العمل في البلدين؛ وعلى الرغم من وجود العديد من التقارير التي تناقش مستقبل التوظيف، يعتقد الباحثون أن دراستهم هي الأكثر شمولاً وإيجابية وتحمل نتائج قابلة للتنفيذ. يشير الباحثون أيضاً إلى حالة عدم اليقين المرتفعة التي تحيط بالوظائف في المستقبل

وأن معظم المهن ليست حتمية. أخيراً، يعمل الباحثون على قياس توقعاتهم ومقارنتها مع توقعات أخرى لتحسين عملهم.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أهمية مهارات القرن الحادي والعشرين، التي تجمع بين المهارات الشخصية والمعرفية. هناك تركيز قوي على الكفاءات الشخصية والمهارات الاجتماعية، بالإضافة إلى ارتباط عدة مجالات معرفية مثل اللغة الإنجليزية والإدارة وعلم الأحياء بالوظائف المتوقعة أن تشهد طلباً متزايداً في المستقبل. في المملكة المتحدة، يركز الاهتمام بشكل أكبر على الكفاءات المعرفية واستراتيجيات التعلم، بينما تستند النتائج إلى ورش العمل الاستشرافية التي تستخدم خوارزميات التعلم الآلي النشط لجمع البيانات، بالإضافة إلى استخدام تقنيات التعلم الآلي لتوليد تنبؤات حول مستقبل المهارات. يسمح هذا النهج بتوليد تنبؤات أكثر ثراءً وتعقيداً. إجمالاً، الدراسة تمثل إسهاماً جديداً في الأدبيات حول المهارات المستقبلية وتساهم في تحديد احتياجات القوى العاملة للتطور التكنولوجي والاقتصادي المستمر.

-Study: (Anne Eskelinen, Riikka Kanervo, 2019), "**CREATIVITY AND INNOVATIVENESS AS FUTURE SKILLS**", Proceedings of ICERI2019 Conference 11th-13th November, Seville, Spain, pp. 696-701.

هدفت الدراسة إلى فهم الدور الرئيسي الذي يشكله الإبداع والابتكار في الحياة العملية المستقبلية؛ فقد توقعت الدراسة بأن غالبية المهن الموجودة حالياً لن تكون موجودة في غضون 20 عاماً، والعديد من المهن المستقبلية لا يمكننا حتى تخيلها اليوم. كما رأت الدراسة أن النهج المبتكر في العمل والمرونة في المواقف المتغيرة باستمرار مطلوب من جميع المهنيين في المستقبل، وبالتالي، هناك حاجة إلى مهارات القرن الحادي والعشرين، مثل حل المشكلات المعقدة والتفكير النقدي والفضول والخيال من أجل التكيف مع المتطلبات الجديدة للحياة العملية.

في مشروع مؤسسات التعليم العالي من أجل المشاركة المجتمعية (HEISE) الذي تم تمويله من قبل برنامج إيراسموس+ للشراكات الاستراتيجية للتعليم العالي. تم تطوير نموذج تربوي جديد خلال مشروع HEISE، حيث قام الطلاب وأصحاب المصلحة من المجتمع المحيط بتحديد التحديات المجتمعية المختلفة وحلها في مشاريع مشتركة لحل التحديات. تم استخدام أساليب قائمة على الإبداع من أجل إيجاد وجهات نظر جديدة وأفكار جديدة. تصف هذه الدراسة وتحلل تأملات طلاب بكالوريوس الخدمات الاجتماعية حول كيفية اختبارهم للإبداع خلال مشروع حل التحديات.

تتألف بيانات الدراسة من مذكرات الطلاب (العدد = 37) التي تم جمعها خلال الفصل الدراسي لربيع 2019. تتفق نتائج هذه الدراسة مع الأبحاث السابقة في أن الإبداع يمكن أن يكون مورداً هائلاً ومصدر قوة في متطلبات الحياة العملية المتغيرة باستمرار، حيث يمثل الإبداع و الابتكارهم مهارات الحياة العملية في القرن الحادي والعشرين.

-Study: (Ulf-Daniel Ehlers, 2023), " **Future Skills as New Currency for the World of Tomorrow** ", O. Zawacki-Richter, I. Jung (eds.), Handbook of Open, Distance and Digital Education, pages 1109-1124

تركز هذه الدراسة على نقاش مهارات المستقبل وأهميتها في التعليم. يُعتبر النقاش حول مهارات المستقبل موضوعاً مهماً في البحوث التربوية ويتعامل مع التحديات الناجمة عن سرعة التغيير في العالم. يعانى هذا النقاش من الغموض المفاهيمي وعدم التحديد بشأن المهارات المستقبلية الفعلية. بالإضافة إلى ذلك، يتركز الاهتمام عادةً على المهارات الرقمية فقط. تستند هذه الدراسة إلى نهج تجريبي وتستخدم دراسات متعددة الأساليب لاستكشاف الطلب على المهارات المستقبلية وإثباتها من الناحية التعليمية. تم تصنيف هذه المهارات وفقاً للنموذج الثلاثي للمهارات المستقبلية وتشمل مهارات الكفاءة في الغموض والكفاءة الأخلاقية والكفاءة الذاتية وغيرها. الهدف من هذه الدراسة هو فهم المهارات المستقبلية المطلوبة بشكل أفضل والعمل على تعزيزها في المجتمع التعليمي.

قامت هذه الدراسة بتصنيف المهارات المستقبلية باستخدام مجموعة ملامح مصنفة إلى ثلاثة أبعاد. ويمكن وصف هذه المهارات من خلال سمات رئيسية: تنظيم الذات والقدرة على التصرف في سياقات غير متوقعة. وتعتبر هاتان السمتين أساسيتين للاحتراف، بغض النظر عن مجال العمل.

وفيما يتعلق بالتصنيف، يصنف النموذج الذي قدمه المؤلف المهارات إلى ثلاثة أبعاد: المهارات الذاتية، والمهارات الموضوعية، والمهارات الاجتماعية. وترتبط جميع الأبعاد معاً ولا يجب اعتبارها منفصلة.

يرى المؤلف Ehlers بأن نهج المهارات المستقبلية تجاوز النماذج التقليدية للمهارات، وعلى الرغم من أن المهارات الرقمية والتقنية ستكون مهمة، إلا أنه لا يكفي وجودها والقيمة الحقيقية للمهارات المستقبلية تكمن في تنمية القدرة الشخصية للتصرف بشكل منظم في الميدان المحدد.

-Study: (Ulf-Daniel Ehlers, 2020), " **Future Skills – Future Learning and Future Higher Education**", eBook ISBN: 978-3-658-29297-3, DOI: 10.1007/978 3658-29297-3 published in German by Springer (open access) as part of the Book Series "Zukunft der Hochschulbildung – Future Higher Education" edited by Ulf-Daniel Ehlers (Book Series: ISSN 2662-5768)
Translation: Ulf-Daniel Ehlers, Patricia Bonaudo, Laura Eigbrecht

يهدف مشروع NextSkills البحثي إلى إيجاد نماذج وأوصاف للمهارات المستقبلية وتطوير تصميم بحث متعدد المنهجيات من خلال المشاورات الدولية. أظهرت النتائج أن المهارات المستقبلية التي يجب تطويرها تشمل الفضول والخيال والرؤية المرنة والثقة بالنفس والتصرف الذاتي المنظم. يجب أن يتعلم الطلاب أيضًا فهم واحترام أفكار الآخرين وقيمهم والتعامل مع الأخطاء والتراجعات بحذر. يجب أن تركز المهارات المستقبلية أيضًا على زيادة الوعي بالتحديات المحلية والعالمية، وكيفية تأثير التغير المناخي على الطبيعة والبيئة. يجب تعزيز تكوين المهارات المستقبلية للطلاب من أجل المشاركة في السياقات المجتمعية والحد من تأثيرات هذه التحديات الاجتماعية. يجب أيضًا أن يتم تشجيع نظام تعليمي يمكن المواطنين المستقبليين من التعامل مع هذه التحديات والتماسك الاجتماعي والانفتاح والتسامح.

فقد هدف الكتاب من خلال مشروع NextSkills إلى تزويد الجامعات وإداراتها ومدرسيها بإجابات حول الاتجاه الذي يجب أن تتشكل فيه الأهداف والهياكل والعمليات التعليمية. وينصب التركيز على ثلاثة أسئلة:

1. ما هي المهارات التي سيحتاجها الناس في المستقبل لتشكيل عالمهم وبيئتهم كمواطنين في سياق العولمة المتزايدة؟ ما هي المهارات التي يحتاجها الموظفون من أجل التعامل مع التطور المستمر والتكيف المستمر مع الأوضاع الجديدة في المؤسسات والحياة العملية ونطلق على هذه المهارات اسم مهارات المستقبل.

2. كيف يمكن للمؤسسات أن تساعد موظفيها على اكتساب هذه المهارات وما هي الأشكال والهياكل التنظيمية اللازمة لتطوير الثقافات التنظيمية المثلى لذلك؟

3. ما الذي يمكن أن تفعله مؤسسات التعليم العالي لتعزيز هذه المهارات بين الطلاب؟ كيف ينبغي هيكله الدراسات والتدريس، وما هي أشكال التعليم العالي التعليمية والتصاميم التعليمية المناسبة؟

في هذا الكتاب، تم دعم المفاهيم المقدمة من خلال المقابلات المتعمقة وتقييمات الخبراء ودراسات دلفي الدولية. وأضاف الكتاب أنه في حال تم وضع المهارات المستقبلية في مركز الاعتبارات الخاصة بالتعليم العالي، فإن الحاجة إلى إعادة التفكير في التعليم العالي كمكان للبحث والتعليم والتعلم تصبح واضحة في العديد من النقاط. يتم ترحيل المهارات السهلة التدريس والتقييم إلى الأمتة. وفي المستقبل، تحتاج المهارات مثل الإبداع والتنظيم الذاتي والكفاءة الذاتية والتفكير التصميمي إلى أشكال مبتكرة من التعلم والتعليم والتطوير. لذلك، يجب ترسيخ المهارات

المستقبلية في مناهج التعليم العالي من خلال التركيز على أشكال أنشطة ومبتكرة للتعليم والتعلم وأهداف تعليمية تتطلب سيناريوهات تقييم معقدة تتجاوز مجرد نقل المعرفة وتركيزها على تطوير كفاءات محددة.

-Study: (Emanuela Ingusci, Fulvio Signore, Claudio Giovanni Cortese, Monica Molino, Paola Pasca, Enrico Ciavolino, 2022), **Development and validation of the Remote Working Benefits & Disadvantages scale**, Springer, Quality & Quantity <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01364-2>, 22 April, pages 1-26.

الهدف من هذه الدراسة هو تطوير مقياس لمزايا وعيوب العمل عن بُعد والتحقق من صحته (مقياس مزايا وعيوب العمل عن بُعد). تحقيقًا لهذه الغاية، تم إجراء تحليل أولي للعوامل الاستكشافية (EFA) مع 304 مشاركين، وتحليل عامل استكشافي مصمم خصيصًا مع عينة من 301 عامل، وتحليل عامل تأكيدي (CFA) مع 677 عامل. كان المشاركون هم جميع الموظفين الإيطاليين الذين عملوا عن بُعد خلال فترة حالة الطوارئ الصحية الناجمة عن جائحة كوفيد-19. تم جمع البيانات بين أكتوبر 2020 وأبريل 2021. تم تقييم المتانة السيكمومترية للنموذج من خلال التحقق من صحة التمهيد (5000 إعادة عينة)، واختبار مؤشرات الملاءمة وقياس الثبات الموضوعي. أظهرت التحليلات الإحصائية الطبيعة الثنائية للمقياس، مما يدعم فرضية البحث. وأظهر النموذج مؤشرات ملاءمة جيدة، وأظهر التحقق من صحة التمهيد تشبعا ذا دلالة إحصائية، ومؤشرات موثوقة جيدة، وصلاحية متقاربة وتمييزية. تم اختبار ثبات القياس بالنسبة للجنس والقطاع التنظيمي. أشارت النتائج إلى أن المقياس الجديد سهل القياس الكمي للمزايا والعيوب المرتبطة بالعمل عن بُعد من الناحية التجريبية، حيث لم يتم العثور على أي مقياس يلخص المزايا والعيوب الرئيسية للعمل عن بُعد في الأدبيات قبل هذه الدراسة. لهذا السبب، يمكن أن يكون المقياس أداة مبسطة وصالحة من الناحية النفسية لتحديد الصعوبات المحتملة الناشئة عن العمل عن بُعد، وفي الوقت نفسه، الجوانب الإيجابية التي يمكن تنفيذها لتحسين الرفاهية التنظيمية. تم التركيز في هذه الدراسة على تحديد البنى الأساسية التي ترتبط بشكل شائع وتجريبي بالعمل عن بُعد، و تم استخدام مرحلة مجموعات التركيز لتحديد احتياجات العاملين الفعلية، والقيام بإجراء تحليلات استكشافية لتحقيق هذا الهدف، نتيجة لذلك تم تضمين 605 عامل في هذه الدراسة.

-Study: (Lasma Licite-Kurbe; Ruta Leonovica, 2021), **Economic Benefits of Remote Work from the Employer Perspective**, Proceedings of the 2021 International Conference "ECONOMIC SCIENCE FOR RURAL DEVELOPMENT" Jelgava, LLU ESAF, 11-14 May, pages 345-354

يهدف البحث إلى دراسة تجربة الشركات في العمل عن بُعد لتحديد الفوائد الاقتصادية للعمل عن بُعد وكذلك وضع سيناريوهات للعمل عن بُعد. وتعتمد منهجية البحث على تحليل دراسة الحالة والتحليل المقارن والتحليل الاقتصادي وأسلوب السيناريوهات. كشفت نتائج البحث أن الوفورات المالية المحتملة من تطبيق ممارسات العمل عن بُعد في الشركات تتباين، اعتمادًا على تفاصيل الصناعة والوظائف، وكذلك الأموال التي كانت الشركة مستعدة في البداية لاستثمارها في موظفيها. بالنسبة للشركات، جاءت أكبر الوفورات الاقتصادية من تطبيق ممارسات العمل عن بُعد من صيانة المباني، وكذلك فواتير الكهرباء والإنترنت، في حين أن توفير المعدات لموظفيها يمثل أقل نسبة من الوفورات الأولية في التكاليف. ومع ذلك، تمثلت العيوب الرئيسية للعمل عن بُعد في صعوبة التحكم في الموظفين والتواصل الفعال فيما بينهم وضمان نجاح العمل الجماعي. ويمكن للشركات إدخال ممارسات العمل بدوام جزئي إذا كان من الممكن أداء نسبة كبيرة من المهام عن بُعد، ومع ذلك فإن الشركات التي تتمتع بمستوى عالٍ من أتمتة المهام هي فقط الشركات التي يمكن أن تتحول بالكامل إلى العمل عن بُعد.

-Study: (Yasemin Bal; Nazlı Ece Bulgur, October 2023), **Remote Work: A Paradigm Shift in the Modern Workplace and Its Impact on the Workforce**, <https://www.researchgate.net/publication/375111616>, pages 373-391

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير هذا التحول وفحص نماذج العمل الجديدة التي من شأنها إثراء هذه العملية من مختلف الجوانب. تشكل هذه الدراسة دليلاً لمدراء الموارد البشرية وكبار مدراء المؤسسات لمعرفة آثار العمل عن بعد على الموارد البشرية.

تشير الدراسة إلى أن العمل عن بُعد أصبح نموذجًا يتبعه الأفراد في حياتهم العملية والشخصية، ويتطلب توجيه الموارد بشكل جيد للتكيف مع التغييرات المرتبطة بهذا النمط. على الرغم من التحسن الكبير في البنية التحتية التكنولوجية للمنظمات التي يعمل فريقها عن بُعد بشكل كامل، إلا أن تلك التي اعتمدت نموذج العمل عن بُعد جزئيًا، تستهدف مواكبة التغييرات في البيئة الخارجية. ومن الضروري أن تتخذ المنظمات الاحتياطات اللازمة لمواجهة أية تحديات قد تنشأ في البيئة الخارجية، وأن تقوم بتطوير استراتيجيات مستقبلية لتطوير عملياتها وأنشطتها. والأهم من ذلك، يجب على المنظمات وضع جميع الممارسات اللازمة لتسهيل هذه العمليات على جدول الأعمال الخاص بها.

-Study: (Maria Urbaniec; Agnieszka Malkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek, 2022), **The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers' Perspective**, Sustainability, 14, 552. <https://doi.org/10.3390/su14010552>, 5 January, pages 1-18

تركز هذه الدراسة على تحديد وقياس فوائد وحواجز العمل عن بُعد من منظور تنظيمي، كما يراها الموظفون الإداريون في بولندا، كما قامت بتحديد العوامل التي تؤثر على تقييم حجم الفوائد والعوائق التي تحول دون العمل عن بُعد، في خطوة لاحقة تفحص الدراسة تأثير العوامل المختلفة على فوائد العمل عن بُعد والعوائق التي تحول دون العمل عن بُعد، مثل تجربة الشركات مع العمل عن بُعد، والدعم الذي تقدمه الشركات للموظفين، ورصد آثار العمل عن بُعد، وتنفيذ أدوات تكنولوجيا المعلومات الجديدة. تشير هذه النتائج إلى أن الطريقة التي تدار بها الشركات والموظفون في الأزمة، ونهج الرؤساء في تقييم ومراقبة الآثار على العمل، وتكييف الدعم مع الاحتياجات الحقيقية للموظفين، كلها تلعب أدوارًا أساسية. تساهم العوامل التي تم فحصها والتي تؤثر على الفوائد المتصورة للعمل عن بُعد أو العوائق التي تحول دون العمل عن بُعد من منظور المؤسسة.

تشير هذه الدراسة إلى أن العمل عن بُعد يمكن أن يكون له فوائد كبيرة ولكنه يواجه أيضًا بعض العوائق. تم استجواب المشاركين في الدراسة ووجد أنهم يقدرون التغييرات السريعة التي حدثت في الشركات في ظل تفشي الجائحة، وعلى الرغم من التحديات التي تواجهها الشركات في التكيف مع هذه التغييرات، إلا أن التقييم العام للتغييرات كان إيجابيًا للغاية. وعلى الرغم من ذلك، يدرك المديرون التحديات المالية وتنظيمية التي تواجهها الشركات ورؤوسائها في هذا النمط الجديد للعمل، وعدم توفر الأموال الكافية للإستثمارات والإعدادات التنظيمية والإجرائية. ومن المثير للاهتمام أن الشركات ذات الخبرة في العمل عن بُعد قبل الجائحة استفادت بشكل أقل من الأزمة مقارنة بتلك التي لديها أقل خبرة في هذا المجال. في النهاية، توصلت الدراسة إلى أن الجائحة قد سرّعت وتيرة التغيير داخل المنظمات وأنه يمكن للشركات التكيف والتطور في حالات الأزمات.

-Study: (Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M. and Schneider, P, 2017), **The Future of Skills: Employment in 2030**, London: Pearson and Nesta

يهدف هذا التقرير، إلى تقديم منهج متعدد الأساليب لتوقع الطلب على المهارات في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة في عام 2030، فقد قام التقرير بتحديد نمو المهن في التصنيف القياسي للمهن في كلا البلدين و تحديد المهارات وأنواع المعرفة والقدرات التي من المتوقع أن تشهد نموًا أو انخفاضًا في المستقبل، كما قام بتحديد الاستثمارات في رأس المال البشري التي من المتوقع أن تعزز الطلب المستقبلي في عام 2030. تمت دراسة عوامل التغيير الهيكلي المحتملة التي من المتوقع أن تؤثر على أسواق العمل في كلا البلدين خلال هذا الأفق. هذا التقرير يعتبر الأكثر شمولاً

وطموحاً في المنهجية ويحتوي على معالجة متطورة لعدم اليقين. تعتبر نتائج التقرير قابلة للتنفيذ ويتم تقييمها من خلال المقارنة مع توقعات بديلة.

تؤكد نتائج الدراسة على أهمية مهارات القرن الحادي والعشرين، والتي تتضمن مهارات شخصية ومعرفية. في الولايات المتحدة، هناك تركيز قوي على الكفاءات الشخصية والمهارات الاجتماعية، هناك أيضاً بعض المجالات المعرفية مثل اللغة الإنجليزية والإدارة والتنظيم والبيولوجيا التي ترتبط بمهن متزايدة الطلب. بينما في المملكة المتحدة، يتم التركيز بشكل أكبر على الكفاءات المعرفية واستراتيجيات التعلم، مع تسليط الضوء على مهارات النظام واتخاذ القرار وتحليل النظم وتقييمها. تقدم الدراسة مساهمات جديدة من خلال استخدام ورش العمل الاستشرافية لجمع البيانات بطرق ذكية، واستخدام نهج مبتكر لتوليد تنبؤات بمستقبل المهارات، يجمع بين الحكم البشري الخبير وتقنيات التعلم الآلي، مما يسمح بتوليد تنبؤات أفضل وأكثر تعقيداً وغنى.

-Study: (Basant Adel Mostafa , 2021), " **The Effect of Remote Working on Employees Wellbeing and Work- Life Integration during Pandemic in Egypt** ", International Business Research, 14(3), Winter 2-23, pages 41-52

تهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية إدراك الموظفين للعمل عن بُعد بعد فترة الحجر الصحي بعد جائحة كوفيد-19 وتأثيره على الرفاهية النفسية والإرهاق العاطفي والتكامل بين العمل والحياة في مصر، ومن خلال تحليل المراجعات السابقة للأدبيات والمسح البحثي تم تطوير محاور لدعم تطوير مقياس إدراك العمل عن بُعد في ضوء الرفاهية والتكامل بين العمل والحياة. ساهم مشاركون من مختلف القطاعات في هذه الدراسة من خلال إكمال استبيان عبر الإنترنت؛ حيث تم تجنيدهم من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، مثل لينكد إن وفيسبوك؛ وتم إرسال رابط الاستبيان مباشرة إلى المشاركين. بعد إكمال الاستبيان، طُلب منهم توزيع الرابط على المشاركين الآخرين باستخدام تقنية كرة الثلج لضمان الحصول على عينة كبيرة ومتنوعة بما فيه الكفاية. وكان المعيار الوحيد للإدراج هو أن يكون المستجيبون يعملون عن بُعد من المنزل. من بين 384 استبياناً تم توزيعها، تم استخدام 318 استبياناً صالحاً فقط في التحليل، بمعدل استجابة 83%.

أظهرت نتائج البحث أن العمل عن بُعد يرتبط بمجموعة من المزايا مثل المرونة المتوفرة أثناء العمل عن بُعد والتي يمكن أن تساعد في تحقيق التكامل الصحيح بين الحياة الشخصية والعملية للوصول إلى التوازن الصحيح بين المجالين، وحماية أفضل لصحة الفرد، ولكن هذه المزايا تنشأ على حساب تكثيف العمل، وساعات العمل الأطول، والشعور بعدم الأمان الوظيفي، وعدم القدرة على البقاء متحمساً، وصعوبة التواصل مع أعضاء الفريق. على الجانب

الآخر، كشفت النتائج أن الرفاهية النفسية للموظف تتعزز أثناء العمل من المنزل، وذلك بفضل توافر التكنولوجيا وأدوات التواصل المجانية التي يمكن أن تخفف من تأثير الشعور بالوحدة والعزلة عن الآخرين. وفي الختام، أظهرت النتائج الرئيسية المستخلصة من التحليل أن الوضع الحالي يؤكد أن استثمار صاحب العمل في التكنولوجيا لن يضيع هباءً لأن الموظفين يشعرون بإنتاجية أكبر أثناء العمل من المنزل، ويُعتقد أن بيئة العمل ستتحرك في هذا الاتجاه لفترة طويلة في المستقبل.

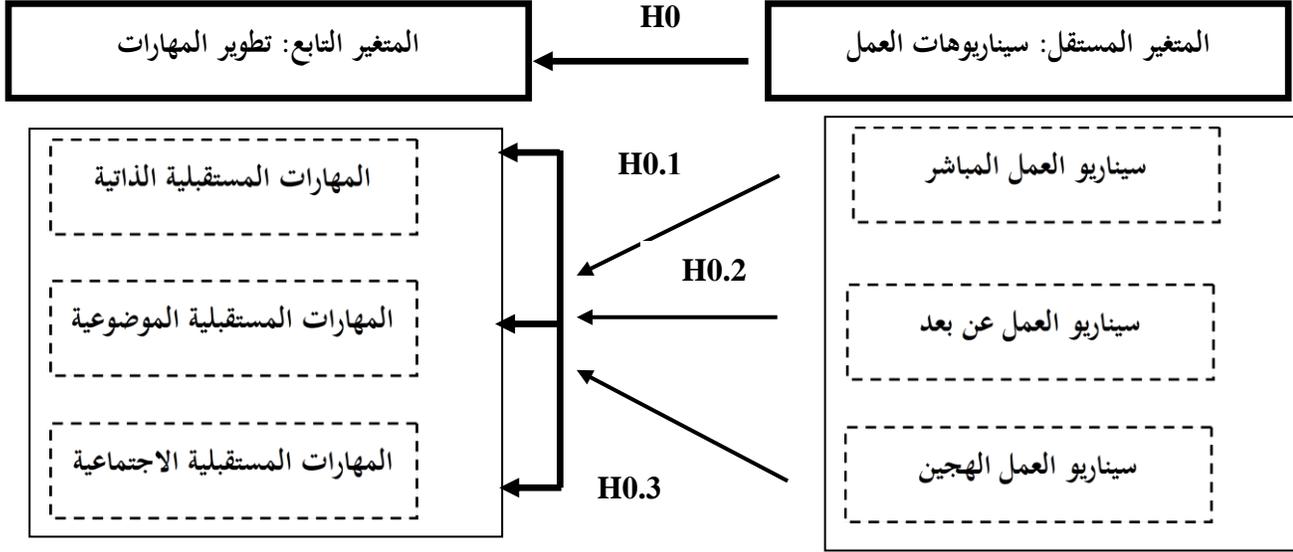
- Study: (Fahrul Kahfi, 2022), " **The existence of Human resource development (HRD) on the development of employee creativity** , Journal of Management and Administration Provision, Vol. 2, Issue 2, 2022, pages 51-57

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تنمية الموارد البشرية (HRD) لتشجيع إبداع الموظفين وتعزيز إتقانهم، حيث تساعد جهود تنمية الموارد البشرية الشركات على تعزيز القدرة على الابتكار وتطوير المهارات وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق التقدير والتعويض العادل للموظفين. أجرت الدراسة تصميمًا بحثيًا كميًا باستخدام استبيان لجمع البيانات حول تأثير تنمية الموارد البشرية على ابتكار الموظفين. استُخدمت عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في مختلف المؤسسات. تم تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام الإحصاءات الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك تحليل الارتباط وتحليل الانحدار. وقد وجدت الدراسة أن تنمية الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على ابتكار الموظفين. يشير التحليل الاستدلالي إلى وجود علاقة قوية بين تلك العوامل. يعني ذلك أن استثمار المؤسسات في تنمية المهارات وتطوير منافع الموظفين يمكن أن يعزز القدرة على الابتكار وتحقيق تميز تنافسي. استخدمت الدراسة استبيانًا استقصائيًا لجمع البيانات، وتحليلًا إحصائيًا لتفسير البيانات، وجاءت النتائج مؤيدة لفرضيات الدراسة. وأوصت الدراسة بأنه يجب على المؤسسات أن تركز على تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية لتحفيز الابتكار والنمو بسبب الدور الواضح الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تنمية إبداع الموظفين.

ثالثًا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- ربطت الدراسة الحالية بين متغيرين هما: (سيناريوهات العمل، تطوير المهارات للموارد البشرية) وهذا ما تمت دراسته في عدد قليل من الدراسات العربية على حسب المسح الجغرافي الذي تم إجراؤه؛
- أغلب الدراسات السابقة التي تطهر المهارات للموارد البشرية وتركيزا على المهارات المستقبلية كانت دراسات أحنبية، ولا يوجد إلا عدد قليل من الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الحالية إضافة لدراسات العربية القليلة في هذا المجال.

الشكل (1): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من تصميم الطالبة بالاستناد إلى الدراسات السابقة التي وردت في الدراسة الحالية

04. فرضيات الدراسة

بناءً على ما تقدّم في أسئلة الدراسة وأهدافها، سيتم اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

H0 : لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للسيناريوهات المقترحة (سيناريو العمل المباشر، سيناريو العمل عن بعد، سيناريو العمل الهجين) على تطوير المهارات المستقبلية للموارد البشرية (المهارات الذاتية، المهارات الموضوعية، المهارات الاجتماعية) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ في من وجهة نظر الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

H0.1 : لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لسيناريو العمل المباشر على المهارات المستقبلية للموارد البشرية على تطوير المهارات المستقبلية للموارد البشرية (المهارات الذاتية، المهارات الموضوعية، المهارات الاجتماعية) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ من وجهة نظر الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

H0.2 : لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لسيناريو العمل عن بعد على المهارات المستقبلية للموارد البشرية على تطوير المهارات المستقبلية للموارد البشرية (المهارات الذاتية، المهارات الموضوعية، المهارات الاجتماعية) عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) من وجهة نظر الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

H0.3 : لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لسيناريو العمل الهجين على المهارات المستقبلية للموارد البشرية على تطوير المهارات المستقبلية للموارد البشرية (المهارات الذاتية، المهارات الموضوعية، المهارات الاجتماعية) عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) من وجهة نظر الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

05. التعريفات المفاهيمية والإجرائية

أولاً: سيناريوهات (Scenarios) السيناريوهات هي أسلوب إداري استراتيجي يتيح استكشاف مختلف الاحتمالات المستقبلية الممكنة والاستعداد وفقاً لذلك. وهي أداة قوية لمساعدة المؤسسات على الاستعداد لمواجهة حالات عدم اليقين والتعقيد وذلك عن طريق تحديد أهم القوى والعوامل غير المؤكدة التي يمكن أن تشكل المستقبل الممكن، ويتم ذلك ببناء سيناريوهات متباينة.

- **سيناريو العمل المباشر (Direct Working)** : هو أسلوب عمل حضوري يتطلب التواجد الفعلي للموظف (الأستاذ) لأداء أعماله (البيداغوجية، البحثية، الإدارية، الأنشطة العلمية، ...) داخل المؤسسة (الكلية)

- **سيناريو العمل عن بعد (Remote Working)**: هو ذلك الأسلوب الذي يشكل تكييف أسلوب العمل مع جائحة كورونا 19 والتي تسببت بغلق العديد من المؤسسات ومنها الجامعات تحديداً، حيث يمكن أسلوب العمل عن بعد الموظفين (الأساتذة) من أداء مهامهم بشكل كلي أو جزئي في موقع منفصل (عادة المنزل) عن المقر الرئيسي للمؤسسة (الكلية) التي ينتمون لها، وذلك باستخدام أدوات تكنولوجية مختلفة.

- **سيناريو العمل الهجين (Hybrid Working)** هو أسلوب عمل اعتمده العديد من المؤسسات تكييفاً لمتطلبات العمل وبنسب محددة أين يتم القيام بالأعمال الأساسية حضورياً والأعمال الأخرى عن بعد، هذا الأسلوب تعزز في فترات التخفيف من إجراءات الحجر أثناء الجائحة، كذلك الأمر حالياً فالعمل الهجين مستمر ضمن مسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ثانيا : تطوير المهارات (Skills Development)

تطوير المهارات هو عملية التعرف على المهارات والكفاءات اللازمة للنجاح والاستثمار فيها، هذا يشمل تحديد المهارات المطلوبة، تقييم الفجوات بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة، وتصميم برامج تطوير المهارات المخصصة لسد هذه الفجوات، ودمج تطوير هذه المهارات في استراتيجية الموارد البشرية.

- **المهارات الذاتية:** المهارات الذاتية هي مجموعة من القدرات والكفاءات الشخصية التي ستصبح أكثر أهمية للنجاح والتطور الوظيفي. هذه المهارات تتعلق بقدرة الفرد على إدارة ذاته وتطوير نفسه بشكل مستمر لمواكبة التغيرات والتحديات المستقبلية.

- **المهارات الموضوعية:** المهارات الموضوعية هي مجموعة من القدرات والكفاءات الفنية والمهنية التي سيكون لها طلب متزايد في سوق العمل المستقبلي. هذه المهارات تتعلق بتمكين الأفراد من التعامل مع التكنولوجيا المتطورة والمهام المعقدة في مختلف المجالات الوظيفية، على سبيل المثال: المهارة الرقمية ومهارة التحليل وغيرها.

- **المهارات الاجتماعية:** المهارات الاجتماعية هي مجموعة من القدرات والكفاءات التي تمكن الأفراد من التفاعل والتعاون بفعالية مع الآخرين، حيث تعمل هذه المهارات على تطوير القدرات البشرية للتكيف مع التحديات الاجتماعية والتنظيمية.

06. التموضع الاستمولوجي

في هذه الدراسة ووفق ما تقتضيه متطلباتها ومتغيراتها تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية. يتم الوصول للمعرفة من خلال هذا النموذج بواسطة فهم العلاقات والقوانين التي تحكم الظاهرة المدروسة وترتبط بين المتغيرات المختلفة. كما اعتمدنا أيضا على المقاربة الافتراضية-الاستنتاجية لكونها الأنسب حسب هذا النموذج، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن؛ حيث تتمثل مخرجات البحث العلمي وفق النموذج الوضعي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة، ويمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية.

07. المنهج

هناك العديد من طرق البحث التي يمكن استخدامها للإجابة عن أهمية مواءمة سيناريوهات العمل في تطوير المهارات المستقبلية. يعتمد أسلوب البحث الأكثر ملاءمة على أسئلة البحث وطبيعة البيانات والموارد المتاحة. لذلك، يمكن أن تكون المناهج المختلطة التي تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية أنسب طريقة لدراسة هذا الموضوع .

فيما يلي كيفية استخدام المنهج متعدد الأساليب في هذه الدراسة:

البحث النوعي: إجراء مقابلات متعمقة ومناقشات مجموعة التركيز مع المسيرين والأساتذة لمعرفة تصوراتهم وتجاربهم حول أهمية سيناريوهات العمل في تطوير المهارات. حيث أن الاعتماد على البيانات النوعية التي سيتم جمعها من تلك المقابلات قد يوفر رؤى حول الفوائد والتحديات المتصورة لسيناريوهات العمل، والتي تساعد في تطوير فرضيات للبحث الكمي، أما في الدراسة فقد تم الاكتفاء بنتائج البحث النوعي في تحديد التعريفات الإجرائية وتفسير الفرضيات. .

البحث الكمي: جمع البيانات باستخدام استبيان مسح يقيس أهمية مواءمة سيناريوهات العمل في تطوير المهارات المستقبلية للأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة-. يتم تصميم الاستبيان لجمع البيانات حول الأبعاد المختلفة لسيناريوهات العمل بأبعادها: العمل المباشر، العمل عن بعد والعمل الهجين. ثم توزيع الاستبيان على عينة من الأساتذة. ويتم تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان باستخدام تقنيات إحصائية مختلفة مثل تحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين سيناريوهات العمل وتطوير المهارات الضرورية لمستقبل العمل .

دراسات الحالة: تم إجراء دراسة الحالة باستخدام نهج وصفي يفحص تطبيق وتبني سيناريوهات العمل والفوائد الناتجة عنها والمساوئ التي يحملها كل نموذج عمل ضمن المؤسسة محل الدراسة. فقد وفرت دراسة الحالة رؤى متعمقة حول استراتيجيات وممارسات تطوير المهارات من خلال تبني سيناريوهات مختلفة للعمل .

في البداية تمثلت استراتيجية المنهجية للدراسة في الاعتماد على المناهج المختلطة، وذلك حسب طبيعة موضوع الدراسة من أجل الحصول على نتائج متعمقة أكثر دقة، ولكن بسبب الصعوبات التي واجهتها بسبب ضيق الوقت وصعوبة تفسير نتائج البيانات المحصل عليها، تغيرت الرؤية بالاستعانة بالبحث النوعي فقط في التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة، وتعذر الاعتماد عليه في دراسة أبعاد النموذج واختبار الفرضيات .

وبالتالي من أجل دراسة أهمية مواءمة سيناريوهات العمل في تطوير المهارات، تم استبعاد أسلوب البحث النوعي حيث استخدم في مجالات محدودة فقط، ومنه اعتمدنا على البحث الكمي وأسلوب دراسة الحالة.

08. أدوات جمع البيانات

وتم استخدام مجموعة الطرق الإحصائية المناسبة للدراسة، وفيما يلي تبيان لنوعين من البيانات المعتمد عليها:

أ. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، تم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V26، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات القيمة والمؤشرات التي تدعم موضوع البحث .

ب. **البيانات الثانوية:** قامت الباحثة بمراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتها في جميع مراحل البحث وهو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال البحث الحالي. وتم استخدام ضوابط توثيق وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية الطبعة السادسة.

09. تصميم الدراسة:

- **هدف الدراسة:** اختبار صحة أو عدم صحة الفروض.
 - **نوع الدراسة:** علاقة سببية (ارتباط) لمعرفة أهمية مواءمة سيناريوهات العمل في تطوير المهارات من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة -
- ولكون الارتباط السببي من بين الأنواع المتعددة للعلاقات السببية التي يمكن أن تحدث ما بين المتغيرات، ومن أجل تحديد العلاقة السببية بين السبب والنتيجة (بين سيناريوهات العمل وتطوير المهارات المستقبلية) تم تحقيق ثلاث شروط أساسية تمثلت في :
- أ. وجود الارتباط الإحصائي (Statistical Association) إذ توصلت الدراسة الميدانية إلى وجود ارتباط إحصائي قوي ومعنوي بين السبب والنتيجة (سيناريوهات العمل وتطوير المهارات المستقبلية)، وتم ذلك من خلال استخدام الإحصائيات وتحليل البيانات .
- ب. السببية الزمنية (Temporal Precedence) بدليل وجود أهمية واضحة لسيناريوهات العمل في تطوير المهارات وذلك بعد تبني نماذج العمل المختلفة التي شكلت أبعاد المتغير المستقل .
- ج. استبعاد العوامل الأخرى (Elimination of Confounding Factors) تم استبعاد العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على النتيجة (وهي تطوير المهارات)، مثل عوامل الثقافة التنظيمية وممارسات واتجاهات متخذي القرار وغيرها،

وذلك عن طريق تحكيم الدراسة في جميع هذه العوامل واستخدام تقنيات الإحصاء لتحليل البيانات واستبعاد تأثير هذه العوامل.

- مدى تدخل الباحث: حد أدنى (موضوعي): حيث حاولت الباحثة الإلمام بجميع وكافة الوقائع والأحداث التي تخص ظاهرة الدراسة دون المساس والتغيير فيها أو محاكاتها.
- التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية) .
- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- المدى الزمني: تمت الدراسة بشكل مقطعي خلال السنة الجامعية 2022-2023 وتم جمع البيانات خلال السداسي الثاني من السنة.

10. المجتمع والعينة :

تمثل مجتمع البحث في كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة البالغ عددهم 233 (تم توزيعها على 120) وقد استخدمت الدراسة عينة عشوائية بسيطة بلغت 68 أستاذ وأستاذة.

11. حدود الدراسة : تنقسم حدود الدراسة إلى :

الحدود المكانية : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الحدود الزمانية : طبقت الدراسة خلال السنة الجامعية 2023 / 2024.

الحدود البشرية : شملت الدراسة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

12. أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة الحالية بالجوانب التالية :

1. تحمل هذه الدراسة في مضمونها أهمية تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير باعتبارها وحدة تحليل تابعة لجامعة محمد خيضر بسكرة عبر تسليطها الضوء على سيناريوهات عمل مقترحة وأهميتها في الموائمة مع تطوير المهارات.

2. وتأتي أهمية الدراسة من أهمية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة كونها إحدى أكبر الكليات بالجامعة وكونها أيضا بذلت مساع معتبرة في التكيف مع سيناريوهات العمل أثناء جاحة كوفيد-19 وما بعدها وإلى اليوم.

3. تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها تمهيد الطريق أمام الباحثين للتوسع في دراسة سيناريوهات العمل المقترحة و أهميتها في تطوير المهارات ودراسة المهارات المستقبلية للموارد البشرية.
4. يمكن أن توفر نتائج الاستبيان رؤى قيّمة حول تطوير المهارات وتحديد المهارات المستقبلية التي يراها الأفراد مهمة في سياق إهلرز في عام 2023.
5. يمكن للكلية محل الدراسة الاستفادة من هذه المعلومات لإثراء عملية تطوير المناهج الدراسية، ويمكنها تحديد الثغرات في عروضها الحالية وتقديم دورات أو برامج جديدة تتماشى مع المهارات المحددة وتزويد الطلبة بالمهارات اللازمة.
6. يمكن للكلية استنادا إلى نتائج الاستبيان تطوير برامج أو ورش عمل تدريبية على المهارات المستهدفة التي تركز على المهارات التي تعتبر ضرورية للنجاح.
7. وأخيراً، تبرز أهمية الدراسة من خلال حرصها على تقديم توصيات عن كيفية تبني سيناريو العمل الأنسب للمواءمة من أجل ضمان تطوير المهارات مرتكزين على المهارات المستقبلية للموارد البشرية.

13. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو تحديد سيناريوهات عمل مقترحة وتقدير مواءمتها لتطوير المهارات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بالتركيز على للمهارات المستقبلية للموارد البشرية ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. تقديم إطار نظري يتضمن الهيكل المفاهيمي حول متغيرات الدراسة الرئيسية (سيناريوهات العمل المقترحة، تطوير مهارات والمهارات المستقبلية للموارد البشرية) استنادا إلى الأدبيات المتخصصة والدراسات السابقة.
2. توصيف مستويات ممارسة متغيرات الدراسة الأساسية الرئيسية (سيناريوهات العمل المقترحة، تطوير مهارات والمهارات المستقبلية للموارد البشرية) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
3. تحديد أهمية سيناريوهات العمل المقترحة على تطوير المهارات والمهارات المستقبلية للموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
4. تسعى الدراسة إلى تقييم مدى تلبية المناهج والبرامج التعليمية في الكلية لاحتياجات سوق العمل من المهارات، وذلك من خلال مقارنة المخرجات التعليمية مع المتطلبات الفعلية للوظائف.
5. تهدف الدراسة إلى تطوير سيناريوهات عمل تدريبية وتعليمية تساهم في تطوير المهارات المطلوبة في سوق العمل.

14. صعوبات الدراسة

لقد واجهت هذه الدراسة كغيرها من الدراسات العديد من الصعوبات، والتي نذكر منها مايلي:

1. صعوبة في الحصول على العدد الكاف للعينة بسبب الفترة التي تم فيها توزيع الاستبيان الذين تم على فترتين في نهاية السداسي الثاني الذي تتخلله امتحانات السداسي الثاني وكثافة الأعمال بالنسبة للأساتذة المحوئين حيث تتميز هذه الفترة بضغط العمل العديدة.
2. طول المدة والجهد في ترجمة الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسات أو بعديها المستقل والتابع، وقلة نسبية للمراجع باللغة العربية التي تناولت موضوع الدراسة.
3. تعذر استخدام المنهج المختلط باستخدام أدوات كمية وكيفية في نفس الوقت لعدم كفاية الفترة الزمنية لإجراء المقابلات مع مسؤولي الكلية والأساتذة، وبالتالي الاستغناء عن المقابلة كأداة رئيسية في الدراسة الحالية والاكتفاء فقط بالاستبيان.

15. هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة والتطرق إلى مختلف جوانبه، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول؛ فصلين

للجانِب النظري وفصل للجانِب التطبيقي، نورد مضمونها على النحو التالي:

- الفصل الأول: بعنوان سيناريوهات العمل –تأطير نظري-، وقد تضمن أربع مباحث: المبحث الأول تحت عنوان أساسيات حول السيناريوهات (Scenarios)، بينما ركز المبحث الثاني على سيناريو العمل المباشر، أما المبحث الثالث فقد تناول سيناريو العمل عن بعد، وفيما يخص المبحث الرابع فقد تضمن سيناريو العمل المهجين.
- الفصل الثاني: بعنوان تطوير المهارات –تأطير نظري-، وقد تضمن خمس مباحث: المبحث الأول تحت عنوان مفهوم تطوير المهارات والمصطلحات المشابهة، أما المبحث الثاني فتطرق إلى المهارات المستقبلية، بينما ركز المبحث الثالث على تصنيف المهارات المستقبلية، أما المبحث الرابع فقد تناول أبعاد المهارات المستقبلية وفي الأخير عالج المبحث الخامس العلاقة بين سيناريوهات العمل وتطوير مهارات الموارد البشرية .

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وذلك من خلال إعطاء نظرة شاملة حول المؤسسة في المبحث الأول، ثم تناول المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما في المبحث الثالث والأخير تم عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

في الأخير توصلنا إلى خاتمة الدراسة التي تضمنت أهم النتائج المتحصل عليها والإسهامات التي قدمتها الدراسة، إضافة إلى جملة من التوصيات والتي نأمل من خلالها تدعيم تطوير المهارات المستقبلية بالكلية المبحوثة وذلك من خلال تبني أفضل سيناريو عمل ملائم، كما حاولنا إبراز الآفاق المستقبلية للدراسة من خلال طرح جملة من المقترحات البحثية .

16. محددات الدراسة

1. تم تطبيق هذه الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وبالتالي قد يصعب تعميم نتائجها على كليات الجامعة ككل أو على الجامعات الأخرى، كما قد يصعب تعميم النتائج على قطاع صناعات أخرى .
2. جُمعت بيانات ومعلومات الدراسة بشكل أساسي عن طريق الاستبانة وبالتالي فإن درجة مصداقية نتائجها يعتمد على موضوعية استجابات أفراد العينة.

الفصل الأول: سيناريوهات العمل

- تأطير نظري -

تمهيد:

عند اعتماد نموذج أو نماذج العمل التي تتبناها المؤسسة، فإنها تحتاج إلى تقييم احتياجاتها الخاصة وثقافتها وتفضيلات الموظفين لتحديد أفضل نهج يتماشى مع أهدافها، فلقد تطورت الطريقة التي تعمل بها المؤسسات بشكل كبير في السنوات الأخيرة، مع ظهور نماذج العمل عن بُعد ونماذج العمل الهجينة التي تتحدى المفهوم التقليدي للعمل المباشر، وبينما تتكيف المؤسسات مع هذه الديناميكيات المتغيرة، من المهم فهم الخصائص والفوائد والتحديات الرئيسية لكل نموذج عمل. ومن هذا المنطلق يهدف هذا الفصل إلى استكشاف الثلاثة الرئيسية لترتيبات العمل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: أساسيات حول السيناريوهات (Scenarios)
- المبحث الثاني: المبحث الثاني: سيناريو العمل المباشر (Direct Working)
- المبحث الثالث: سيناريو العمل عن بعد (Remote Working)
- المبحث الرابع: سيناريو العمل الهجين (Hybrid Working)

المبحث الأول: أساسيات حول السيناريوهات (Scenarios)

تتسم بيئة المنظمات اليوم بالتطورات التكنولوجية السريعة وتغير اتجاهات السوق والاضطرابات غير المتوقعة. في مثل هذه البيئة المتقلبة، من الضروري أن تضع المؤسسات استراتيجيات يمكنها التعامل بفعالية مع هذه التغيرات؛ تعد السيناريوهات نهجًا فريدًا لتحقيق ذلك من خلال محاكاة العديد من الاحتمالات المستقبلية المحتملة ووضع خطط طوارئ قوية.

وعليه، فإن استخدام السيناريوهات كأداة استراتيجية في المؤسسات يعمل على تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف في مواجهة بيئة عمل ديناميكية وغير مؤكدة بشكل متزايد، فهي طريقة فعالة تمكن المؤسسة من توقع مختلف السيناريوهات المستقبلية المحتملة والاستعداد لها، وبالتالي تعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية وتخفيف المخاطر وضمان النجاح على المدى الطويل.

المطلب الأول: مفهوم السيناريوهات

تعود كلمة السيناريو إلى أصلها الإيطالي (Scenario) وهو أحد أهم الأساليب المستخدمة في دراسات المستقبل، فقد ظهر تخطيط السيناريو لأول مرة لتطبيقه على المؤسسات في شركة RAND للبحث عن أشكال جديدة من تكنولوجيا الأسلحة. وقد كان Kahn (1940) من مؤسسة RAND رائدا في أسلوب أطلق عليه اسم "التفكير المستقبلي الآن". (Cherneck, Lynham, & Ruona Wendy, 2001) وقد تم تطوير مفهوم تحليل السيناريو بالأصل لأغراض إستراتيجية عسكرية، وبدأ من سبعينيات القرن الماضي، لقد تطور تخطيط السيناريوهات كأداة مهمة ونهج أكثر ديناميكية للمؤسسات للتغلب على حالات عدم اليقين في مختلف الصناعات، مما مكن المؤسسات من وضع خطط لعقود مستقبلية بديلة متعددة، ودمج الأحداث غير المتوقعة والجهات الفاعلة. (Andrijana, 2022) تم إضفاء الطابع الرسمي على هذه الطريقة في قطاعات مختلفة، مثل صناعة الطاقة البديلة وقطاع النقل وغيرها، حيث يتم استخدام تحليل العوامل المتقاطعة لتقييم تأثير العوامل المختلفة على التطورات المستقبلية أصبح تخطيط السيناريوهات جزءًا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي، مما يساعد في فهم أوجه عدم اليقين واستكشاف الاحتمالات المستقبلية المختلفة لتحسين عمليات صنع القرار.

تم تعريف تخطيط السيناريو بعدة طرق، حيث عرف ما يكل بورتير (1985) السيناريوهات بأنها: "رؤية متسقة داخليا لما يمكن أن يكون عليه المستقبل ليست توقعات، بل نتيجة مستقبلية محتملة". وعرف شواترز (1991) السيناريوهات بأنها "أداة لتنظيم تصورات الفرد حول البيئات المستقبلية البديلة التي يمكن أن يتم فيها اتخاذ

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأطير نظري-

قراراته". وقد عرف رينغلاند(1998) تخطيط السيناريو بأنه "ذلك الجزء من التخطيط الاستراتيجي الذي يتعلق بالأدوات والتقنيات اللازمة لإدارة حالات عدم اليقين في المستقبل". (Cherneck, Lynham, & Ruona Wendy, 2001)

ومما سبق نستخلص بأن السيناريو كتابة تفصيلية لسير الأحداث للوصول إلى مستقبل جيد ومرغوب فيه، وذلك بتوضيح كل خطوة مستقبلية وكتابة خصائصها، حتى تصل المنظمة إلى أفضل مستقبل ممكن، والسيناريوهات لا تتوقع أو تتوقع بالمستقبل، بل ترسم صوراً للأحداث الممكنة الحدوث في المستقبل.

المطلب الثاني: أهمية السيناريوهات

تتمثل أهمية السيناريوهات بأنها تشكل منهجاً يمكننا من توسيع نطاق أفكارنا وتحسين دقتها فيما يتعلق بالبدائل التي تتجاوز حدود النماذج التقليدية:(Hannah Kosow and Robert Gaßner, 2008)

- ربما تكون السيناريوهات أكثر فعالية عندما ينظر إليها على أنها أداة قوية لتوسيع وجهات النظر وإثارة الأسئلة وتحدي التفكير التقليدي؛
- تقدم السيناريوهات أيضاً مساهمة خاصة في العلوم بقدر ما تجعل من الممكن في كثير من الأحيان الجمع بين المعفة النوعية والكمية؛
- السيناريوهات هي في الأساس أطر عمل قوية لاستخدام كل من البيانات والمخرجات المنتجة بالنماذج مع عناصر المعرفة النوعية؛
- تسمح السيناريوهات بالبحث على نطاق واسع، فهي توفر الدعم امزيد من الملاحظات طويلة المدى وأكثر نوجها نحو النظام من المناهج الأخرى؛
- تؤدي السيناريوهات وظيفة اتصال من عدة مستويات، فهي تعمل على تعزيز تبادل الأفكار والتكامل، من وجهات نظر مختلفة بشأن موضوع ما بواسطة شبكة من الأشخاص المشاركين؛
- تعمل السيناريوهات كمساعدات في تطوير أو تحقيق الأهداف التي يجب وضعها في الاعتبار؛
- يتم استخدام السيناريوهات في عمليات صنع القرار وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي لأنها تجمع توجهات الأشخاص الذين ينفذون التخطيط؛ ومن الممكن وضع خيارات ومؤشرات لاتخاذ الإجراءات اللازمة وتقييم عمليات صنع القرار والاستراتيجيات الواجب تنفيذها.

المطلب الثالث: خطوات بناء السيناريوهات

يتضمن بناء السيناريوهات خمس خطوات: وصف الوضع الحالي والاتجاهات العامة، وفهم ديناميكيات النمط والقوى المحركة له، وتحديد السيناريوهات البديلة، وكتابة السيناريوهات، وتحليل النتائج. (العزير، 2009، صفحة 223. 233)

الخطوة الأولى: وصف الوضع الراهن والاتجاهات العامة: يتم تحديد العناصر الرئيسية في الوضع الراهن وبيان نقاط القوة والضعف، وكذلك الاتجاهات العامة والسائدة أو إرهابات التغيير التي تُنبئ بتحولات مهمة في المستقبل، ثم يتم استخلاص المشكلات التي يتعين البحث عن إجابات لها عند كتابة السيناريوهات. حيث يمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى متغيرات داخلية ومتغيرات خارجية.

الخطوة الثانية: فهم ديناميكية النسق والقوى المحركة له: تهدف هذه الخطوة الكشف عن القوى المحركة في النسق وتحليل العلاقات والتشابكات بما يساعد على فهم ديناميكية النسق.

الخطوة الثالثة: تحديد السيناريوهات البديلة: الغرض من هذه الخطوة هو حصر البدائل الممكنة بالنسبة للعوامل المختلفة الداخلة في كل مجال من مجالات التأثير وذلك في ضوء فهم ديناميكية النسق والقوى المحركة له وسلوك الفاعلين، ويتم ذلك إما عن طريق تحليل العوامل المؤثرة على تحريك النسق وتحديد عدد من البدائل الممكنة، أو عن طريق تحديد العوامل الرئيسية داخل كل مجال من مجالات التي تؤثر في النسق. وتتضمن هذه الخطوة من خطوات بناء السيناريوهات وصف الحالة الراهنة لأبعاد الظاهرة محل الدراسة، ثم عرض التنبؤات المستقبلية البديلة.

الخطوة الرابعة: كتابة السيناريوهات: يسبق هذه الخطوة خطوة ضمنية تتعلق بفرز السيناريوهات البديلة والمقارنة بينها لاستكشاف التمايز بينها لتحديد عدة بدائل مستقبلية. تقتضي عملية كتابة وتفسير السيناريوهات المختارة استيفاء مدخلات السيناريوهات من المعلومات سواء بإضافة عوامل أو تفاصيل معينة، أو بدمج تطورات مستقبلية أخرى في السيناريوهات المختارة، ثم تحديد ردود الفعل المحتملة لكل الأطراف المعنية للتطورات التي يشمل عليها كل سيناريو، وفي النهاية يتم صياغة كل سيناريو بشكل سردي.

الخطوة الخامسة: تحليل نتائج السيناريوهات (السيناريو المستهدف): يتوقف ما يتم إنجازه في هذه الخطوة الأخيرة في عملية بناء وتحليل السيناريوهات على الغرض الذي أجريت من أجله هذه العملية أصلاً، فهذا الغرض يمكن أن يكون مجرد الاكتفاء بتحليل مقارن للسيناريوهات حين تأخذ الدراسة المستقبلية طابعاً استطلاعيًا، أما إذا كان طابع الدراسة

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأطير نظري-

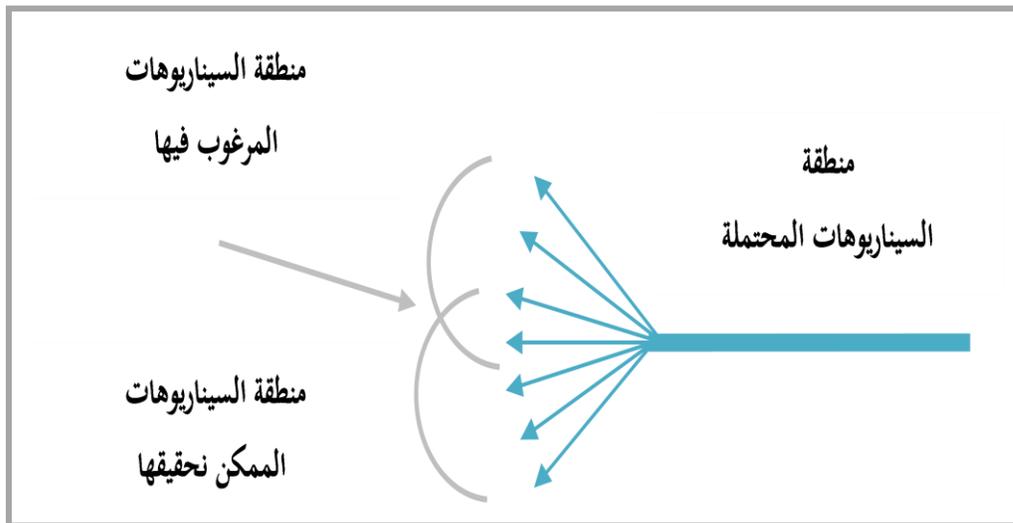
استهدافيًا فإنه يجعل من تحليل السيناريوهات مجرد معبر للتخطيط ورسم السياسات طويلة المدى، وما هي الاستراتيجية الواجب الالتزام بها لوضع الرؤية المستقبلية موضع التطبيق.

المطلب الرابع: أنواع السيناريوهات

يصنف ميشيل غودي وفابريس رويلا يصنف السيناريوهات إلى "السيناريوهات الممكنة" و"السيناريوهات المرغوبة"؛ إذ تشمل السيناريوهات الممكنة كل ما يمكن حدوثه، ومثل السيناريوهات المرغوب في حدوثها جزءا صغيرا من السيناريوهات الممكنة. ويعتمد تصنيف السيناريوهات بالنسبة إلى غودي ورويلا على عاملين مهمين هما طبيعة السيناريو، ودرجة احتمالية السيناريو. ومن خلال هذين العاملين تتكشف الصور والمشاهد المختلفة للسيناريوهات المتمثلة بالسيناريوهات المرجعية، والسيناريوهات المبنية على الاتجاه، والسيناريوهات المعيارية والمغايرة. (خميس، 2017، الصفحات 167-191)

وإجمالاً، يمكن القول إنَّ عامل درجة احتمالية السيناريو ورجحانه يعد المعيار الحقيقي لتصنيف السيناريوهات عند غودي ورويلا؛ فخاصية السيناريوهات المبنية على الاتجاه مثلا تتميز بـرجحان كبير في الحدوث، لأنها تحيل إسقاطات وجنوحات ثقيلة تتحرك من الماضي نحو المستقبل، وتقع السيناريوهات المبنية على الاتجاه ضمن طيف التي تتجاوز إمكانية وقوعها نقطة الصفر (0) فيما تنتمي السيناريوهات المعيارية أو المغايرة إلى فئة النمط الأقل رجحانا وأقل احتمالية للحدوث، ولكنها تشكل جزءا من منطقة المستقبل الممكن الأكبر والأشمل، كما يبين ذلك الشكل التالي: (خميس، 2017، الصفحات 167-191)

الشكل (2): مجال السيناريوهات عند غودي ورويلا



المصدر: (خميس، 2017، الصفحات 167-191)

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأطير نظري-

في هذه الدراسة تم اعتماد سيناريوهات العمل المقترحة التالية (سيناريو العمل المباشر، سيناريو العمل عن بعد، سيناريو العمل الهجين).

لقد تم اعتماد السيناريوهات المذكورة في دراسات (Lasma Licite-Kurbe; Ruta Leonovica, 2021) و (Yasemin Bal; Nazlı Ece Bulgur, 2023) و (Mandeep Saini & Thomas Roulet, 2022) والعديد من الدراسات التي ارتكزت عليها الدراسة الحالية وللأسباب الآتية:

- كونها دراسات حديثة أجريت بعد جائحة الكوفيد-19 حيث لوحظ كم هائل من الدراسات التي تنوعت بين المقالات العلمية والتقارير والمؤتمرات والملتقيات وغيرها في الفترة من 2020-2023.
- أجبر الوضع الحالي الكثير من المؤسسات في قطاع الخدمات والقطاعات الأخرى على تبني سيناريوهات عمل لتواجه التحديات الجديدة وتحافظ على الاستمرارية.
- تعد دراسة سيناريوهات العمل عن بُعد والعمل المختلط أمرًا بالغ الأهمية للمؤسسات لتعزيز التواصل والتكيف مع البيئات المتغيرة وتحسين الأداء التنظيمي في مشهد العمل الديناميكي.

المبحث الثاني: سيناريو العمل المباشر (Direct Working)

لا يزال سيناريو العمل المباشر ضرورياً للتعاون الفعال وبناء علاقات قوية في مكان العمل، حتى مع ظهور العمل عن بُعد. يناقش هذا المبحث مفهوم وأهمية العمل المباشر والفوائد التي يحققها وكذا المساوئ التي تترتب عنه

المطلب الأول: مفهوم وأهمية سيناريو العمل المباشر

الفرع الأول: مفهوم العمل المباشر

تهدف بيئة سيناريو العمل المباشر إلى توفير بيئة ملائمة لإنتاجية الموظف وتحقيق أهداف المؤسسة. يتم تنظيم المكاتب والمساحات بشكل يعزز التنظيم والفعالية، مما يسمح للموظفين بالعمل بسلاسة وبشكل منظم. تشمل عناصر بيئة العمل المباشر العديد من المكونات المهمة منها: يتم توفير مكاتب مريحة وكراسي ملائمة للجلوس لتعزيز الراحة والصحة العامة للموظفين. كما يتم تجهيز المكاتب بأجهزة الكمبيوتر والبرامج اللازمة لأداء المهام المكتبية بكفاءة.

توجد أيضًا غرف الاجتماعات ومناطق الاستراحة، حيث يمكن للموظفين التفاعل والتعاون مع بعضهم البعض. وتكون المساحات مصممة بشكل يعزز التواصل وتبادل الأفكار وتحسين التعاون بين الفرق العاملة. بالإضافة

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأطير نظري-

إلى ذلك، يتم توفير معدات وتقنيات حديثة لتسهيل أداء المهام، مثل الطابعات والمساحات الضوئية والمعدات الأخرى المكتبيّة اللازمة من أجل تحسين كفاءة العمل وتقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام.

وتتميّز بيئة سيناريو العمل المباشر بأنّ جميع مكوّناتها من أفراد، مساحات، معدّات، وأثاث تكون في الغالب متناسقة ومنسجمة مع بعضها البعض لتحقيق أفضل أداء ممكن (Boland et al، 2020)

الفرع الثاني: أهمية سيناريو العمل المباشر

يحتاج العديد من الموظفين الذين يعملون في أماكن العمل هذه إلى مهارات معينة ليتمكنوا من أداء مهامهم مثل التواصل وجهاً لوجه بين الفرق، والقدرة على تبادل وجهات النظر، والكتابة، والعمل كفريق، أو معرفة كيفية العمل في بيئة عمل تعاونية مع المهنيين الآخرين.

على عكس العمل عن بُعد، فقد تم تصميم المكتب منذ البداية كمكان للقيام بعمل محدد. ومن العوامل الأخرى التي تميزه هو الفصل التام بين الموظف ومنزله: فالعمل من المنزل يمكن أن يؤدي إلى التوتر وعدم الانفصال عن مكان العمل، حيث أن التعايش في نفس المكان الذي "تعمل" فيه و"تستريح" فيه يجعل الناس غير قادرين على الانفصال وأخذ استراحة حقيقية من يوم العمل.

وعلى الرغم من نجاح العمل عن بُعد في بلدان عديدة، إلا أن العديد من المهنيين تطلّعون إلى العودة إلى بيئة العمل في المكاتب، حيث افتقدوا العمل مع زملائهم الآخرين ومشاركة حياتهم اليومية واستلهام الأفكار في أماكن مصممة خصيصاً لتحفيز إبداعهم.

المطلب الثاني: مزايا ومساوئ العمل المباشر

تشير بعض الاساطلاعات أن ما يقرب من 90% من الموظفين يرغبون في العودة إلى العمل في بيئة مكتبية؟ هذه هي نتائج استطلاع للرأي أجراه معهد جينسلر للأبحاث في الولايات المتحدة.

الفرع الأول: مزايا العمل المباشر (viccarbe, 2024)

أولاً: المزيد من الفرص للتواصل الإنساني: يعد التفاعل مع الآخرين أمراً حيويًا للتجربة الإنسانية، والذهاب إلى مكتب فعلي يوفر بطبيعته المزيد من الفرص لهذه الروابط. عندما يذهب الأشخاص إلى المكتب، فإنهم لا يجتمعون مع فرقهم المباشرة ويكوّنون روابط مع هؤلاء الأشخاص فحسب، بل يتواصلون أيضاً مع فرق وموظفين آخرين خارج مجموعات العمل المباشرة. وعلى الرغم من أن المنصات الإلكترونية مثل Zoom و Microsoft Teams تتيح سهولة التعاون، إلا أن هذه المنصات محدودة في خلق تفاعلات عضوية بين الأفراد.

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأطير نظري-

ثانياً: إحساس قوي بثقافة الشركة: لا يقتصر دور الإحساس الواضح بثقافة الشركة على اجتذاب أفضل المواهب والاحتفاظ بها فحسب، بل يعزز أيضاً قيم الشركة. وعلى الرغم من أن وضع هذه التوقعات ممكن أيضاً مع القوى العاملة عن بُعد، إلا أن العمل داخل المكتب يتيح تجربة أكثر غامرة لثقافة الشركة منذ اليوم الأول.

ثالثاً: الفصل المادي بين العمل والمنزل: يوفر الذهاب إلى العمل فصلاً فعلياً بين الحياة المنزلية وحياة العمل - مما يرسم خطأً أكثر واقعية بين العاملين. فالبعض يستمتع بروتين الاستيقاظ والانتقال إلى المكتب كل صباح، بينما لا يستمتع البعض الآخر بذلك. تشير الدراسات إلى أن أولئك الذين يعملون في نفس المكان الذي ينامون فيه غالباً ما يعانون من "تسجيل الخروج"، مما يؤثر في نهاية المطاف على حياتهم خارج العمل بل ويصل إلى حد التأثير على صحتهم. رابعاً: توزيع أفضل لمساحة العمل: ينطوي العمل في المكتب، في بعض الأحيان، على تنفيذ المهام في مساحات عمل وظيفية ومحسنة للغاية. تسمح هذه الأنواع من المساحات بالتداول الحر للعاملين بطريقة سلسة وبهذه الطريقة، زيادة وتحسين التفاعل مع الشركاء الآخرين.

خامساً: العمل كفريق واحد: أن تكون جزءاً من مشروع الشركة مع فريق من الأشخاص يعزز إبداعك، بالإضافة إلى تطوير مهاراتنا التعاونية والاجتماعية. في المكتب يمكننا التفاعل والعمل جنباً إلى جنب مع الزملاء الآخرين، وهو أمر يمكن أن يساعدنا على الابتعاد عن روتين العمل الثابت. بالإضافة إلى ذلك، تزداد الإنتاجية في المكتب. سادساً: عقد اجتماعات وجهاً لوجه: بالنسبة لبعض الأعمال أو المشاريع، قد يكون من الضروري عقد اجتماعات وجهاً لوجه. على سبيل المثال، يمكن أن يساعدنا ترتيب اجتماع مع عميل مهم جداً في مكان عملنا على بيع اقتراح ما، لأن العميل ينحرف ويشعر بأنه جزء من كل، ويستطيع أن يرى شخصياً كيف نؤدي بشكل طبيعي وآمن في بيئة مهنية.

سابعاً: إقامة روابط واتصالات جديدة: إن الانغماس في روتين العمل اليومي مع الكثير من الأشخاص من حولنا يمكن أن يفيدنا في المستقبل، حيث سيسمح لنا ذلك باكتساب معارف جديدة يمكن أن تساعدنا على المدى الطويل في العثور على فرص عمل جديدة أو بدء مشاريع مهنية جديدة. يمكن أن يفيدنا التفاعل مع المهنيين الآخرين في المكتب عند بناء أعمال جديدة أو إذا أردنا بدء وإنشاء مشاريع شخصية جديدة.

الفرع الثاني: مساوئ العمل المباشر (viccarbe, 2024)

أولاً: الروابط مع ارتفاع معدل دوران الموظفين: عند مقارنة العمل عن بُعد بالعمل الشخصي، تُظهر الدراسات أن الشركات التي تعمل في الغالب بشكل شخصي من المرجح أن تكون قد شهدت معدلات دوران كبيرة هذا العام. ويجادل العديد من الذين يفضلون خيارات العمل من المنزل بأن هذا الإعداد يسمح بتحقيق توازن أكثر صحة بين العمل والحياة، مما يساعد العاملين في نهاية المطاف على تجنب الإرهاق وبالتالي يساعد المؤسسات على تحسين الاحتفاظ بالموظفين.

ثانياً: تنقلات أطول وزيادة مستويات التوتر: يضمن العمل الشخصي أن الموظفين سيواجهون تنقلات أطول. هذا لا يعني فقط أن العمال ينفقون المزيد من أرباحهم على البنزين، ولكن الدراسات تظهر أن التنقلات الطويلة ترتبط أيضاً بزيادة مستويات التوتر - وهي مشكلة يمكن أن تتفاقم بمرور الوقت وتساهم في تحديات الاحتفاظ بالموظفين.

ثالثاً: العقارات المكلفة: تنطوي المساحات المكتبية المادية على استثمارات كبيرة - في الواقع، بدأت أكثر من 44 شركة مدرجة على قائمة فورتشن 100، أو تخطط للبدء، في تقليل المساحات المكتبية خلال عام 2022 وحتى عام 2023. هذه الخطط لا تشير فقط إلى أن العمل من المنزل من المنزل سيبقى، ولكنها تُظهر أيضاً أن الشركات قد تكون أكثر استعداداً للتخلي عن المساحات المكتبية المكلفة لصالح أماكن العمل عن بُعد.

رابعاً: التشتت المنتظم: إن مجرد التواجد في مكتب به عدد أكبر من الأشخاص يجعل التواصل أكثر طلاقة وسلاسة مما قد يؤدي إلى بيئة عمل أكثر وضوضاء. قد يتداخل ذلك مع تركيز العامل وقد يقلل من الإنتاجية.

خامساً: انعدام الخصوصية: بعض الأشخاص ليسوا منفتحين وقد لا يحبون العمل ضمن فريق عمل مثل الآخرين. هذا عيب إذا كنا نعمل في أماكن ومكاتب مفتوحة، حيث يمكن أن ينتهي الأمر بهؤلاء الموظفين الأكثر انطوائية إلى الشعور بعدم الارتياح.

سادساً: زيادة التوتر و/أو القلق: قد يشعر الموظف في المكتب بمزيد من الضغط، سواء من قبل رؤسائه أو من قبل زملائه. وهذا يمكن أن يؤدي إلى أن ينتهي الأمر بالموظف إلى الشعور بالتوتر في مكان العمل، وبالتالي انخفاض إنتاجيتك وقدرتك على العمل.

المبحث الثالث: سيناريو العمل عن بعد (Remote Working)

يعد العمل عن بعد نموذج عمل مرن حيث يؤدي الموظفون مهامهم من موقع خارج المؤسسة باستخدام التكنولوجيا لإنجاز أعمالهم، وقد برز أكثر فأكثر بسبب جائحة كورونا -19 التي ألزمت الكثير من المؤسسات على

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأطير نظري-

غلق مقراتها ودفعتها إلى التكيف مع نهج أكثر مرونة عن طريق تدريب موظفيها على العمل عن بعد. وعلم=ى الرغم من الفوائد التي يوفرها هذا النموذج إلا أنه ينطوي أيضاً على تحديات ومتطلبات جديدة حتى يتم تضمين المؤسسات التنفيذ الناجح له. هذا ما يحاول هذا المبحث الإجابة عنه.

المطلب الأول: مفهوم العمل عن بعد ونماذجه

الفرع الأول: مفهوم العمل عن بعد

لقد بدأ الاهتمام بشكل كبير بالعمل عن بعد في السبعينيات، عندما استخدم هذا المصطلح ليشير إلى العمل من مسافات بعيدة عن المكتب أو مقر العمل. ومن المتوقع أن يشكل العمل عن بعد ثورة في القرن الحادي والعشرين، ولا يزال يتزايد هذا الاهتمام فيما بين العاملين والموظفين والمخططين (الرشيد، 2020) تعد دوافع الموظفين في العمل عن بُعد متعددة ومتنوعة. واحدة من الدوافع الرئيسية هي تحقيق وفر في زمن التنقل والسفر. عندما يعمل الموظفون عن بُعد، يتجنبون الحاجة إلى القيام برحلات يومية إلى مكان العمل، مما يوفر لهم وقتاً قيماً يمكنهم استغلاله في أنشطة أخرى أو حتى في زيادة وقت الراحة والاسترخاء.

بالإضافة إلى ذلك، يحاول الموظفون العمل من مواقع العمل البديلة لعدة أسباب. تشمل هذه الأسباب التوفير في التكلفة، حيث يمكن للموظفين توفير المصاريف المتعلقة بالتنقل والوجبات وتكاليف الانتقال. كما يسمح لهم العمل عن بُعد بتحقيق التوازن بين العمل وحياة العائلة، حيث يتمكنون من قضاء المزيد من الوقت مع أفراد عائلاتهم والاهتمام بالتزاماتهم الشخصية بشكل أفضل. بيئة العمل المنزلية أو مواقع العمل البديلة يمكن أن توفر بيئة أكثر أماناً للموظفين. فقد يواجه البعض بيئة عمل غير آمنة في مكاتبهم الأصلية، مثل وجود مخاطر صحية أو بيئة سامة. بالعمل عن بُعد، يمكن للموظفين الاستفادة من بيئة عمل آمنة ومريحة داخل منازلهم أو مساحات العمل البديلة التي يختارونها. (Ferrara، 2022)

لقد كان الانتقال إلى قوى عاملة مرنة على نحو كامل أمراً ضرورياً بسبب كوفيد-19 ولكنه أسرع ما كنا نعتقد له فترة طويلة - المرونة الكاملة هي الامتداد الطبيعي لتبني التنوع في جميع جوانبه. إن تحقيق التوازن بين الحرية الواضحة للمرونة للموارد البشرية وضرورة تحسين الإنتاجية، وليس فقط الحفاظ عليها، هو التحدي الحقيقي للقادة في أي أعمال معاصرة في عام 2020 وما بعده .

العمل عن بعد (المعروف أيضاً باسم العمل من المنزل [WFH] أو العمل عن بعد) هو نوع من ترتيبات العمل المرنة التي تسمح للموظف بالعمل من موقع بعيد خارج مكاتب الشركة. بالنسبة للموظفين الذين يمكنهم إكمال

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأطير نظري-

العمل خارج الموقع، يمكن أن يساعد هذا الترتيب في ضمان التوازن بين العمل والحياة، أو الوصول إلى الفرص الوظيفية أو تقليل تكاليف التنقل. تشمل الفوائد التي تعود على الشركة زيادة رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، وزيادة الإنتاجية وتوفير التكاليف على الموارد المادية. يمكن أن تكون ترتيبات العمل عن بعد مؤقتة أو دائمة، بدوام جزئي أو كامل، عرضية أو متكررة. يتطلب العمل عن بعد سياسات تحكم استخدام المعدات وأمن الشبكة وتوقعات الأداء. (Gartner, 2024)

يمكن وصف العمل عن بعد بأنه الحالات التي يتم فيها تنفيذ العمل كلياً أو جزئياً في موقع عمل بديل آخر من مكان العمل الافتراضي. يمكن أداء العمل عن بعد في مجموعة متنوعة من المواقع المحتملة، والتي يمكن اعتبارها جميعاً بديلاً للموقع الذي يُتوقع عادةً تنفيذ العمل فيه، مع الأخذ في الاعتبار المهنة والحالة الوظيفية. (International Labour Organization, 2023, p. 8)

العمل عن بعد. عرّف Grant وWallace وSpurgeon (2013) "العمل الإلكتروني عن بعد" بأنه مصطلح أوسع يتعلق "بإنجاز العمل في أي مكان وفي أي وقت بغض النظر عن الموقع وتوسيع استخدام التكنولوجيا للمساعدة في ممارسات العمل المرنة". المصطلح الآخر الأكثر استخداماً هو "العمل من المنزل" (WFH)، حيث يؤدي العمال مهامهم المتعلقة بالعمل من منازلهم. (Roulet, 2022, p. 7)

تتوفر تعريفات مختلفة لمصطلح "العمل عن بعد" في الأدبيات العلمية، على سبيل المثال. تعيين الوظائف للموظفين بدلاً من تعيين الموظفين في الوظائف حسب Nilles J. M. (1998)، و قد عرفه Muhammad وآخرون (2008) بأنه العمل المنجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات، والعمل المنجز خارج مقر أصحاب العمل، فيما يعرف المؤلفين Bailey و Baruch (2000) العمل عن بعد بأنه العمل الذي يتم من المنزل فقط، بينما حدد Caulfield (2015) المدة التي يستغرقها العمل من المنزل ليتم اعتباره عملاً عن بعد. وفقاً لاتحاد نقابات العمال الأوروبي، يتم تعريف العمل عن بعد على أنه نوع من ترتيبات العمل حيث يتم تنفيذ العمل الذي يمكن القيام به أيضاً في مقر صاحب العمل بانتظام في مكان آخر باستخدام تقنيات المعلومات. ويعتبر (Lasma Licite-Kurbe; Ruta Leonovica, 11-14 May 2021, p. 345) التعريف الأساسي للعمل عن بعد والمقترح من قبل الاتحاد الأوروبي لنقابات العمال، حيث يتضمن أهم عناصر العمل عن بعد: (1) أن يكون لدى الشركة موظف واحد على الأقل يعمل خارج نطاق العمل، مكتب الشركة مرة واحدة على الأقل في الأسبوع أو عند الحاجة؛ (2) لدى الشركة واحد أو أكثر من العاملين عن بعد الذين يعملون بانتظام من المنزل. بشكل عام، يعتبر المؤلفون أن العمل عن بعد هو الوظيفة

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأثير نظري-

التي يؤدي فيها الموظف واجبات عمله عن بعد من مكان العمل مرة واحدة على الأقل شهريًا. (Lasma Licite- Kurbe; Ruta Leonovica, 11-14 May 2021, p. 345)

تصور العمل عن بعد عندما ننظر إلى تاريخ البشرية بشكل عام، فمن المعروف أن العمل البشري هو المحور الرئيسي في جميع العمليات والأنشطة (Chatterjee, Chaudhuri, & Vrontis, 2022). في جميع الأنشطة التي يتم تنفيذها اعتمادًا على العمل البشري، يتبين أن مستويات معينة من الإنتاجية يتم تحقيقها بفضل عمل الأشخاص (Jämsen, Sivunen, & Blomqvist, 2022). من الواضح أن الإنتاجية يتم توفيرها من خلال نماذج عمل مختلفة اليوم. وعلى وجه الخصوص، أدت تجربة الحياة التجارية مثل فترة الوباء إلى ظهور أساليب عمل جديدة (Cook, 2023, pp. 256-275). لسنوات عديدة، أحدث التغيير في طريقة العمل، والذي لم يشهد تغييراً حاداً، تغييراً في أساليب إنتاج وخدمة الحياة التجارية دون التواجد في العمل، وظهرت تحولات جديدة (Beland, Brodeur, & Wright, 2023, pp. 1-32). كظاهرة تظهر في النظام الاجتماعي، يحاول العمل عن بعد الحفاظ على الحياة كمفهوم معقد ومتعدد الأوجه يحمل الديناميكية (Urbaniec & Włodarkiewicz-Klimek, 2022, pp. 1-18). النقطة الرئيسية لتعقيد العمل عن بعد هي التغيرات التكنولوجية، وتغير البيئات المؤسسية والاجتماعية (George, Atwater, Maneethai, & Madera, 2022). لأن المنظمات التي يتعين عليها التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية قد واجهت نظامًا معقدًا معينًا وتغير قدرتها على التغيير باستمرار. لذلك، عندما يريد المرء تحديد مفهوم العمل عن بعد وبشكل عام، يمكن أن يصبح الأمر صعباً ضمن المفهوم الذي يوجد فيه غموض معين، ويعود التغيير في التعبيرات المستخدمة لتعريف مفهوم العمل عن بعد إلى عدم وجود تعريف مشترك لما يعنيه المفهوم بالضبط. ومع ذلك، بشكل عام، يمكن تعريفه على أنه تحقيق المسؤوليات التي يتعين على الجهات التنظيمية القيام بها في مجالات مختلفة. في هذا الاتجاه، ما يُقصد التعبير عنه بمجالات مختلفة يتم تفسيره على أنه إكمال الأعمال في بيئات مادية مختلفة، في بيئات خارج المكتب، بدلاً من أداء المهام من مكان العمل. (Bal & Ece, 2023, pp. 375-376)

وفقًا لبعض التعريفات، يتم تعريف استخدام التقنيات التي ستمكن من إكمال العمل على أنه استيفاء الموارد التي يقدمها صاحب العمل في بيئات مادية أخرى من أجل إكمال العمل. وبحسب تعريف آخر، فإن العمل عن بعد مكن الأفراد من أداء واجباتهم في منطقة بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة، خارج بيئة المكتب، بدلاً من بيئات العمل التقليدية، مع التطورات التكنولوجية التي قدمها عصر المعلومات للأفراد (Bal & Ece, 2023, pp. 375-376)

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأطير نظري-

جدول (1): تعاريف العمل عن بعد حسب المؤلفين

المؤلفين	التعاريف
Roberto et al., (2023).	"العمل عن بعد هو نظام عمل تتم فيه العمليات والأنشطة المتعلقة بالعمل في مكان آخر غير مقر الشركة."
Stavrova et al., (2023)	"العمل عن بعد هو الوفاء بالالتزامات التي يفرضها العمل في المناطق غير المكتبية بدلاً من إدارة الأمور من مكتب معين."
Countouris, & De Stefano (2023).	"يتم التعبير عن العمل عن بعد على أنه إنجاز العمل باستخدام الأدوات التكنولوجية المختلفة في مكان خارج مركز العمل."
Welz & Wolf, (2010)	"العمل عن بعد هو وسيلة لتنفيذ عمل باستخدام تقنيات معينة، حيث يتم تنفيذ الوظائف التي يمكن القيام بها في مكاتب صاحب العمل بانتظام بعيداً عن بيئة العمل المركزية."
Collins & Belanger, (1998).	"إنها ترتيبات تسمح بإنجاز العمل في المكتب في بيئات بعيدة عن موقع التنظيم الفعلي."

Source: (Bal & Ece, 2023,page 376)

من هنا يمكننا أن نفهم أن كلاً من التطورات التكنولوجية والمرونة بفترة الوفاء قد قللت من أهمية مفهوم الزمان والمكان، وهو أمر مهم في القيام بالأشياء. ومع تكييف نماذج العمل عن بعد مع الحياة العملية، اختفت مفاهيم الزمان والمكان. ومن أجل الألة الغموض حول اعتبار نماذج العمل كنموذج العمل عن بعد يجب تحديد الخصائص التي تتمتع بها الوظيفة على النحو التالي: (Bal & Ece, 2023, pp. 376-377)

- وجود وظيفة محددة يقوم بها الموظف خارج بيئة العمل الرسمية، أي أن العمل يتم خارج سيطرة المنظمة (من خلال بعض الدراسات سميت هذه الخاصية بالمسافة).
- التزام الموظف تجاه صاحب العمل والمنظمة من خلال نظام مؤسسي معين، يوضحه عقد العمل المبرم بينهما.
- الوفاء بالالتزامات في حدود الموارد التكنولوجية(الخاصية الأساسية وهي توفر الموارد التكنولوجية حتى يمكن إنجاز العمل عن بعد).

بشكل عام، من المفهوم أنه بالنسبة لجميع العناصر التي يراد شرحها بالعمل عن بعد، لا يوجد تعريف محدد للعمل عن بعد، ولا يحتوي على تعريف مقبول عالمياً، كما أن تعريف العمل عن بعد يتطور ويتغير مع مرور الوقت حسب ظروف كل منظمة . ولذلك تختلف طرق العمل ضمن الموارد التكنولوجية المستخدمة وطريقة تطبيقها في المنظمات. وقد مهد التطور والتغيير في طريقة تطبيقه الطريق لظهور نماذج مختلفة للعمل عن بعد.

الفرع الثاني: نماذج العمل عن بعد

يتبين من تعريفات العمل عن بعد، لكي يكون العمل عن بعد ممكناً، يجب تنفيذ المهام في مكان خارج بيئة العمل. ولذلك، هناك نماذج يتم فيها العمل عن بعد بطرق مختلفة. تشمل ثلاث مجموعات: العمل عن بعد من المنزل، والعمل عن بعد في المركز، والعمل عن بعد عبر الهاتف المحمول. ويمكن القول أن أنظمة العمل المرنة تظل صالحة في ثلاثة نماذج عمل مهمة تنشئ نماذج عمل عن بعد (Emanuel, Harrington, & Pallais, 2023)

أولاً: نموذج العمل عن بعد من المنزل: اليوم، تسببت التغييرات في تقنيات الاتصالات أيضاً في حدوث تغييرات في أنظمة العمل. لقد ساعدت نماذج العمل عن بعد في المنزل على أن تصبح أنظمة عمل قابلة للاستخدام. في نموذج العمل عن بعد من المنزل، يسمح بنقل بيئة المكتب إلى البيئة المنزلية بدلاً من العمل في مكان العمل. فهو يضمن أن جميع المسؤوليات التي يمكن الوفاء بها في المكتب ولكن في بيئة خارج المكتب يتم الوفاء بها في منطقة المنزل. وفي الوقت نفسه، يعد العمل من المنزل مجال عمل يمكن أن يفضله معظم الموظفين. ومن الواضح أن الانتهاء من جميع الأعمال التي يجب القيام بها في مجال الأعمال، خاصة دون مغادرة المنطقة العائلية، ينعكس أيضاً في الحياة المهنية والعائلية للموظفين. يمكن القول أن نموذج العمل المرتكز على المنزل ينقسم أيضاً إلى نموذجين. على سبيل المثال، يمثل نموذج العمل الجزئي الذي يركز على المنزل ونموذج العمل الذي يركز على المنزل بدوام كامل بعدين مهمين من أبعاد العمل (Lange & Kayser, 2022)

ثانياً: نموذج العمل عن بعد القائم على المركز: يعتمد التغيير في أنظمة اتصالات المعلومات في المنظمات على إنجاز عمل الموظفين في المجالات التي يمكن أن يطلق عليها المراكز الإلكترونية المجهزة بالتقنية العالية. على الرغم من أن العمل من المنزل هو بديل يتم اختياره على نطاق واسع من قبل المؤسسات، إلا أن حقيقة أن العمل عن بعد في المركز لا يزال في منطقة منفصلة عن المكتب يجعل هذا النموذج جذاباً. كما يُلاحظ أن المراكز البعيدة عن الإشراف ولكنها قريبة من موظفيها مفضلة بدلاً من الذهاب إلى المكتب الرئيسي. وهو يختلف عن نوع المكاتب الكلاسيكية، حيث تم تجهيز مراكز العمل هذه أيضاً بتقنية عالية.

ثالثاً: نموذج العمل عن بعد عبر الهاتف المحمول: ظهر كنموذج سيمكن الموظفين، الذين لديهم نظام عمل قائم على الحركة، من التواصل مع صاحب العمل في أي وقت دون أي اتصال أرضي. ويفضل هذا النموذج من قبل الموظفين لأن سفر العمل هو محور إنجاز الموظفين لوظائفهم. ولذلك، يتم تطبيق أنظمة العمل عن بعد بشكل أساسي في ثلاثة محاور رئيسية. ومع ذلك، مع مرور الوقت، لوحظ أن أنظمة العمل عن بعد قد تغيرت في حد ذاتها. ولهذا

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأطير نظري-

السبب، بالإضافة إلى المحاور الرئيسية الثلاثة، ظهرت ستة مواضيع فرعية في نماذج مختلفة، كما هو مبين في الجدول

(Bal & Ece, 2023, p. 378) .2

جدول(2): أنظمة العمل عن بعد والهجينة

التعاريف	نماذج العمل عن بعد والمختلط
"يعتمد على العمل المكتبي بشكل كبير مع السماح ببضعة أيام في الأسبوع/الشهر عن بُعد."	نموذج مختلط للمكتب أولاً (سهل الاستخدام عن بعد).
"بعض الفرق تعمل في المكاتب، والبعض الآخر يعمل عن بُعد بشكل كامل."	نموذج هجين بعيد جزئياً
"يمكن للموظفين العمل من أي مكان (مكتبي أو عن بُعد) طوال الوقت."	نموذج هجين مرن
"يمكن للموظفين الاختيار من بين عدد قليل من ترتيبات العمل وعليهم الالتزام باختيارهم."	اختر النموذج الهجين للمغامرة الخاص بك
"العمل عن بُعد هو الافتراضي، ولكن الشركة لديها أماكن مكتبية."	النموذج الهجين الأول عن بعد
"الجميع يعمل عن بُعد، وليس لدى الشركة مساحات مكتبية."	نموذج عن بعد بالكامل

Source: (Bal & Ece, 2023, p. 378) س

المطلب الثاني: مزايا ومساوى العمل عن بُعد

يمكن تصنيف مزايا وعيوب العمل عن بُعد بالنسبة لصاحب العمل، والموظفين والبيئة والمجتمع فيما يلي:

الفرع الأول: مزايا العمل عن بعد

أولاً: مزايا العمل عن بُعد بالنسبة لصاحب العمل: تسعى المنظمات على اختلاف أحجامها إلى الحفاظ على أرباحها ومزاياها التنافسية، وفي الوقت نفسه تحاول تقليل التكاليف قدر الإمكان حتى تتمكن من الحفاظ على رضا الموظفين. في هذه الحالة، بالنسبة لأرباب العمل، فإن أهم فائدة يقدمها العمل عن بُعد للشركات هي الإعفاء من التكاليف الثابتة للمباني والمكاتب وتجهيزاتها.

بمعنى آخر، تحقق المنظمات انخفاضاً كبيراً في تكاليف العقارات، حيث تولى هذه الأخيرة أهمية بالغة لضمان الإنتاجية التي لا يمكن تحقيقها في بيئة مكتبية تقليدية والتي تحصل عليها من خلال نموذج العمل عن بعد. وفي الوقت نفسه، يُعتقد أن ساعات العمل المرنة تساعد على زيادة إنتاجية وكفاءة الموظفين، كما أن الزيادة في إنتاجية الموظفين تعزز العلاقة بين الموظف وصاحب العمل.

ثانياً: مزايا العمل عن بُعد للموظفين: تساعد نماذج العمل عن بُعد في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية، كما أنها تساعد الموظفين على تنظيم حياتهم الأسرية بشكل مُرضٍ بفضل ساعات العمل المرنة، لأنها تمكن

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأطير نظري-

الموظفين من إنجاز أعمالهم في الساعات المرغوبة والوفاء بالتزاماتهم في مكان ووقت أكثر راحة. كما تشكل نماذج العمل هذه نظماً مهمة للموظفين لأنها تعمل على تقليل التكاليف المالية.

ثالثاً: مزايا العمل عن بُعد للمجتمع والبيئة: من المزايا الأخرى لنموذج العمل عن بُعد أن له فوائد بيئية واجتماعية مهمة، خاصة مع الانتقال إلى نظام العمل عن بُعد، فهو يمنع الازدحام الحضري ويقلل من الاختناقات المرورية ويمنع التلوث البيئي، أي تلوث الهواء. وبفضل العمل عن بُعد، يمكن للأشخاص الذين لا يستطيعون العثور على وظيفة في المناطق الريفية توسيع فرص العمل المتاحة لهم، مما يمكن أن يقلل من معدل البطالة في المناطق الريفية ويساعد على التنمية الاقتصادية في المنطقة.

يمكن تلخيص إيجابيات العمل عن بعد (شيشي، 2023)

1. زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي: يمكن للموظفين اختيار بيئة تناسب احتياجاتهم الفردية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا. وجدت دراسة أجرتها جامعة ستانفورد أن العاملين عن بعد أكثر إنتاجية بنسبة 13٪ من نظرائهم في المكتب.

2. انخفاض تكاليف المساحات المكتبية والتنقلات: يمكن لكل من الموظفين وأصحاب العمل توفير النفقات المتعلقة بمساحة المكتب والتنقل. تشير تقارير Global Workplace Analytics إلى أنه يمكن للشركات توفير ما يصل إلى 11000 دولار لكل موظف سنويًا من خلال السماح بالعمل عن بُعد.

3. الوصول إلى المواهب عالميًا وتنوع الفريق: يتيح العمل عن بُعد للمنظمات الاستفادة من مجموعة المواهب العالمية، وتعزيز التنوع لدى فريق عملك ودعم الدخول إلى أسواق جديدة.

4. انخفاض معدلات استقالة الموظفين: الشركات التي تسمح بالعمل عن بعد لديها معدلات دوران أقل بنسبة

25٪، وفقًا لدراسة أجرتها Owl Labs.

5. وصول أكبر إلى أسواق جديدة: مع وجود قوة عاملة عن بُعد، يمكن للمنظمات بسهولة توسيع وجودها واستكشاف أسواق جديدة دون الحاجة إلى مكاتب فعلية.

الفرع الثاني: مساوئ العمل عن بُعد

أولاً: مساوئ العمل عن بُعد بالنسبة لصاحب العمل: هناك عيوب للعمل عن بُعد بالنسبة لأصحاب العمل، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى حقيقة أن أصحاب العمل لا يملكون الموارد اللازمة لتلبية أنظمة العمل عن بُعد. حتى لو كان هناك قدر ضئيل من مواردها الخاصة لتوفير ظروف العمل عن بُعد، يُعتقد أن هذه النفقات قد تؤثر سلباً على المنظمة. وفي الوقت نفسه، يواجه أصحاب العمل مواقف سلبية تتمثل في أن الموظفين لديهم بعض الشكوك حول ضمان إنتاجيتهم. إن زيادة إنتاجية الموظفين في أنظمة العمل عن بُعد تتطلب المزيد من الطاقة والجهد وإدخال برامج جديدة أكثر بكثير من توفير الكفاءة في بيئة مكتبية تقليدية. وبنفس الطريقة، يتسبب ذلك في زيادة النفقات مادياً ومعنوياً. (Ingusci, Signore, Cortese, Molino, Pasca, & Ciavolino, 2022, pp. 7-8)

كما تؤكد نظرية التوافق بين الشخص والبيئة على التطابق أو الملاءمة بين سمات الشخص والبيئة لتحقيق الأداء من خلال موارد بيئة العمل والبنية التحتية لكي تتمكن المنظمات من التحول إلى أنظمة العمل عن بُعد. تقر النظرية أيضاً بأن الملاءمة ليست ثابتة وتتطلب تقييمًا وتعديلاً مستمرًا مع تغير الأفراد والبيئات. (Penarroja, 2024, pp. 1-15)

ثانياً: مساوئ العمل عن بُعد بالنسبة للموظفين: هناك جوانب سلبية يسببها العمل عن بُعد للموظفين. ومن أهم هذه السلبيات، على الرغم من أن العمل عن بُعد له جوانب إيجابية مثل ساعات العمل المرنة، إلا أنه قد يتسبب في حدوث العديد من النزاعات في الحياة العملية والأسرية. قد تكون هناك حالة لا تتداخل فيها الساعات المخصصة لمجال العمل والساعات المخصصة لمجال الأسرة مع بعضها البعض. في هذه الحالة، يتسبب السلوك في حدوث تضارب في الوقت والتوتر. وبالمثل، يمكن أن يؤثر سلباً على إنتاجية الموظفين. يمكن أن يؤثر القيام بالعمل مع الزملاء في بيئة المكتب مع فرد واحد من خلال نظام العمل عن بُعد على إنتاجية وكفاءة الموظفين. يؤثر الضعف في شبكات التواصل للموظفين مع نظام العمل عن بُعد على التوسع النشط لشبكات التواصل للموظفين. في هذه الحالة، قد يضطر الموظفون إلى عيش حياة أكثر عزلة مع هذه النماذج (Savić, 2020, pp. 101-104)

قد يكون العمل عن بُعد صعباً على بعض الموظفين مقارنة بالعمل في المكتب. لأنه قد يؤدي إلى ضعف الرفاهية وزيادة عبء التواصل والعمل وضغط العمل، ويظهر ذلك عند تبادل رسائل البريد الإلكتروني في غير ساعات العمل الذي قد يسبب الإجهاد وعدم وضوح حدود العمل من المنزل، مما يؤثر سلباً على الفعالية الوظيفية والأداء، أيضاً يؤدي إلى الشعور بالعزلة وعدم التواصل مع زملاء العمل. وبالتالي، تكون الحاجة ملحة إلى امتلاك مهارات وعقلية جديدة ومختلفة للنجاح في العمل عن بُعد. (Mostafa, 2021, p. 43)

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأطير نظري-

ثالثاً: مساوئ العمل عن بُعد بالنسبة للمجتمع: عندما يتم تقييم نماذج العمل عن بُعد من وجهة نظر اجتماعية، يُلاحظ ظهور جوانب سلبية. فعلى سبيل المثال، يتسبب ذلك في زيادة النزعة الفردية في المجتمع والابتعاد عن مفهوم الاشتراكية. وبالمثل، يُرى أن هذا الوضع يجلب المزيد من الفردية إلى الواجهة في علاقات العمل. وبالتالي، يتم تقييم طريقة العمل الجديدة على الجانب السلبي لأنها تتسبب في تفتيت القوى العاملة وتغييرات في العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل الجماعي.

يمكن تلخيص سلبيات العمل عن بعد (شيشي، 2023)

1. استثمار كبير في البنية التحتية للتكنولوجيا: يتطلب تسهيل الاتصال الفعال وإدارة فريق بعيد الاستثمار في التكنولوجيا، مثل أدوات التعاون والخدمات السحابية وتدابير الأمن السيبراني.
2. التحديات الثقافية المحتملة والاحساس بعدم الانتماء: قد يشعر الموظفون عن بعد بمشاعر العزلة، مما يؤدي إلى الشعور بعدم الانتماء وقلة الحافز. يمكن أن يكون بناء ثقافة قوية للشركة وتعزيز التعاون أكثر صعوبة مع القوى العاملة المتفرقة جغرافياً.
3. الشعور بعدم المساواة بين أعضاء الفريق: قد يكون ضمان العدالة في الفرص والترقيات والتكريم أكثر صعوبة مع فريق يعمل عن بعد، مما يؤدي إلى الشعور بعدم المساواة والاستياء.

المبحث الرابع: سيناريو العمل الهجين (Hybrid Working)

بعد فترة العمل الممتدة من المنزل التي عانى منها العديد من المهنيين طوال فترة الإغلاق، أدركت الشركات قدرة فرقهم على العمل بعيداً عن المكتب، وأدرك الموظفون فوائد القيام بذلك، مثل توفير الوقت وتكلفة السفر. فالعمل الهجين أحد أشكال أو نماذج العمل التي طبقتها العديد من المنظمات والدول بشكل كبير مع ظهور جائحة كوفيد 19 وانتشارها على نطاق واسع وما تبعها من إجراءات لتقييد الحركة والتباعد والتي مثلت تحدياً كبيراً على تواجد الموظفين في أماكن العمل، مما خلق الحاجة إلى وجود سبل لضمان استمرار ممارسة مهام العمل مع الحفاظ على منع انتشار الوباء في بيئات الأعمال، وهنا فرضت الحاجة زيادة معدلات التوجه نحو العمل عن بعد والعمل الهجين داخل المنظمات، والذي اعتبرتته الكثير منها في الوقت الحالي أحد أشكال العمل المعتمدة لديها ضمن خططها وإدارتها لمواردها البشرية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية العمل الهجين Hybrid Work

الفرع الأول: مفهوم العمل الهجين Hybrid Work

إذ يعرف سيناريو العمل الهجين بأنه المزج بين الدوام في المكاتب ونظام العمل عن بعد بناءً على جدول يناسب طبيعة المهام في المنظمة (Battilana, Lee, Walker, & Dorsey, 2012) . وعرفته دراسة (Ross & Ressa (2015 على أنه أسلوب العمل الذي يعمل وفقه جزء من الموظفين من المنزل أو عن بعد، بينما يعمل الباقي من مقر الشركة وفي مكاتبها، يمكن أن يقسم الموظفين بين هذين الأسلوبين من العمل حسب جدول زمني محدد، أو حسب طبيعة المهام التي تسمح بذلك، فوظيفة التخزين على سبيل المثال تتطلب في معظم الأحيان وجود الموظفين في مقر الشركة للإشراف على المخزون، بينما لا تتطلب مهمة مصمم الإنتاج الوجود الدائم لشاغلها في مكتب العمل بالشركة.

يعني العمل الهجين أحد أشكال العمل التي تمتاز بالمرونة في مكان وأوقات العمل، حيث يتميز ذلك الشكل بالمزج بين العمل من المكاتب أو مقار الشركات والعمل عن بعد أو من المنزل دون الحاجة للانتقال إلى مقر العمل وما يتطلبه ذلك من جهد ووقت يعد مهدر في حالة أماكن العمل البعيدة عن محل سكن الموظفين، ولذا يعد العمل الهجين من أكثر أشكال العمل إنتاجية مقارنة بأشكال العمل التقليدية (<https://insight.oceanx.sa>)

الفرع الثاني: أهمية العمل الهجين Hybrid Work

ويحقق العمل الهجين ارتفاع في معدلات الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الإنتاجية، كما يتجاوز نموذج العمل هذا بعض مشكلات العمل عن بعد مثل العزلة وقلة التواصل المجتمعي، ويتعامل على أن الموظفين أولاً، ويضع المرنة كعنصر أساسي في علاقة العمل بين الموظف والمنظمة، وينظم العمل الهجين بأشكاله المختلفة ظروف القيام بالمهام الوظيفية التي أصبحت لا يشترط أن تكون داخل جدران مكتب الشركة بل يتطلب القيام ببعضها العمل في ظروف وأماكن مختلفة وفق طبيعة المنظمة والمهام. (<https://insight.oceanx.sa>)

ويجمع نموذج مكان العمل الهجين بين العاملين عن بعد والعمال في الموقع، حيث يتمتع بعض الموظفين أو جميعهم بالمرونة في اختيار المكان والوقت الذي يعملون فيه. ويمكن تخصيص الوقت داخل المكتب حسب الأيام أو الفرق، أو حسب الحاجة لدفع أعلى مستويات الإنتاجية والمشاركة.

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأطير نظري-

النموذج المختلط أو الهجين ليس ملائمًا لكل مكان عمل أو كل صناعة، فهو الأنسب للموظفين الذين يعتمد عملهم على الكمبيوتر ولا يحتاج إلى أداءه في الموقع. ويجب الانتباه بأن نموذج مكان العمل المختلط والهجين ليس نموذجًا مؤقتًا بدلاً من ذلك فهو مستقبل العمل وأماكن العمل المرنة. (SAP, 2024)

تعمل تقنيات الموارد البشرية الحديثة على تخفيف التحول إلى العمل الهجين من خلال إتاحة جمع وإدارة وتحليل البيانات من جميع الفرق، بغض النظر عن الموقع. يمكن أن تدعم التكنولوجيا إدماج الموظفين الجدد والارتقاء بمستوى المهارات وإعادة المهارات، كما تتيح للموظفين، عند استخدامهم بفعالية، إمكانية الوصول إلى كل ما يحتاجونه أثناء رحلتهم للموظفين - بدءًا من أدوات التعاون ووصولاً إلى التقنيات السحابية. (SAP, 2024)

إن "الطبيعي الجديد" المثالي هو مكان عمل هجين شامل حيث يكون جميع الموظفين - بغض النظر عن مكان عملهم - منتجين ومتورطين ويشعرون بالتواصل والإدماج.

المطلب الثاني: أنواع العمل الهجين:

تعدد أنواع العمل الهجين لكن هناك 4 أنواع شائعة التطبيق هي:

الفرع الأول: العمل الهجين المرن

يعد العمل الهجين المرن أشهر نماذج ذلك النوع من العمل وأكثرها انتشارًا، لما يوفره من مرونة في اختيار مكان العمل وأوقاته بما يلائم تفضيلات الموظفين، بما يضمن سير العمل بكفاءة والاجتماع بين فرق العمل في مكان واحد حال وجود مشروع أو مهام تتعلق بالعمل تتطلب ذلك، ويتميز هذا النوع المرن بالمساهمة في زيادة الولاء والرضا الوظيفي نتيجة المرونة الممنوحة للموظفين، كما يخفف النفقات على المنظمات، لكنه يواجه بعض التحديات مثل صعوبة إيجاد يوم أو وقت محدد للاجتماع أو العمل الجماعي، وعدم تحديد عدد الموظفين الذين قد يحضرون لمقر العمل في بعض الأيام ومدى استيعاب واستعداد المكان لذلك.

الفرع الثاني: العمل الهجين الثابت

تحدد المنظمة في هذا النوع من العمل الهجين أيام ثابتة للعمل عن بعد أو الذهاب للمكتب ومقر العمل، وعادة ما تقسم المنظمات فرق العمل الكبيرة المتبعة لهذا النوع إلى مجموعات تحضر كل منها في أيام محددة بواقع يومين أسبوعيًا على سبيل المثال، ويفيد ذلك النوع في خلق فرص التعاون وبناء فريق العمل، كما يتيح للموظفين جدولة المواعيد والقيام بالمهام المطلوبة في أيام محددة خلال الأسبوع، لكنه يعيق فرص الاختيار الفردي لتفضيلات الموظفين

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأطير نظري-

من حيث مكان ووقت العمل مما ينعكس بالسلب على الإنتاجية حال عدم الرضا، كما يجبر المنظمة على عدم تقليل المساحات المكتبية وبالتالي استمرار النفقات.

الفرع الثالث: نموذج العمل الهجين (الأولوية للمكاتب)

يعتمد هذا النوع من العمل الهجين على العمل من المكاتب ومقار المنظمات مع السماح للموظفين باختيار يومان أو ثلاثة أيام للعمل عن بعد، ويلبي هذا النوع التفضيلات الفردية للموظفين نتيجة إتاحة بعض المرونة مما يساعد في الحفاظ على ثقافة الشركة والمجتمع، لكنه يصطدم ببعض المعوقات مثل عدم علم كل الموظفين بمتى ومن سيكون متواجد بالمقر في وقت معين، وكذلك صعوبة تحديد عدد الموظفين المتواجدين في يوم معين .

الفرع الرابع: نموذج العمل الهجين (الأولوية عن بُعد)

يعمل الموظفون في هذا النوع عن بُعد في معظم الأوقات مع الحضور خلال زيارات عرضية في مقار العمل أو المكاتب لبناء الفريق ومناقشة بعض المهام مثل التعاون والتدريب، وقد تكون تلك اللقاءات في مساحات العمل المشتركة حال عدم وجود مقر في أوقات تلائم الفريق بأكمله، وتتبع "تويتر" ذلك النموذج، والذي يمتاز بزيادة الإنتاجية والرضا وانخفاض معدل الدوران الوظيفي لدى الموظفين الذين يفضلون العمل عن بُعد في معظم الأوقات، كما يخفض التكاليف ويقلل مساحة المكتب وربما يجعل الحاجة إليه غير مطلوبة، لكنه قد يعيقه احتمالية شعور الموظفون بالعزلة أو عدم القدرة على الحفاظ على ثقافة الشركة والمجتمع.

المطلب الثالث: مزايا ومساوئ العمل الهجين

الفرع الأول: مزايا العمل الهجين

يحقق تطبيق العمل الهجين فوائد متبادلة ومشاركة لطرفي علاقة العمل (الموظفين والمنظمات) وكذلك البيئة، حيث تزيد قيمة المرونة كإحدى القيم المؤثرة في بيئة العمل انتماء الموظفين للمنظمات وتخفيض معدلات الدوران الوظيفي وتنعكس على معدلات الإنتاجية، بينما تستفيد المنظمات من تطبيق العمل بهذا النمط عبر تخفيض نفقات المكاتب والمقار الإدارية والسفر وتحسين نتائج الأعمال النهائية، ويفيد البيئة من خلال تعزيز وجعل مستقبل العمل أكثر استدامة.

يتضح لنا أن أداء العمل لبعض الوقت من المكتب وبعض الوقت عن بُعد، سيصبح نمطاً سائداً لدى العديد من الشركات بعد جائحة كورونا المستجدة (كوفيد 19) ، لأن الشركات ستطلع إلى إدخار الأموال وانتهاج سياسات أكثر رفقا بالبيئة، من خلال استخدام مساحات عمل أقل.

ويمكن تلخيص إيجابيات العمل الهجين: (شيشتي، 2023)

1. تحسين التوازن بين العمل والحياة وتقليل الإجهاد: يسمح نموذج العمل الهجين للموظفين بالموازنة بين حياتهم الشخصية والمهنية ، مما يؤدي إلى تقليل التوتر وزيادة الرضا الوظيفي.
2. زيادة مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي: وجدت دراسة استقصائية أجرتها شركة PwC أن 55٪ من الموظفين يفضلون مزيجًا من العمل عن بُعد والعمل المادي، وكشف تقرير صادر عن McKinsey أن 70٪ من الموظفين يريدون نموذج عمل مختلطًا للمضي قدمًا.
3. انخفاض تكاليف المساحات المكتبية والتنقلات: على غرار العمل عن بعد ، يمكن أن يساعد النموذج المختلط المؤسسات على توفير التكاليف المتعلقة بمساحة المكتب والتنقل.
4. مرونة أكبر في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها: يشير تقرير EY إلى أن نموذج العمل الهجين يمكن أن يساعد المؤسسات في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها من خلال توفير المرونة التي يرغب فيها الموظفون.
5. تعزيز الإنتاجية والتعاون: وجدت دراسة أجرتها شركة Microsoft أن نماذج العمل المختلطة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي بين الموظفين، حيث يمكنها الاستفادة من مزايا العمل عن بُعد وداخل المكتب.

الفرع الثاني: مساوئ العمل الهجين (شيشتي، 2023)

1. تعقيد الإدارة: إن ضمان حصول جميع أعضاء الفريق، بغض النظر عن موقعهم أو جدولهم ، على الدعم والموارد المناسبين قد يكون أمرًا صعبًا. يحتاج المديرون إلى تنفيذ استراتيجيات اتصال وتعاون فعالة لمعالجة هذه المشكلة.
2. الحفاظ على ثقافة متسقة للشركة: قد يكون إنشاء ثقافة متسقة للشركة والحفاظ عليها أكثر صعوبة مع القوى العاملة المختلطة، حيث قد يكون لدى الموظفين خبرات ومستويات مختلفة من المشاركة اعتمادًا على موقع عملهم وجدولهم الزمني. من الأهمية بمكان إعطاء الأولوية لبناء الفريق والتواصل لتعزيز ثقافة الشركة بين جميع الموظفين.

المطلب الرابع: التحديات والممارسات في مكان العمل المختلط

الفرع الأول: تحديات إدارة الفرق المختلطة

وستواجه كل مؤسسة تحديات مختلفة إلى حد ما في إنجاح نموذج عمل هجين. وفيما يلي بعض التحديات الأكثر شيوعًا التي تواجه قادة الفرق المختلطة اليوم (SAP, 2024)

أولاً: تطوير النموذج المختلط المناسب: نظرًا لوجود عدد قليل جدًا من نماذج أماكن العمل الهجينة الراسخة التي يجب اتباعها، يجب على كل شركة تصميم وتطوير نموذج خاص باحتياجاتها. وقد يحتاج هذا النهج أيضًا إلى أن يكون

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأثير نظري-

تكرارياً حيث يتم تجربة مجموعات وتقنيات مختلفة واختبارها للعثور على أفضل ملاءمة للوضع والثقافة الفريدة لكل شركة.

ثانياً: تزايد المخاطر الأمنية: مع اتجاه الشركات نحو النماذج الهجينة سيظل الأمن يشكل خطراً وقلقاً. مع الموظفين الذين يعملون من المنزل باستخدام شبكاتهم الخاصة، وربما أجهزتهم الخاصة، ستحتاج أقسام الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات إلى التركيز على تعليم المستخدم النهائي وأمنه.

ثالثاً: إدارة الأشخاص بفعالية: في القوى العاملة المختلطة، يجب على المديرين الحرص على ضمان حصول العاملين في الموقع والنائي على نفس الفرص والتعرض، بما في ذلك التقييمات التي تعتمد على منتج العمل بدلاً من عملية العمل. من المهم التأكد من أن أعضاء الفريق عن بعد لا يشعرون بالعزلة أو عدم الرؤية - وبالمثل، أنهم يخضعون لنفس التوقعات والمساءلة مثل زملائهم في المكتب.

رابعاً: عزل الموظفين وانقطاع الاتصال: سيتعين على فرق الموارد البشرية التركيز على الحفاظ على شعور الموظفين بالتواصل عندما يعمل موظفونهم من أي مكان في أي وقت. كما ستمكن من استخدام التكنولوجيا لأخذ نبض القوى العاملة والمسار الصحيح حسب الحاجة .

خامساً: خلق اتصال سلس: لتجنب التفاوتات، والصوامع، وفقدان المعرفة، تحتاج الشركات إلى تطوير اتصال خالٍ من العوائق يسمح للفرق المختلطة بالتواصل بسرعة وكفاءة. يجب أن يكون الحفاظ على ثقافة الشركة المزدهرة هدفاً مقصوداً في نموذج مكان العمل المختلط

الفرع الثاني: أفضل الممارسات في مكان العمل المختلط

كان التحول إلى العمل عن بعد في عام 2020 مفاجئاً مدفوعاً بالضرورة، ولكن الآن لدى الشركات فرصة لتكون أكثر قصداً في نهجها لكيفية عملها. ووفقاً لمجلة فوربس، فإن "مساحة العمل الهجينة تتعلق بتمكين أكبر قدر ممكن من الإنتاجية دون أن يكلف موظفونا الكثير من الوقت الشخصي أو التضحية أو القدرة على التحكم في يوم عملهم". وتشمل أفضل الممارسات عند تطوير نموذج فعال لمكان العمل المختلط ما يلي: (SAP, 2024)

أولاً: الاستثمار في الأدوات والتكنولوجيا والمعدات المناسبة

- أدوات الإنتاجية والاتصال المزودة بالأجهزة المتنقلة وغير المعتمدة على الجهاز
- توفير المعدات اللازمة لعمل آمن وصحي من المكتب المنزلي، مثل أجهزة المراقبة الكبيرة، وكراسي المكاتب الداعمة، والمكاتب الدائمة.

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأطير نظري-

ثانيا: التركيز على تجربة الموظفين والحفاظ على ثقافة إيجابية ومشاركة

○ الحصول على تعليقات الموظف من خلال أدوات الاستماع وإظهار الإجراء

ثالثا: عقد عمليات فحص متنسقة للفريق واجتماعات للتقدم الوظيفي

○ استخدام التكنولوجيا التي تسمح بعقد مؤتمرات عبر الفيديو

رابعا: تقديم فرص التعليم المستمر للموظفين والمدربين على حد سواء

○ التواصل مع فرص التعلم والتطوير المتاحة على مستوى المؤسسة

○ توفير محتوى تعليمي كبير بمجموعة متنوعة من الطرائق لتلبية مختلف الاحتياجات

خامسا: تتبع الأهداف ومقاييس الأداء

○ تحسين أداء الموظفين من خلال إدارة أهداف الأداء والحوار المستمر والتطوير المستمر

المطلب الخامس: كيفية بناء ثقافة العمل الهجين واختيار نموذج العمل المناسب للمنظمة

الفرع الأول: كيفية بناء ثقافة العمل الهجين في المنظمة

تراود المنظمات كثيراً من المخاوف إذا ما قررت تطبيق نظام العمل الهجين لديها أو العمل عن بُعد ووضعه ضمن ثقافتها وهيكلتها والتعامل مع منح المرونة للموظفين على كونه أمراً معتمداً لدى إدارتها، خاصة أنها تعتبر التعامل المباشر بين الموظفين يعزز من نقل وتبادل الأفكار وأن خلاف ذلك قد يهدد التعاون والشعور بالهدف المشترك، مما قد يضر بالإنتاجية ويزيد معدل دوران الموظفين، لكن تلك المخاوف يمكن تجاوزها إذا حرصت المنظمات على أن تضع ضمن ثقافتها للعمل الهجين قيم التعاطف والثقة والشمولية.

ويتطلب التوسع في تطبيق العمل الهجين التعامل بشكل مختلف مع مفهوم الهدف المشترك وطريقة التفكير به وما يتبعه من ضمانات للحفاظ على ثقافة المنظمة، وإذا كانت الثقافة تعتبر العمل والتواصل بين الزملاء أمراً مهماً فمن الأهم أن تعمل المنظمة على تسهيل التفاعل بين الموظفين سواء كانوا في غرفة معاً أو بصورة افتراضية، ويمكن أن تعمل المنظمات على دمج مزايا العمل الهجين والمكثبي معاً في ثقافتها من خلال السماح للموظفين باختيار المكان الذي يفضلون العمل فيه مع الحفاظ على الاتصال والتواصل بين فرق العمل .

في مكان عمل المستقبل، سيندمج الموظفون بسلاسة في الفرق المختلطة، بغض النظر عن موقعهم المادي. وذلك يبدأ ببناء استراتيجيات قوية للاتصال والتخطيط، وكسر الصوامع وبناء مكان عمل متصل.

الفصل الأول: سيناريوهات العمل-تأطير نظري-

وفقًا لنشرة SAP SuccessFactors (SAP, 2024) ، "سينطوي النجاح على مزيد من التكامل بين تكنولوجيا الموارد البشرية وبرامج إنتاجية القوى العاملة."

يحتاج قادة الموارد البشرية إلى مجموعة معقدة من الأدوات الذكية لدعم التوظيف وإدماج الموظفين الجدد والتفاعل - بالإضافة إلى الأنظمة والأدوات اللازمة لإنتاجية الفريق عن بُعد وكفاءته ومرونته. وسوف تكون أماكن العمل الهجينة التي تضم الخدمات القائمة على الشبكة السحابية، والبنى التحتية الأمنية الأقوى، وأدوات التعاون المعزز مجهزة بشكل أفضل لتلبية توقعات الموظفين - والنهاية على حد سواء.

الفرع الثاني: الاختيار نموذج العمل المناسب للمنظمة

لتحديد أفضل نموذج عمل المنظمة، عليها أن تضع في اعتبارها العوامل التالية: (شيشتي، 2023)

أولاً: طبيعة العمل: تقييم المنظمة نوع العمل الذي يؤديه موظفوها وما إذا كان يمكن القيام به بفعالية بالعمل عن بعد بشكل كامل أو بالدمج بين العمل عن بعد والحضور لمقر العمل. قد تتطلب بعض الأدوار تعاونًا حضوريًا، بينما يمكن إدارة البعض الآخر بسهولة عن بُعد.

ثانياً: تفضيلات الموظفين: تضع المنظمة في الاعتبار تفضيلات القوى العاملة لديها، وذلك عن طريق القيام بإجراء استطلاعات الرأي أو الانخراط في مناقشات مفتوحة لفهم ترتيبات العمل المفضلة لديهم وأي مخاوف قد تكون لديهم.

ثالثاً: ثقافة المنظمة وقيمها: تختار المنظمة نموذج العمل الذي يكون أكثر ملاءمة وتوافقاً مع ثقافتها التنظيمية وقيمها، وأن تتأكد من أن النموذج المختار يتوافق مع القيم الأساسية للشركة ويدعمها ويعزز بيئة عمل إيجابية.

رابعاً: القدرات التكنولوجية: تقييم المنظمة قدرتها على الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية الضرورية والحفاظ عليها لدعم إدارة فريقها الذي يعمل عن بعد.

في النهاية، سيعتمد نموذج العمل المناسب للمنظمة على أهدافها وغاياتها المحددة والاحتياجات الفريدة لقوى العمل لديها. من خلال تقييم هذه العوامل بعناية، يمكنها اختيار النموذج الأنسب الذي سيساهم في نجاح منظماتها في بيئة الأعمال اليوم سريعة التغير.

خلاصة

طرح هذا الفصل ثلاث سيناريوهات رئيسية لنموذج العمل: العمل المباشر، العمل عن بعد، والعمل الهجين. كل سيناريو له مزاياه وسلبياته، ونماذجها.

فقد اعتبر السيناريو الأول وهو العمل المباشر كنموذج العمل التقليدي أو الحضوري الذي يتميز بالتواصل المباشر ويحقق التوازن بين الحياة والعمل، إلا أنه يشكل تعقيدات في تنقل العاملين في الحالات الطارئة أو الأزمات. أما السيناريو الثاني فتعلق بالعمل عن بعد هو نموذج العمل الذي يتيح للموظفين أن يعملوا من منزلهم أو من أي مكان آخر، ويمتيز هذا النوع بالحرية وتخفيض التكلفة، لكنه في ذات الوقت يؤدي إلى انعزال العاملين عن زملائهم، وقد يؤدي كذلك إلى التقليل من كفاءة العمل، والتقليل من التعاون والتفاعل. أخيرا وهو سيناريو العمل الهجين وهو نموذج العمل الذي يجمع بين مرونة العمل عن بُعد ومزايا العمل الحضوري، والذي يحقق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ويعمل على تقليص التكلفة، لكنه كغيره من السيناريوهات الأخرى ينطوي على مساوئ، تتمثل في الانعزال بين العاملين وتقليص في التواصل والتفاعل والتعاون بينهم.

وبالتالي، يعتمد اختيار النموذج الأفضل على طبيعة العمل، تفضيلات العاملين، ومتطلبات المؤسسة، فكل سيناريو له مزاياه و سلبياته، ويتطلب من المؤسسات أن تختار النموذج الذي يتناسب مع أهدافها ومتطلباتها.

الفصل الثاني: تطوير المهارات

- تأطير نظري -

تمهيد

مع استمرار تطور طبيعة العمل كما تم تناوله في الفصل السابق، يحتاج أخصائيو الموارد البشرية تطوير مهارات الموارد البشرية باعتباره إطار عمل استراتيجي لإدارة وتحسين مهارات العاملين وقدراتهم وكفاءاتهم داخل المؤسسة عن طريق التدريب والتوجيه وفرص التعلم الأخرى، بهدف موازنة تطوير هذه المهارات مع الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة وكذا إعداد العاملين للأدوار والوظائف المستقبلية إلى تطوير مهارات جديدة لحماية مؤسساتهم في المستقبل. ومن خلال الاستثمار في تطوير هذه المهارات التي تركز على المستقبل، يمكن للموارد البشرية أن تدعم بشكل أفضل المرونة التنظيمية وتحول القوى العاملة والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

وفي هذا السياق نحاول خلال هذا الفصل تسليط الضوء أكثر على تطوير المهارات، وأثر موازنة سيناريوهات العمل الثلاثة المذكورة في الفصل السابق على تطوير المهارات المستقبلية للعاملين. وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم تطوير المهارات والمصطلحات المشابهة
- المبحث الثاني: المهارات المستقبلية (Future Skills)
- المبحث الثالث: تصنيف المهارات المستقبلية
- المبحث الرابع: أبعاد المهارات المستقبلية
- المبحث الخامس: العلاقة بين سيناريوهات العمل وتطوير مهارات الموارد البشرية

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

المبحث الأول: مفهوم تطوير المهارات والمصطلحات المشابهة

تعد تطوير مهارات الموارد البشرية أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز أداء الموظفين والنجاح التنظيمي. تشمل تنمية الموارد البشرية (HRD) التدريب وإعادة التدريب والتعليم المتقدم لتزويد الموظفين بالكفاءات اللازمة (Talaat, 2022, pp. 366-384)

تشير الأبحاث إلى أن أنظمة تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي على مهارات الموارد البشرية والأداء الوظيفي، مع التأكيد على الحاجة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية في ممارسات الموارد البشرية. تظهر الدراسات أيضًا أن تنمية المهارات ومبادرات الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، مما يسלט الضوء على أهمية التدريب المستمر والاهتمام بتطوير الموظفين (Kahfi, 2022, pp. 51-57). يعد التغلب على الحواجز مثل مقاومة التغيير والقيود المالية أمرًا ضروريًا للتنفيذ الناجح لتنمية الموارد البشرية، مما يؤدي إلى قوة عاملة أكثر ابتكارًا وإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية ومداخل تطوير الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم تطوير الموارد البشرية

تطوير الموارد البشرية بالإنجليزية **Human Resource Development** أو (HRD) كنظرية هي إطار يعمل لتوسيع رأس المال البشري في حدود مؤسسة ما عبر تطوير كل من المؤسسة والفرد لإنجاز التقدم. ينص آدم سميث على أن «قدرة الأفراد تعتمد على مقدار اتصالحهم بالتعليم». «يمكن للمرء أن تطبق على المؤسسات بعينها، لكن ذلك سيحتاج مجال أوسع بكثير حتى يغطي كلا الميدانين. تطوير الموارد البشرية هو الاستعمال المتكامل للجهود التدريبية، والتطويرية لأجل رفع مستوى فعالية الفرد، المجموعة والمؤسسة. تطوير الموارد البشرية أو ال HRD يقوم ببناء المهارات الأساسية التي تمكن الأفراد من تنفيذ المهام الحالية والمستقبلية عبر القيام بنشاطات تعليمية مسبقة التخطيط. تقوم المجموعات في المؤسسات باستعمال ال HRD لأجل استهلاك وإدارة التغيير. يُستعمل تطوير الموارد البشرية كذلك كضامن لوجود التوافق بين احتياجات الأفراد والمؤسسات (wikipedia, 2024)

تُعرف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العناصر البشرية بالشكل الصحيح الذي يتفق مع الاحتياجات الخاصة بالمجتمع، وأن يكون ذلك الإعداد على أساس أن زيادة قدرة الإنسان ومعرفته تساعد على زيادة استغلال الموارد الطبيعية، وزيادة الجهود والطاقت. كما ويتم تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها زيادة القدرات، والمهارات، والمعرفة الخاصة بالقوى العاملة التي لديها القدرة على العمل في شتى المجالات؛ حيث يتم اختيارها من خلال القيام باختبارات مختلفة.

تعد تنمية الموارد البشرية (HRD) عاملاً رئيسياً في نضج البراعة الداخلية، حيث تساعد برامج وأنشطة تنمية الموارد البشرية (HRD) العاملين على تحسين كفاءتهم، مما يعزز بدوره قدرة الشركة على الأصالة وسعة الحيلة أثناء التعامل مع المشكلات. يرى (Pohlisch, 2020) أن برامج تنمية الموارد البشرية مثل التدريب والتوجيه والتدريب وبناء الفريق قد تنشئ مكان عمل آمناً ومشجعاً للموظفين على التفكير خارج الصندوق والتوصل إلى حلول جديدة للمشكلات، كما تساعد تنمية الموارد البشرية (HRD) أيضاً في تحقيق المزيد من التحفيز والمشاركة من جانب العمال من خلال التأكد من أن أهدافهم الشخصية تتماشى مع أهداف الشركة.

تنمية الموارد البشرية (HRD)، كما ذكر (Sima, 2020) لها تأثير كبير على نمو إبداع الموظفين. تساعد مبادرات تنمية الموارد البشرية (HRD)، مثل التدريب والتوجيه والتوجيه وبناء الفريق، العمال على تحسين معارفهم ومهاراتهم ومواقفهم، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز الابتكار والإبداع في مكان العمل (Rodríguez-Sánchez, González-Torres, Montero-Navarro, & Gallego-Losada, 2020) إنشاء مكان عمل ترحيبي يلهم الموظفين للتفكير خارج الصندوق، واغتنام الفرص المحسوبة، والتوصل إلى حلول جديدة رائعة للمشكلات. يعد تحفيز العمال وإشراكهم من خلال ربط عملهم بالغرض الأكبر للشركة أحد مجالات التركيز الرئيسية لتنمية الموارد البشرية التي يمكن أن تساعد في تعزيز الابتكار (Revuelto-Taboada, Canet-Giner, & Balbastre-Benavent, 2021)

يلعب تطوير الموارد البشرية (HRD) دوراً أساسياً في تشجيع الموظفين على الابتكار من خلال توفير فرص التعليم والتطوير لهم بالإضافة إلى تعزيز بيئة عمل إيجابية. ومن الأمثلة على ذلك: يمكن لتطوير الموارد البشرية (HRD) أن تزود العاملين بالمعرفة التي يحتاجونها للتفكير النقدي وحل المشكلات بطرق جديدة، كما قد تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز بيئة تقدر الفكر الأصيل وحل المشكلات من خلال الاعتراف العلني بالموظفين والثناء على جهودهم من خلال تشجيعهم. (نعيم، 2018، الصفحات 275-277)

تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز العمل الجماعي والتعاون، وهما أمران حاسمان لتوليد أفكار جديدة وتطوير أساليب مبتكرة لحل المشاكل. يمكن لتطوير الموارد البشرية (HRD) أن يعزز الروح المعنوية والإنتاجية من خلال تشجيع الموظفين على الحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة. وعليه، فإن تطوير الموارد البشرية (HRD) له تأثير كبير على القدرة الابتكارية للعاملين وهي ضرورية للشركات التي ترغب في تعزيز ثقافة الابتكار والحفاظ على قدرتها التنافسية في الاقتصاد الحديث.

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

إن الهدف من عمليات الموارد البشرية هو زيادة ثقافة الفرد، وتطور مبادئه وقيمه، من أجل زيادة القدرة على التكيف مع البيئة التي تُحيط به، مما يساهم في زيادة فعاليته الكلية، وتنقسم أهمية تنمية الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام هي:

أولاً: أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى العاملين: إن العمل في مفهوم تطوير الموارد البشرية، يساعد على تحقيق العديد من المنافع للأفراد، منها ما يلي: (المغربي، محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2016)، إدارة الموارد البشرية، 2016، الصفحات 41-44)

أ) توفير المناخ المناسب من أجل زيادة إنتاج الفرد؛

ب) العمل على إخراج القوى التي تدفع الأفراد من أجل تحقيق ذاتهم؛

ج) المساعدة على إشباع احتياجات الأفراد الأساسية، مما يجعلهم يرغبون في إيجاد الأعمال التي تتحدى قدراتهم؛

د) معرفة الفروق الفردية لدى الأفراد، مما يساعد على الاستفادة من ذلك الأمر في إتمام المهام، من خلال التكاليف التي تتناسب مع تلك الفروق؛

هـ) تنمية الأفراد، مما يساعد على زيادة قدرتهم ورغبتهم في تحمل المسؤوليات.

ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل: تلخص أهمية تطوير الموارد البشرية على مستوى الجماعة بنقطتين، هما:

أ) يساعد على بث روح التعاون لدى جماعات العمل، وذلك حتى يتمكنوا من تحسين كفاءة الإنتاج، والاستفادة من الموارد؛

ب) يساعد على رفع قدرة الجماعة في تحليل المشاكل، ثم وضع الحلول الملائمة لها؛

ثالثاً: أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة: تلخص أهمية تطوير الموارد البشرية على مستوى المنظمة بنقطتين، هما:

أ) يساعد نجاح تنمية الموارد البشرية في أحد أجزاء المنظمة على تطبيقها على ما تبقى من الأجزاء الأخرى من المنظمة؛

ب) يساعد تنمية الموارد البشرية على زيادة فاعلية المنظمة وقدرتها على مواجهة المنافسات التي حولها.

الفرع الثالث: مداخل تنمية الموارد البشرية

مداخل

ثلاثة

هناك

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

لتطوير الموارد البشرية، ويختلف كل مدخل في أبعاده، وفلسفته، بالإضافة إلى الأدوات الخصة به، وفي الآتي نذكر هذه المدخل: (المغربي، محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2016)، إدارة الموارد البشرية، 2016، الصفحات 41-44)

أولاً: المدخل الفردي: في فلسفة هذا المدخل يتم التركيز على الفرد كوسيلة من أجل التطوير داخل المنظمة، وعليه فإنّ هذا المدخل يستلزم عدة أمور، منها:

- أ) النظر إلى الفرد بوصفه المتغيّر المستقلّ، أما المنظمة فهي تابعة له في عملية التطوير؛
- ب) استخدام جميع المدخل التي تؤدي إلى تغيير الفرد، مما يساهم في عملية التطوير.

ثانياً: المدخل التنظيمي: يركز هذا المدخل في فلسفته على أنّ عملية التطوير يجب أن تتركز حول تهيئة النظام من أجل حدوث التطور، وهذا الأمر يحتاج إلى عدة مستلزمات، منها:

- أ) التركيز على الوظائف المختصة بالتنظيم، سواء كان على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات؛
- ب) النظر إلى الأفراد بوصفهم متغيّراً تابعاً، وعليه فإنّ أي تغيير في المنظمة سيؤدي إلى تغيير على مستوى الأفراد؛
- ج) التركيز على بيئة المنظمة، والتي يجب أن تسمح بالابتكار، والتطوير.

ثالثاً: المدخل الجماعي: تتمثل فلسفة المدخل الجماعي في عدة نقاط، منها:

- أ) عدم التركيز على الفرد فقط؛ حيث يجب التركيز على الجماعة بشكل أكبر؛
- ب) الافتراض بوجود قوى متكافئة فيما بين أطراف التغيير؛
- ج) التميز بالشمولية؛ حيث إنه يحقق أفضل النتائج في أغلب الأحوال.

الفرع الرابع: الصعوبات التي واجهت تنمية الموارد البشرية

واجهت تنمية الموارد البشرية العديد من الصعوبات من أجل تحقيق تنمية مستدامة من أجل الموارد والكفاءات، وقد تمثلت تلك الصعوبات فيما يلي: (قدي، 2004)

أولاً: الاتجاه نحو عولمة الأسواق: إن اتجاه الأسواق نحو العالمية من أهم العوامل التي تزيد من اهتمام المؤسسات المحلية والدولية في تسيير الموارد البشرية، وقد ازداد اتجاه المؤسسات نحو الأسواق العالمية لأن تلك المؤسسات منظمة حتى تتلاءم مع الأسواق المحلية.

ثانياً: تنويع مزيج الموارد البشرية: من الممكن أن تضم الشركات ذات النشاط الدولي عدداً من العاملين ذوي الجنسيات المتعددة، ومن مختلف الأعمار والثقافات، وهذا الأمر يعني وجود اختلاف في المهارات والقدرات، مما يتطلب إيجاد مزيد من التنمية والتدريب.

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

ثالثا: اتجاه المؤسسات للتصغير: تتجه المؤسسات الاقتصادية إلى التقليل من المستويات التنظيمية، وتسريح العمالة الزائدة، وتخفيض حجم العمليات، وهنا تكون وظيفة الموارد البشرية هي تدريب وتنمية مهارات العمالة الموجودة، بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات الخاصة بالنشاط.

رابعا: إعادة هندسة العمليات في المؤسسات: لجأ عدد كبير من المؤسسات إلى القيام بتغيرات هيكلية في عملياتها، من أجل التنسيق بين التحولات التنافسية، الأمر الذي أثار في سياسات ونظم الموارد البشرية، ولهذا يجب أن يخضع الأفراد لبرامج تدريبية تخصص بمعرفة مدى أهمية التغيير والدوافع الخاصة به.

خامسا: الاتجاه نحو اللامركزية: تقتضي ظروف التنافس بين المؤسسات مشاركة الكفاءات البشرية والموارد في جميع مستويات التنظيم المختلفة، ويتم ذلك عن طريق زيادة الهامش الخاص في التدخل بالكفاءات من أجل تحليل المشاكل، وتقديم الاقتراحات لحلها، والاحتكاك مع العميل، ولهذا تجب تنمية مهارات العاملين الخاصة في التفاعل مع المشاكل بشتى أنواعها، مع التسيير والتفاوض من خلال المشاركة.

الفرع الخامس: التركيز على تطوير المهارات ضمن تطوير الموارد البشرية

تم ابتكار النموذج المقترح من قبل (Hameed & and Waheed, 2011, pp. 224-229) في ضوء مراجعة أدبيات الباحثين السابقين في الدراسات المختلفة المتعلقة بتطوير الموظفين وأداء الموظفين. النموذج المقترح الصنع ويشرح العلاقة بين تطوير الموظفين وأداء الموظفين. أداء الموظف هو المتغير التابع وتطوير الموظف هو المتغير المستقل. يتم تفعيل متغير تطوير الموظف من خلال المتغيرات الفرعية التالية:

- تعلم الموظف
- نمو المهارات
- التوجيه الذاتي
- موقف وسلوك الموظف

الشكل (3): العلاقة بين تطوير وأداء الموارد البشرية والفعالية التنظيمية



Source : (Hameed & and Waheed, 2011, p. 227)

أولاً: النموذج المقترح: تطوير الموظف وأثره على تطوير الموظف أداء الموظف يعني إنتاجية الموظف ومخرجاته كنتيجة لتطوير الموظف. سيؤثر أداء الموظف في نهاية المطاف على الفعالية التنظيمية. (Hameed & and Waheed, 2011, pp. 224-229)

ثانياً: تعلم الموظف: يوضح تعلم الموظف عملية اكتساب المعرفة من خلال الفضول للتعلم. إنه عقلية الموظف الذي لديه فضول للحصول على المعلومات. سيؤدي تعلم الموظف إلى زيادة قدرات وكفاءات الموظف. وتساعد القدرات والكفاءات في أداء الموظف وإنتاجيته.

ثالثاً: تطوير المهارات: يعني زيادة مستوى مخزون المهارات لدى الموظف. ويمكن تحقيق نمو المهارات من خلال التدريب والتوجيه. سيؤثر مستوى المهارة على أداء الموظف. سيؤثر أداء الموظف على الفعالية التنظيمية.

رابعاً: التوجيه الذاتي: يعتمد تطوير الموظف أيضاً على الموظف الفرد، ومدى فضوله للتعلم.

- ما مقدار الفضول للتعلم لدى الموظف الفرد؟

- كيف يتعلم لتطوير نفسه؟

عندما يريد الموظف الفرد أن يتعلم، فإنه سيتعلم أكثر فأكثر، وسيشارك في العديد من الأنشطة الأخرى مثل حضور الحلقات الدراسية وورش العمل وغيرها من الدورات التدريبية، سواء أثناء العمل أو خارج العمل. سيؤدي ذلك بالفعل إلى تطوير الموظف، وسيؤدي تطوير الموظف إلى زيادة أداء الموظف.

خامساً: موقف وسلوك الموظف: يشير موقف وسلوك الموظف إلى مدى استجابة الموظف. عندما يتم ترشيح الموظف في ورش العمل والدورات التدريبية المختلفة، فإن موقف وسلوك الموظف سيحدد مدى جديته في برامج

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

التدريب والتطوير. سيتعلم الموظف المتجاوب المهارات المختلفة التي ستزيد من أداء الموظف. سيؤثر أداء الموظف على إنتاجية المؤسسة.

سادسا: أداء الموظف: يُقصد بأداء الموظف إنتاجية الموظف ومخرجاته كنتيجة لتطوير الموظف. سيؤثر أداء الموظف في نهاية المطاف على الفعالية التنظيمية.

سابعا: الفعالية التنظيمية: تشير الفعالية التنظيمية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة. يؤدي تطوير الموظف إلى أداء الموظف. سيؤدي الأداء الفردي للموظف إلى الفعالية التنظيمية.

المطلب الثاني: مفهوم تطوير المهارات

تمامًا كما هو الحال مع مراجعات الأداء وإدارة السياسات، فإن سد الثغرات في المهارات هو مسؤولية الموارد البشرية التي لا تزول أبدًا؛ ومع تغير الظروف المجتمعية أو التجارية أو الاقتصادية الكلية، يجب على العاملين في مجال الموارد البشرية إعادة تصور القوى العاملة في المستقبل نظرًا لأن الأرض تتحول باستمرار تحت أقدامهم. اليوم، السرعة التي يجب أن تقوم بها الموارد البشرية بمبادرات تحسين المهارات حتى تكون الشركة جاهزة لمستقبل العمل، مهما كانت تبدو، قد تسارعت فقط في وقت الأزمات مثل جائحة COVID-19.

يلاحظ من خلال الدراسات التطبيقية والممارسات في المنظمات أنه لا يوجد دليل أو مخطط متكرر للتدريب الناجح، حيث تختلف احتياجات كل شركة في أي لحظة. لذلك اعتمدت المنظمات استراتيجية معززة أو أكثر حيث تم إدخال التكنولوجيا الذكية للقيام بالمهام الروتينية اليدوية التي كانت في السابق تتطلب الكثير من وقت العمال. لكن وعلى الرغم من أن تفاصيل وكثافة جهود التدريب قد تنوعت من قطاع إلى آخر، إلا أن أزمة كوفيد-19 أجبرت المنظمات على الوصول إليها.

إن فهم احتياجات المؤسسة والقدرة على الاستجابة لها بسرعة لن يكونا المفتاح لوظائف أخصائيي الموارد البشرية فحسب، بل أيضًا المؤسسات بأكملها من حولهم .

أما مصطلح " المهارات"، الذي عُرّف سابقا على أنه " القدرة على تطبيق المعارف واستخدام الدراية لإنجاز المهام وحل المشاكل"، فقد تطور مؤخرا ليصبح مصطلحا أكثر شمولية يشير إلى القدرة على أداء مهمة أو وظيفة، بما يشمل المعارف والكفاءة والخبرة اللازمة. وبالنظر إلى الاتجاهات الراهنة في الاقتصاد وسوق العمل، فإن التركيز على مفهوم المهارات آخذ في الازدياد، مع الأخذ في الاعتبار بصفة أكثر تحديدا طابعها ومرونتها بل " وسلاستها" من حيث تنميتها والارتقاء بها وتحديثها وقابلية نقلها، مقارنة بمفهوم المؤهلات الأوسع نطاقا، الذي يشير إلى التعبير الرسمي

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

عن القدرات المهنية أو الفنية، المعترف بها على المستوى الدولي أو الوطني أو القطاعي. (منظمة العمل الدولية، 2021، الصفحات 33-34)

ويشير مصطلح " تنمية [تطوير] المهارات " إلى مجموعة كاملة من التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين والقائمين على المهارات الرسمية وغير الرسمية من أجل التوظيف أو العمل للحساب الخاص، بما في ذلك: التدريب في مرحلة ما قبل التوظيف والتعليم والتدريب فيما يتعلق باكتساب المهارات المعيشية؛ التعليم والتدريب المهنيين والتقنيين؛ التلمذة الصناعية في التعليم الثانوي والتعليم العالي على حد سواء؛ تدريب العمال المستخدمين، بما في ذلك في مكان العمل؛ الدورات التدريبية القصيرة الموجهة نحو العمالة وسوق العمل لصالح الباحثين عن فرص العمل. (منظمة العمل الدولية، 2021، الصفحات 33-34)

المطلب الثالث: المصطلحات والمفاهيم المشابهة والمتداخلة مع تطوير المهارات

يشير مصطلح " التعليم والتدريب المهنيين " إلى " التعليم والتدريب الذي يهدف إلى تزويد الناس بالمعارف والدراية والمهارات و/أو الكفاءات المطلوبة في مهن معينة أو في سوق العمل على نطاق أوسع. " (منظمة العمل الدولية، 2021، الصفحات 33-34)

يشير مصطلح " التعليم والتدريب التقنيين والمهنيين " إلى التعليم والتدريب وتنمية المهارات في مجموعة واسعة من المجالات المهنية وقطاعات الإنتاج والخدمات وسبل العيش. ويمكن أن يوفر التعليم والتدريب التقنيين والمهنيين، كجزء من التعلم المتواصل، في مراحل التعليم الثانوي والتعليم العالي، ويشمل التعلم أثناء العمل والتدريب المستمر والتطوير المهني مما يمكن أن يؤدي إلى اكتساب المؤهلات. ويشمل التعليم والتدريب التقنيين والمهنيين أيضا مجموعة واسعة من فرص تنمية المهارات في السياقين الوطني والمحلي. ويشكل اكتساب القدرة على التعلم وتنمية مهارات القراءة والكتابة والإلمام بالحساب والمهارات المشتركة ومهارات المواطنة، عناصر لا تتجزأ من التعليم والتدريب التقنيين والمهنيين. (منظمة العمل الدولية، 2021، الصفحات 33-34)

وفي العديد من البلدان، تستخدم مصطلحات " تنمية المهارات " و "التعليم والتدريب المهنيين " و "التعليم والتدريب التقنيين والمهنيين " كمصطلحات مترادفة. بيد أنه لأغراض هذا التقرير، فإن مصطلح " تنمية المهارات " هو مصطلح أعم يشير إلى جميع أنواع التعلم الرسمي وغير الرسمي وغير المنظم، التي تعود ببعض الفائدة على سوق العمل أو على المجتمع بشكل أعم.

المبحث الثاني: المهارات المستقبلية (Future Skills)

تشهد العملية التكنولوجية والتغيرات القيمة والتحولات الديموغرافية تطورًا عميقًا في عالم العمل؛ مما يدعو إلى أن يتكيف الأفراد والمؤسسات والحكومات مع هذه التغيرات للحفاظ على قدرتهم التنافسية. وقد تؤدي هذه التغيرات إلى تطوير المهارات الملائمة للنجاح في سوق العمل، حيث يعالج هذا المبحث مستقبل المهارات والاستراتيجيات اللازمة للاستعداد لهذه التحولات. ويتطرق المبحث إلى المجالات الرئيسية التي ستشكل الجيل القادم من العمل والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: تنمية المهارات الاستراتيجية للشركات والأفراد في عالم العمل الديناميكي (IMC, 2024)

الفرع الأول: التعلم الموجه ذاتيًا وعمليات التعلم المنظمة ذاتيًا

يجب أن تحرص الشركات على عدم حصر تركيزها على المهارات المستقبلية على المستوى الاستراتيجي فقط. بل يجب عليها متابعة الأمر حتى المستوى الفردي، لأن المهارات هي شيء يتم تطويره من قبل الموظفين الأفراد وفيهم. ومن ثم، ينصب التركيز على قدرة الفرد على اجتياز التغيير بنجاح. وهذا أمر لا يمكن اكتسابه إلا من خلال التغلب على التحديات الحقيقية.

ولا يكفي وضع "المهارات المستقبلية" للموظفين كمهمة تعليمية وتوفير الموارد لهم. خاصة وأن "مهارات المستقبل" تتجاوز الخبرة في الموضوع، فهي تتعلق بتمكين الموظفين من مواجهة تحديات جديدة لم تكن معروفة من قبل بثقة، وهي تشمل مهارات التواصل، والعمل الجماعي، والتفكير النقدي، ومهارات حل المشكلات، كما أنها تشمل أيضاً القيادة في المواقف غير المؤكدة والقدرة على التعامل بنجاح مع التقنيات الجديدة. ولضمان قدرة الموظفين على اجتياز التحديات المستقبلية بطريقة ذاتية التوجيه، يجب أن تغرس عملية التعلم نفسها التعلم الذاتي التنظيم كقيمة أساسية. ومع ذلك، تتطلب عمليات التعلم الذاتي التنظيم إطار عمل واضح ويجب أن تتماشى مع استراتيجية الشركة وأهدافها وتحدياتها. وبالتالي، يتضح من خلال تجربة بعض الشركات أنه يجب التعامل بفعالية مع أوجه عدم اليقين المحيطة بالمهارات المستقبلية تفاعلاً بين مستوى "الشركة" ومستوى "الفرد". فنجد هناك ثلاثة جوانب أساسية لهذا الأمر: (IMC, 2024)

أولاً: تحديد الأهداف والرؤى بناءً على الاستراتيجية المؤسسية الخاصة بالشركة، وعلى تحليلات السوق، وعلى البيئة المحددة التي تعمل فيها الشركة. والأمر الأساسي هو عدم التعامل مع المهارات المستقبلية كمشروع واحد من أعلى إلى أسفل، بل إعطاء الموظفين دورًا نشطًا.

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

ثانياً: التفكير والتفعيل: تلعب فرق العمل وموظفو القيادة دوراً رئيسياً في تطوير مهارات المستقبل. وذلك لأنهم في وضع يسمح لهم بالتعبير عن التحديات في عملهم بوضوح وتفصيل، من خلال تنظيم عمليات التعلم للتعامل مع التحديات الخاصة بهم. يمكن للشركة دعمهم من خلال ورش عمل حول إمكانات التعلم، أو برامج التدريب، أو التدريب على منهجيات مثل رسم خرائط العمل.

ثالثاً: بناء القدرات ودمج المهارات المستقبلية في عروض التعلم: لن يفي الحل الموحد لمرة واحدة بالغرض، لأن المهارات يكتسبها الأفراد وبالتالي فهي ديناميكية للغاية. لذلك تحتاج الشركة إلى تمكين تطوير المهارات بطريقة متكاملة - في بيئات تعلم مختلفة وعلى مستويات مختلفة. وهذا يسمح للموظفين بتطوير المهارات بطريقة تناسب مع احتياجاتهم الخاصة ومواقفهم التعليمية.

الفرع الثاني: استراتيجيات التعلم وحملات التوعية كمكونات رئيسية

يجب أن تكون نقطة البداية حملة توعية شاملة. والهدف هنا هو إيصال أهمية المهارات المستقبلية وتعزيز الإطار الاستراتيجي لتطورها. من الضروري إشراك قادة الفرق هنا. من المهم توظيفهم كمضاعفين ومنحهم الأدوات التي يحتاجونها لتعزيز مهارات المستقبل في فرقهم.

على مستوى استراتيجية التعلم، يمكن للشركات تحديد التنسيقات والأساليب المستهدفة التي تدمج المهارات المستقبلية في برامج التعلم الحالية والجديدة. يجب أن تعزز هذه الأشكال والأساليب التعلم الذاتي التنظيم، ومحو الأمية في مجال البيانات، وحل المشكلات الإبداعية، والتعاون الاجتماعي. ويمكن تحقيق ذلك، على سبيل المثال، في دورات التدريب على المنتجات وبرامج التأهيل باستخدام العمل الجماعي والمشاريع.

الفرع الثالث: وجود منظور طويل الأجل

من الأهمية بمكان عدم التعامل مع المهارات المستقبلية على أنها مسألة لمرة واحدة، فالمهارات المستقبلية هي عملية مستمرة يجب تبنيتها على مستوى الشركة وعلى المستوى الفردي. وتعد الاستطلاعات والرصد والمقابلات الجماعية المركزة هي الأدوات المفضلة هنا. كما أن تحليلات التعلم لديها الكثير لتقدمه هنا، حيث تعتبر أنظمة إدارة التعلم (LMS) مثالية كأدوات تقييم، فهي فعالة جداً في تحديد فجوات التعلم وسدها. كما أنها تسهل التغذية الراجعة والتحكم على مستوى الشركة ككل، مما يضمن تحقيق الرؤية المحددة. (IMC, 2024)

الفصل الثاني: تطوير المهارات -تأطير نظري-

المطلب الثاني: تعريف المهارات المستقبلية وأهميتها

الفرع الأول: تعريف المهارات المستقبلية

تم تعريف المهارات بأنها القدرة على أداء المهام بإتقان في غضون فترة زمنية معينة وبتكلفة وجهد معقولان، والسماح للأفراد بحل المشكلات المعقدة في سياقات العمل الناشئة، بطريقة منظمة ذاتيًا وتمكينهم من التصرف بنجاح وهي تستند إلى الموارد المعرفية والتحفيزية والإرادية والاجتماعية، وهي قائمة على القيمة ويمكن اكتسابها في عملية التعلم (Bakhshi، Downing، Osborne، و Schneider، 2017).

تعرف مهارات المستقبل : Future Skills بأنها المتطلبات المهارية والمعرفية واللازمة للطلاب، فهي المهارات التي تلبي احتياجات المتعلمين لمواجهة حياتهم، ومتطلبات المستقبل مثل مهارة احترام الذات، مهارة حل المشكلات والتفكير الناقد، مهارة اتخاذ القرار، مهارة الثقة بالنفس، مهارة الابداع والابتكار، مهارة إدارة المشاعر، مهارة التعلم الذاتي والتعلم المستمر، مهارة التواصل مع الاخرين.

ويعرفها نازم محمود الاحمد (ملكاوي، 2020، الصفحات 242-243) بأنها اعداد المتدربين والطلبة لمجموعة من المهارات التي يحتاجونها في مختلف بيئات العمل، حتي يكونوا أعضاء فاعلة ومنتجة، بجانب أوقاتهم المحتوي المعرفي الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية، والمتطلبات الاقتصادية للقرن 21، وهي عشر مهارات مثل مهارة الابداع، مهارة حل المشكلات، مهارة التفكير الناقد، مهارة القدرة علي التعاون والتواصل، مهارة القيادة وإدارة الافراد، مهارة الذكاء العاطفي، مهارة التوجه الخدمي، مهارة صنع القرارات، مهارة امتلاك المرونة المعرفية، مهارة القدرة على التفاوض.

يتوضح لنا أن تطورات وتغيرات اليوم في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية تتطلب أن تكون المؤسسة أكثر مرونة من أجل مواجهة تحديات البيئات المتغيرة بسرعة، إذ تتأثر المنظمات العامة والخاصة بالبيئات الخارجية والداخلية على حد سواء.

إن تحديد مفهوم مهارات المستقبل يقودنا إلى طرح العديد من التساؤل التالي: ما هي المهارات والمؤهلات اللازمة للتعامل مع عالم متغير باستمرار والتكيف مع سوق العمل الديناميكي والرقمي المتزايد؟ تبحث الحكومات ومؤسسات التدريب وعلماء المستقبل على وجه الخصوص في هذا السؤال. على الرغم من عدم وجود إجابة قاطعة، إلا أن الاتجاه واضح تمامًا. وبالتالي، فإن المتطلبات الأساسية لمستقبل غير مؤكد تكمن فيما يلي:

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

أولاً: صعوبة توقع المستقبل بالأرقام

تُجرى الدراسات العديدة حول موضوع المهارات المستقبلية بشكل عام بطريقة خطية. فهي تركز على الاتجاهات وتفترض أنها ستتطور بنفس الطريقة، كما هو الحال في دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "الاتجاهات التي تشكل التعليم"، على سبيل المثال. ولكن لا توجد أرقام لتوقع بالمستقبل. إن التوقعات صعبة ومن المستحيل تقديم إجابات تجريبية على العديد من الأسئلة التي تثار. وبالمثل، فإن الدراسات الاستشرافية غير قادرة على مراعاة الأحداث غير المتوقعة. ومع ذلك، لا غنى عن هذه الدراسات لأنها توفر رؤية معينة. (bleiben, 2024)

ثانياً: مهارات المستقبل: التدريب باعتباره حجر الزاوية

تقترح دراسة المعهد العالمي للتنمية الإدارية "مهارات المستقبل: أربعة سيناريوهات لعالم الغد" أنه لا ينبغي لنا استخدام مصطلح "المستقبل"، بل يجب أن نتحدث عن عدة "مستقبلات". وتعرض الدراسة أربعة سيناريوهات محتملة للعالم في عام 2050. تُظهر هذه الدراسة أن عدم تجانس السيناريوهات المقترحة - "الانهايار"، "عدم تجانس اقتصاد الوظائف الصغيرة"، "الانخفاض إلى الصفر"، "رفاهية الأمتة الكاملة التي يوفرها الذكاء الاصطناعي [BM2]" - يقودنا إلى الاعتقاد بأنه سيكون من المستحيل إعداد الشباب للمستقبل. ومع ذلك، وبغض النظر عن الشكوك، يظل التعليم والحصول على المعرفة والتدريب المستمر من أساسيات ضمان الاندماج الناجح في سوق العمل في المستقبل. (bleiben, 2024)

ثالثاً: مهارات لا علاقة لها بالمهنة أو القطاع

اليوم، وبغض النظر عن المهنة أو القطاع، تعد المهارات الأساسية، المعروفة باسم "المهارات المستعرضة"، ضرورية ليس فقط للنجاح في سوق العمل ولكن أيضاً للإعداد الشخصي للمستقبل. ولكي نكون قادرين على التكيف مع مختلف المستقبلات المحتملة، نحتاج إلى إعادة التفكير في طريقة عيشنا وعملنا. لذا، من الناحية العملية، ماذا يعني أن نفكر في سيناريوهات المستقبل بينما نطور مهارتنا المنفصلة عن هذه السيناريوهات؟ (bleiben, 2024)

يحدد استيبان ماكنزي "تحديد المهارات التي سيحتاجها المواطنون في عالم العمل المستقبلي" أربع فئات رئيسية من المهارات، والتي ترتبط بها 13 مهارة ملموسة: المهارات المعرفية والرقمية ومهارات التعامل مع الآخرين ومهارات الإدارة الذاتية.

تلعب المهارات الشخصية والقيادة الذاتية دوراً مهماً. وينطبق هذا أيضاً على المهن التجارية، كما يتضح من دراسة أجرتها جامعة زيورخ للعلوم التطبيقية (HWZ) حول ملامح المهن التجارية بحلول عام 2030.

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

في إطار المهارات المستقبلية، تدرج منظمة Stifterverband ، وهي منظمة ألمانية تجمع الشركات والمؤسسات من قطاعات التعليم والعلوم والابتكار، في إطار المهارات المستقبلية، ثمانية عشر مهارة في ثلاث فئات ستزداد أهميتها خلال السنوات المقبلة. وتتميز المنظمة بين المهارات التكنولوجية والمهارات الرقمية الأساسية والمهارات التقليدية. (bleiben, 2024)

رابعاً: الإحساس بالمجتمع والدافع الشخصي والفعالية الشخصية

يظهر فحص محتوى عروض التدريب المستمر واستنتاجات الدراسات حول المهارات والمستقبل أن المهارات الرقمية والروح التعاونية لا تقل أهمية عن معرفة كيفية العمل ضمن فريق والتحلي بالمرونة. ولا يقل أهمية عن ذلك أهمية امتلاك الشجاعة للابتكار (الكلمة الرئيسية: روح المبادرة) وكذلك التحلي بروح المبادرة والفشل وهذا الأخير يتطلب بالطبع ثقافة (مؤسسية) مناسبة تتقبل الفشل وتكون قدوة.

الجدول رقم (3): المهارات اللازمة في عالم العمل المستقبلي

العلاقات الإنسانية		إدراكية	
تطوير العلاقات التقمص خلق مناخ للثقة إنسانية اجتماعي	حركية النظم حركية الأدوار التفاوض مكسب- مكسب رؤية مخفزة الوعي التنظيمي	التخطيط والتشغيل ● إعداد مخططات العمل ● إدارة الوقت وتعريف الأولويات ● وضعية فطنة ويقظة	التفكير النقدي ● تفكير مهيكل لحل المشكلات ● تفكير منطقي ● تحديد المعلومات الدائمة
عمل فريق فعال تشجيع الاختلاف التدريب تحفيز الشخصيات المختلفة		الرشاقة الفكرية ● الإبداع والتخيل ● تطبيق المعارف لمختلف السياقات ● تغيير المنظورات ● القدرة على التكيف ● القدرة على المبادرة	الاتصال ● التكلم بطلاقة أمام الناس ● طرح أسئلة جيدة ● تلخيص الرسائل ● الاستماع الفعال
الرقمية		الإدارة الذاتية	
النضج الرقمي ● الكفاءة الرقمية ● التعلم الرقمي ● التعاون الرقمي		الإدراك الذاتي وإدارة الذات ● فهم المشاعر والمخفزات ● التنظيم الذاتي ● فهم نقاط قوتك الدافع الشخصي والرفاهية النزاهة الثقة في النفس	
استخدام البرمجيات وتطويرها مهارات البرمجة تحليل البيانات والإحصائيات معارف الذكاء الاصطناعي		روح الريادة ● الشجاعة والمخاطرة ● تعزيز التغيير والابتكار ● الطاقة والعاطفة والتفاوض	

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

فهم الأنظمة الرقمية	تحقيق الأهداف
<ul style="list-style-type: none">الكفاءة في المعطياتالأنظمة الذكيةالمعرفة بالأمن السيبرانيالترجمة التقنية والتأهيل	<ul style="list-style-type: none">مسؤولية اتخاذ القرارالمشاركة والمثابرةإدارة عدم اليقين

Source: (bleiben, 2024)

ولتحقيق ذلك، يجب على الموظفين أن يساعدوا في تشكيل المستقبل بنشاط واستقلالية، وإظهار المبادرة والفعالية الشخصية ومعرفة كيفية اتخاذ القرارات كجزء من مجموعة. كما تتطلب طرق العمل الجديدة أيضًا مهارات جديدة مثل القدرة على التكيف والتأمل الذاتي والتفكير النقدي والتواصل وتعدد التخصصات. تشرح سيبيل ساكس، مؤلفة دراسة: Berufsbilder 2030 أحتاج إلى أن أكون قادرة على التفكير في أعمالنا الخاصة. ما الذي قمت به HWZ Betriebswirtschaftliche بشكل صحيح؟ أين يجب أن أتبع نهجًا مختلفًا في المرة القادمة؟ لماذا نجح أحد المشاريع ولم ينجح الآخر؟" (bleiben, 2024)

الفرع الثاني: أهمية المهارات المستقبلية (Importance Future Skills)

يمكن تفسير الأهمية المتزايدة للمهارات المستقبلية كقدرة على التصرف في السياقات الناشئة من خلال العديد من المراجع النظرية من مختلف التخصصات العلمية. ويؤدي تفاعل الأنظمة المعقدة إلى التنظيم الذاتي وتغيير النظام. وأطلق على هذا التطور "الانجراف إلى التنظيم الذاتي"، إذ تتميز تغييرات النظام هذه بحقيقة أنه لا يمكن تتبعها بشكل خطي إلى الحالة السابقة ولا تظهر بشكل حتمي، لذلك لا يمكن إجراء التنبؤات. ويؤدي التشبيك من خلال الوسائط الرقمية والتفاعل العالمي ووفرة المعلومات من خلال الرقمنة إلى تغييرات أسرع على مستوى المنظمات الاجتماعية، مما يعزز ويسرع تطورها على جميع المستويات الكلي والمتوسط والجزئي، ويؤدي الارتباط بين مستويات النظام البيئي المختلفة إلى تسريع التغيير المنظم ذاتيًا (Ehlers U. D., 2020)

المبحث الثالث: تصنيف المهارات المستقبلية

أصبحت المهارات المستقبلية مع التغييرات السريعة في التكنولوجيا والثقافة والاقتصاد، التي توفر ضرورة لتحقيق النجاح في مختلف المجالات. في هذا السياق، يتعين على الأفراد أن يتعلموا المهارات اللازمة لتحقيق النجاح في المستقبل. في هذا المبحث، سنقوم بالتعمق في تصنيف المهارات المستقبلية، من خلال إدراج أهم التصنيفات التي يوفر إطاراً عاماً لتحديد المهارات اللازمة لتحقيق النجاح في المستقبل.

المطلب الأول: المهارات المستقبلية وفق دراسة (Dondi et al 2021)

الفرع الأول: المهارات الجديدة وأسباب تزايدها

إن التقنيات الرقمية وتقنيات الذكاء الاصطناعي تُحدث تحولاً في عالم العمل، وأن القوى العاملة اليوم ستحتاج إلى تعلم مهارات جديدة وتعلم التكيف باستمرار مع ظهور مهن جديدة. كما أن أزمة كوفيد-19 قد سرّعت من وتيرة هذا التحول. (Dondi, Klier, Panier, & Schubert, 2021)

نظرت الأبحاث التي أجراها معهد ماكنزي العالمي في نوع الوظائف التي ستفقد، وكذلك تلك التي سيتم إنشاؤها، مع انتشار الأتمتة والذكاء الاصطناعي والروبوتات. وقد استنتج البحث الذي قام به Dondi et al نوع المهارات عالية المستوى التي ستزداد أهميتها نتيجة لذلك؛ وستنخفض الحاجة إلى المهارات اليدوية والبدنية، وكذلك المهارات المعرفية الأساسية، ولكن الطلب على المهارات التكنولوجية والاجتماعية والعاطفية والمهارات المعرفية العليا سيزداد. (Dondi, Klier, Panier, & Schubert, 2021)

تحرص الحكومات على مساعدة مواطنيها على التطور في هذه المجالات، ولكن من الصعب وضع المناهج الدراسية وأفضل استراتيجيات التعلم دون أن تكون أكثر دقة بشأن المهارات المطلوبة. من الصعب تعليم ما هو غير محدد بشكل جيد. (Dondi, Klier, Panier, & Schubert, 2021)

ولذلك، فإن المساهمة في تحديد تعريفات محددة بإمكانه أن يساهم في تطوير المهارات في المستقبل من أجل عالم العمل. وقد حدد البحث المقدم من قبل Dondi et al مجموعة من 56 مهارة أساسية من شأنها أن تفيد جميع الأفراد وأظهر أن إتقانها بشكل أكبر يرتبط بالفعل بارتفاع احتمالية التوظيف وارتفاع الدخل والرضا الوظيفي. (Dondi, Klier, Panier, & Schubert, 2021)

الفرع الثاني: تحديد المهارات الأساسية وفق دراسة (Dondi et al 2021)

سيستفيد جميع المواطنين في سوق عمل أكثر أتمتة ورقمية وديناميكية، من امتلاك مجموعة من المهارات الأساسية التي تساعدهم على تحقيق المعايير الثلاثة التالية، بغض النظر عن القطاع الذي يعملون فيه أو مهنتهم:

أ) إضافة قيمة تتجاوز ما يمكن أن تقوم به الأنظمة الآلية والآلات الذكية؛

ب) العمل في بيئة رقمية؛

ج) التكيف باستمرار مع طرق العمل الجديدة والمهن الجديدة.

لقد استخدم Dondi و Klier و Panier و Schubert في دراستهم البحث الأكاديمي وخبرة ماكنزي في تدريب الكبار لتحديد ماهية هذه المهارات الأساسية. لقد انطلق المؤلفون من أربع فئات واسعة من المهارات - المعرفية،

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

والرقمية، والشخصية، والقيادة الذاتية - ثم قاموا بتحديد 13 مجموعة مهارات منفصلة تنتمي إلى تلك الفئات الأربعة: التواصل والمرونة الذهنية هما مجموعتان من المهارات التي تنتمي إلى الفئة المعرفية، على سبيل المثال، بينما تنتمي فعالية العمل الجماعي إلى فئة المهارات الشخصية.

المطلب الثاني: المهارات المستقبلية وفق تقرير مستقبل الوظائف (2023)

الفرع الأول: المهارات الأساسية في عام 2023

يعتبر التفكير التحليلي مهارة أساسية من قبل الشركات أكثر من أي مهارة أخرى، ويشكل في المتوسط 9.1% من المهارات الأساسية التي أبلغت عنها الشركات. وتحتل مهارة معرفية أخرى، وهي التفكير الإبداعي، المرتبة الثانية، متقدمة على مهارات من مهارات الكفاءة الذاتية، وهي المرونة وخفة الحركة، والتحفيز والوعي الذاتي، والفضول والتعلم مدى الحياة، وذلك اعترافاً بأهمية قدرة العمال على التكيف مع أماكن العمل المضطربة. أما المهارة الرابعة من مهارات الكفاءة الذاتية في تصنيف المهارات العالمية، وهي الاعتمادية والاهتمام بالتفاصيل، فتأتي في المرتبة السادسة، بعد مهارة الإلمام بالتكنولوجيا. (World Economic Forum، May 2023، الصفحات 38-39)

وتكتمل قائمة المهارات الأساسية العشرة الأولى بمهارتين تتعلقان بالعمل مع الآخرين - التعاطف والاستماع الفعال والقيادة والتأثير الاجتماعي - ومراقبة الجودة. تشكل 5% من مجموعات مهارات العمال على الرغم من أنها تحتل المرتبة العاشرة، وتعتبر مراقبة الجودة مثلاً على مهارة مهمة بشكل خاص لمجموعة محدودة من الشركات. تُعتبر المهارات الإدارية ومهارات المشاركة ومهارات التكنولوجيا والأخلاقيات والقدرات البدنية أقل أهمية بشكل عام من الإدراك والكفاءة الذاتية والعمل مع الآخرين.

تشير المقارنات مع الاستطلاعات السابقة إلى أن التفكير الإبداعي تزداد أهميته مقارنةً بالتفكير التحليلي مع تزايد أتمتة مهام مكان العمل. في عامي 2018 و2020، فاق عدد الشركات التي شملها الاستطلاع والتي اعتبرت التفكير التحليلي مهارة أساسية عدد الشركات التي تعتبر التفكير الإبداعي مهارة أساسية بماتش 35% و38% على التوالي. وقد انخفضت هذه الفجوة الآن إلى 21% وقد تستمر في الانخفاض (World Economic Forum، May 2023، الصفحات 38-39). تتوقع الشركات أن تزداد أتمتة التفكير التحليلي واتخاذ القرارات بنسبة 9% بحلول عام 2027.

الفرع الثاني: تطور المهارات 2023-2027 وفق تقرير مستقبل الوظائف 2023

تشير التقارير إلى أن المهارات المعرفية تتزايد أهميتها بسرعة أكبر، مما يعكس الأهمية المتزايدة لحل المشاكل المعقدة في مكان العمل. تشير الشركات التي شملها الاستطلاع إلى أن أهمية التفكير الإبداعي تتزايد بسرعة أكبر بقليل من أهمية التفكير التحليلي (World Economic Forum، May 2023، الصفحات 39-40). ويعتبر الإمام بالتكنولوجيا ثالث أسرع المهارات الأساسية نموًا. من بين المهارات الأساسية لعام 2023، تحتل مهارات الكفاءة الذاتية مرتبة أعلى من مهارات العمل مع الآخرين في معدل الزيادة في أهمية المهارات التي أبلغت عنها الشركات. إن السلوكيات الاجتماعية والعاطفية التي تعتبرها الشركات الأكثر أهمية هي الفضول والتعلم مدى الحياة، والمرونة وخفة الحركة، والتحفيز والوعي الذاتي، وهذا دليل على أن الشركات تؤكد على أهمية أن يتبنى العاملون المرونة والقدرة على التفكير ثقافة التعلم مدى الحياة مع انخفاض دورة حياة مهاراتهم. (World Economic Forum، May 2023، الصفحات 39-40) ويكمل التفكير المنظومي، والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، وإدارة المواهب، والتوجه نحو الخدمة العملاء قائمة أفضل 10 وظائف.

المبحث الرابع: أبعاد المهارات المستقبلية

تشمل مهارات المستقبل مجموعة متنوعة من الأبعاد الأساسية لإعداد الأفراد لتحديات الغد. تشمل هذه الأبعاد الغموض والكفاءة الأخلاقية والكفاءة الذاتية والتفكير الحسابي ومهارات التعاون ومحو الأمية الرقمية ومحو الأمية في مجال البيانات والعمل الجماعي متعدد التخصصات | يعد مفهوم مهارات المستقبل أمرًا بالغ الأهمية في التعليم لتزويد المتعلمين بالمعرفة والمواقف والقيم والكفاءات اللازمة للازدهار في مجتمع دائم التطور. تم تطوير أطر ونماذج مختلفة لتصنيف هذه المهارات وتحديد أولوياتها، مع التأكيد على أهمية دمجها في التدريس والتعلم والتطوير المهني لضمان الاستعداد لشكوك المستقبل.

المطلب الأول: أبعاد المهارات المستقبلية لـ Lu, Yet al (2021)

قام (Lu, Yet al) في 2021 بتحديد مجموعات المهارات الرئيسية للمهارات. واقترح المؤلفون أن تتميز هذه المهارات بثلاثة أنواع رئيسية من المهارات:

الفرع الأول: مهارات التكيف للمهنة الديناميكية للتنقل بين المشاريع، والمناصب والمنظمات

الموظفون الذين يتمتعون بهذه المهارات هم سريعو التعلم، ومبتكرون، ويتكيفون بسرعة مع التغييرات، ويتمتعون بمهارات اجتماعية عالية. هذه المجموعة من المهارات التي تسهل التنقلات بين المنظمات، تعمل أحيانًا ضد

الفصل الثاني: تطوير المهارات -تأطير نظري-

مهارات الحدود التنظيمية. وفي بعض الحالات، يمكن قول الشيء نفسه عن مهارات التكيف فيما يتعلق

بالموظائف. (Lu, Adrados, Chand, & Wang, 2021, pp. 734-737)

الفرع الثاني: المهارات المتنقلة المتراكمة للتحويل الوظيفي المتكرر

هذه هي المهارات المتراكمة التي تسهل الاندماج في فرق جديدة أو مشاريع جديدة أو منظمات جديدة. على سبيل المثال: الأشخاص المتراكمون ومهارات الاتصال، والخبرة المتراكمة في عمليات العمل وإدارة العمل؛ والمهارات المتراكمة المتعلقة بالعمل، مثل التعرف العميق على الأدوات المكتبية (مثل MS-Office أو Google Docks). تتطلب هذه الميزة عقلاً مرناً وديناميكياً، وقدرة على التعلم السريع، والإبداع، وتغيير التركيز على النوع المطلوب من مهارات الاتصال، ومحو الأمية الحاسوبية، ومهارات العمل الجماعي. (Lu, Adrados, Chand, & Wang, 2021, pp. 734-737)

الفرع الثالث: مهارات التخصص

ويمكن تقسيم هذه المهارات إلى (1) مهارات التخصص الأساسية، (2) التكنولوجيا المتطورة. على سبيل المثال، التخصص الأساسي للرؤية الحاسوبية، متخصص في "الكشف عن الإيماءات"، أو "الكشف عن المودة" المتطور (Lu, Adrados, Chand, & Wang, 2021, pp. 734-737) وبالتالي، تحدد دراسة Lu, Yet al وتصف الفجوة في نموذج المهارات التقليدية بالمقارنة مع الوظائف الجديدة المتعلقة بصناعة التكنولوجيا العالية. تقترح الدراسة نموذجاً جديداً للمهارات: Skills-Fit الذي يسد الفجوة، ويمكن الإدارة من مواءمة القوى العاملة لديها مع مستقبل العمل. لقد استلزم مستقبل العمل تغييرات هائلة في العمل، وقد اقترح (Yu, Burke, & Raad, 2019, pp. 447-457) أن تكون ديناميكية ورشيقة.

المطلب الثاني: أبعاد المهارات المستقبلية وفق مؤتمر العمل الدولي 2021

يمكن أن يكون للتحويل نحو اقتصاد قائم على المعرفة أو الاقتصاد القائم على المهارات والتركيز على الأنشطة الإنتاجية آثار إيجابية عديدة، مثل خلق المزيد من فرص العمل الأفضل، وتعزيز التماسك الاجتماعي، والمساهمة في التنمية المستدامة. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى حلقة حميدة، يساعدها الحوار الاجتماعي، حيث يؤدي تحسين المهارات إلى زيادة الإنتاجية، وتحديث الاقتصاد، وتعزيز قابلية التوظيف، وتعزيز الاندماج الاجتماعي، وتحسين ظروف العمل والمعيشة. من المهم الاستثمار في المهارات حيث تؤثر الاتجاهات الكبرى على الطلب على المهارات وتحولها استجابة للأنشطة الاقتصادية الجديدة وعمليات الإنتاج ونماذج الأعمال والمنتجات والخدمات. وتؤدي الاتجاهات الحالية إلى ظهور أنشطة اقتصادية جديدة تتطلب عمالاً متعددي التخصصات والمهارات والقدرات التي تعتمد على المعلومات

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

المكثفة والموجهة نحو الابتكار. وللتكيف مع العمل المستقبلي والتنقل بين المهن، سيحتاج العمال إلى مزيج من المهارات الأساسية والمهارات التقنية المتخصصة، مما يسهل الانتقال من الاقتصاد غير الرسمي إلى الاقتصاد الرسمي.

الفرع الأول: المهارات الأساسية

المهارات الأساسية هي مهارات غير تقنية ذات صلة بجميع الوظائف وتنطبق على العمل بشكل عام، هذه المهارات، مثل التعاون، والعمل الجماعي، والتفاوض، والتواصل، مهمة في جميع المهن والحرف، بغض النظر عن مستوى الوظيفة. وتشمل أيضًا الذكاء العاطفي، والتفكير الإبداعي والابتكاري، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وإدارة الحياة المهنية، هذه المهارات قابلة للنقل بين المهن والقطاعات، مما يسمح للعمال بالتكيف بسرعة أكبر مع التغيرات في الطلب على العمالة والانخراط في التعلم المستمر. وبالنسبة لأصحاب العمل، فإن وجود موظفين يتمتعون بهذه المهارات يعني أنهم مجهزون بشكل أفضل للاستجابة للتغيير في مكان العمل، مما يؤدي إلى أماكن عمل أكثر ابتكارًا وإنتاجية. واعترافًا بالأهمية المتزايدة للمهارات الأساسية لمستقبل العمل، تتعاون منظمة العمل الدولية مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى والشركاء لوضع إطار عمل جديد يشمل المهارات الرقمية والخضراء من أجل التوظيف.

الفرع الثاني: المهارات التقنية المتخصصة

تشير هذه المهارات إلى المهارات أو المعارف أو الدراية المتخصصة لأداء واجبات أو مهام محددة. وبالنظر إلى التقدم السريع للتكنولوجيا عبر مختلف القطاعات، تحتاج المنشآت إلى مجموعة معقدة من المهارات التقنية، بما في ذلك على مستويات متقدمة، لابتكار وتصميم منتجات جديدة وتشغيل وصيانة التكنولوجيات الجديدة. كما أن هناك حاجة إلى مهارات رقمية أكثر تقدمًا في قطاعات محددة، مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد والروبوتات في قطاع التصنيع أو تخطيط موارد المنشآت في قطاعي السياحة والضيافة. (منظمة العمل الدولية، 2021، صفحة 39)

لقد أكدت جائحة كوفيد-19 على حاجة الأفراد إلى تطوير مهاراتهم وتحسينها من أجل الاستجابة السريعة للأزمة والتعافي منها على المدى الطويل. ويشمل ذلك تحسين المهارات للحفاظ على الوظائف الحالية، واكتساب مهارات جديدة في نفس المجال، أو الانتقال إلى وظائف جديدة في قطاعات مختلفة. وقد سلط التحول إلى التعلم عبر الإنترنت والعمل عن بُعد الضوء على أهمية المهارات الرقمية، بدءًا من الإلمام الأساسي بالمهارات الرقمية الأساسية إلى الإتقان المتقدم للوظائف الناشئة. بالإضافة إلى ذلك، لفتت الجائحة الانتباه إلى المهارات الأساسية مثل التواصل والعمل الجماعي وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتفكير النقدي والإبداعي والتخطيط والتنظيم والتفاوض وحل

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

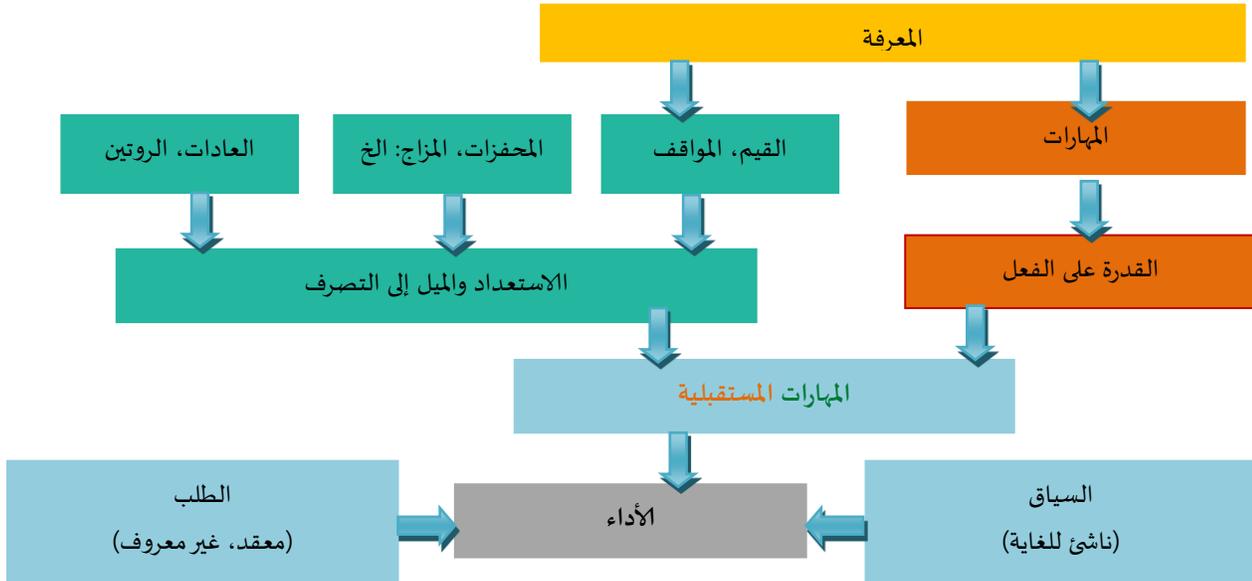
النزاعات والإدارة الذاتية. تعد هذه المهارات ضرورية للأفراد للتعامل مع ضغوط الأزمة، والتغلب على الاضطرابات المهنية، وإيجاد فرص عمل جديدة. أخيراً، ستلعب المهارات المعرفية والتكنولوجية دوراً مهماً في إعداد الأفراد لسوق العمل في المستقبل في ظل اقتصاد تكنولوجي ورقمي دائم التطور. (منظمة العمل الدولية، 2021، صفحة 39)

المطلب الثالث: أبعاد المهارات المستقبلية من منظور الكفاءة لـ Ulf-Daniel Ehlers (2023)

يجب أن يعطي مستقبل التعليم العالي الأولوية لتعليم المهارات التي ستكون ضرورية في المستقبل، وفقاً لنتائج دراسة NextSkills. وقد حددت الدراسة، التي تضمنت مقابلات متعمقة وتقييمات خبراء من جميع أنحاء العالم، 17 ملفاً للمهارات المهمة لخريجي المستقبل. وتتألف ملامح المهارات هذه من مجموعة من الكفاءات الفردية المعروفة باسم الكفاءات المرجعية، والتي تعتبر ذات صلة بالمستقبل. ثم يتم تقسيم ملامح المهارات إلى ثلاثة مجالات للكفاءة. توفر الدراسة أيضاً الأساس للنموذج الثلاثي للمهارات المستقبلية للتوظيف في سياقات الممارسة الناشئة. ويعترف هذا النموذج بأهمية المهارات المستقبلية في التعليم العالي، ويتعد عن التركيز التقليدي على نقل المعرفة ليدعم بدلاً من ذلك الطلاب في تطوير التصرفات والاستعداد للتصرف في المواقف المعقدة والمجهولة من خلال التفكير، والقيم، والمواقف. تُعرّف الدراسة المهارات المستقبلية على النحو التالي:

تعريف المهارات المستقبلية: "المهارات المستقبلية هي الكفاءات التي تسمح للأفراد بحل المشاكل المعقدة في سياقات عمل ناشئة للغاية بطريقة منظمة ذاتياً وتمكنهم من التصرف (بنجاح). وهي تستند إلى الموارد المعرفية والتحفيزية والإرادية والاجتماعية، وتستند إلى القيم، ويمكن اكتسابها من خلال عملية التعلم".

الشكل (4): مفهوم المهارات المستقبلية من منظور الكفاءة



Source : (Ehlers U.-D. , 2023)

الفصل الثاني: تطوير المهارات -تأطير نظري-

إن مهارات المستقبل، من منظور نظرية الكفاءة، محددة بمحتوى معين وتمكن الأفراد من التصرف بفعالية في سياقات متطورة. وتختلف هذه المهارات عن الكفاءات التقليدية بسبب متطلبات المستقبل، فمهارات المستقبل مطلوبة للتعامل مع التطورات الناشئة في مختلف جوانب الحياة والعمل.

إن مفهوم الظهور هو ما يميز مهارات المستقبل، حيث أن طبيعة المجالات المستقبلية مرنة وسريعة التطور، ومع تغير سياقات العمل، تزداد أهمية مهارات المستقبل أهمية مع تغير سياقات العمل. وبالتالي: يجب أن يكون الأفراد مستعدين لتعلم وتطوير هذه المهارات للنجاح في سوق العمل المستقبلي، كما تلعب المؤسسات أيضًا دورًا في خلق بيئة مواتية لتطوير مهارات المستقبل وتعزيز قدرات موظفيها.

يصنف النموذج الثلاثي مهارات المستقبل إلى ثلاثة مجالات: الذات، والموضوع، والعالم المرجعي، وجميعها مترابطة ومتشابكة. وبشكل عام، فإن التركيز على تطوير مهارات المستقبل أمر بالغ الأهمية في عصر التقدم التكنولوجي السريع لتحقيق النجاح والتميز.

الفرع الأول: الكفاءات المتعلقة بتطوير الذات

تنطوي الكفاءات المتعلقة بتطوير الذات على القدرة على التصرف من داخل الذات والانخراط في أنشطة التعلم والتطوير الذاتي في سياق مهني. تلعب الاستقلالية والكفاءة الذاتية والفعالية الذاتية والمهارة الذاتية وكذلك كفاءة الأداء دورًا مهمًا في هذا السياق (Ehlers U.-D. , 2023) :

أولاً: المهارة الأولى: الاستقلالية (Autonomy): تعني القدرة على اتخاذ القرارات والتحكم في العمل والتصرف بشكل مستقل، من دون الحاجة إلى إشراف مستمر.

ثانياً: المهارة الثانية: المبادرة الذاتية (Self-Initiative): تشير إلى القدرة على اتخاذ خطوات إيجابية وتحمل المسؤولية الشخصية لبدء العمل دون انتظار توجيه أو تعليمات من الآخرين.

ثالثاً: المهارة الثالثة: إدارة الذات (Self-Management): تعني القدرة على تنظيم وتنسيق وإدارة الوقت والموارد الشخصية بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة بنجاح.

رابعاً: المهارة الرابعة: الدافعية لتحقيق الأهداف (Achievement Motivation): تشير إلى القدرة على الشعور بالدافع القوي لتحقيق الأهداف المهنية والشخصية، والتحمل من التحديات والاجتهاد لتحقيق النجاح.

خامساً: المهارة الخامسة: الحركة الشخصية السريعة (Personal Agility): تعني القدرة على التكيف والتعامل مع التغيرات والمواقف المتغيرة بسرعة ومرونة، والتكيف مع البيئات المختلفة بكفاءة.

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

سادسا: المهارة السادسة: القدرة على التعلم المستقل (Autonomous Learning Competence): تشير إلى القدرة على اكتساب المعرفة وتنمية المهارات من خلال الاستقصاء الذاتي والتعلم الذاتي، والقدرة على تحليل الموارد وتطبيقها في التعلم.

سابعا: المهارة السابعة: الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy): تعني الثقة في القدرات الشخصية والاعتقاد بأنه بإمكان الشخص تنفيذ المهام بنجاح وتحقيق النتائج المطلوبة.

الفرع الثاني: الكفاءات المتعلقة بالموضوع

تجسد الكفاءات المتعلقة بالمواضيع، القدرات الفردية التي تشير إلى التفاعل مع المواضيع والمهام بشكل إبداعي ومرن وتحليلي وذلك بفهم عالي للنظام، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع بيئات غير مؤكدة أو غير معروفة تمامًا: (Ehlers U.-D. , 2023)
أولاً: مهارة الرشاقة (Agility): تعني القدرة على التكيف والتعامل مع التغيرات والمواقف المتغيرة بسرعة ومرونة. الرشاقة تعزز القدرة على التكيف مع التحديات والمتطلبات الجديدة، وتمكن الشخص من الاستجابة بفعالية وسرعة للتغيرات في البيئة المحيطة به.

ثانياً: مهارة الإبداع (Creativity): تشير إلى القدرة على التفكير بطرق جديدة وأصلية، وتوليد أفكار مبتكرة وحلول إبداعية للمشاكل. الإبداع يمكن أن يساعد في تحسين الأداء والابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

ثالثاً: مهارة التسامح دون سبب (Ambiguity Tolerance): تعني القدرة على التعامل مع الغموض وعدم اليقين بثقة وتسامح. التسامح دون سبب يساعد الفرد على التعامل مع الأوضاع غير المحددة بوضوح أو الأفكار المعقدة، ويساعده في اتخاذ قرارات في ظل الشوائب والتحديات المتعددة.

رابعاً: مهارة معرفة القراءة والكتابة الرقمية (Digital Literacy): تشير إلى القدرة على فهم واستخدام التكنولوجيا الرقمية والمصطلحات والأدوات المتعلقة بها. معرفة القراءة والكتابة الرقمية تعزز القدرة على التواصل والتفاعل بفعالية في العصر الرقمي، وتمكن الأفراد من الوصول إلى المعلومات والتحليل والابتكار باستخدام التكنولوجيا.

خامساً: مهارة القدرة على التفكير (Ability to Reflect): تعني القدرة على التفكير بشكل نقدي وتحليلي، وتقييم الخبرات والأفكار والمواقف بعمق. القدرة على التفكير تساعد في فهم الذات وتطوير المعرفة واتخاذ قرارات مدروسة وواعية

الفرع الثالث: الكفاءات المتعلقة بالتنظيم

تتضمن الكفاءات المتعلقة بالتنظيم مجموعة من المهارات التي تعكس تفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية والتنظيمية والمؤسسية. تشمل هذه الكفاءات بناء المعنى والتوجيه القيمي وتصميم بيئات مستقبلية فعالة والتعاون

الفصل الثاني: تطوير المهارات -تأطير نظري-

والتآزر مع الآخرين والقدرة على التواصل بشكل فعال والانفتاح على النقد والتوافق في الآراء: (Ehlers U. D. , 2023)

أولاً: يشجع المسؤولون العاملين على المشاركة في صنع القرارات مهارة الشعور والإحساس (Making Sense): تشير إلى القدرة على فهم واستيعاب المعلومات والتجارب والتفاصيل بشكل متكامل ومتربط. تعتبر هذه المهارة مهمة للتحليل والتفسير العميق للمعلومات، وتساعد في بناء فهم شامل ومنطقي للمواقف والمفاهيم. ثانياً: مهارة العقلية المستقبلية (Future Mindset): تعني القدرة على التفكير بطريقة استباقية ورؤية الأفق بعيد المدى. تشمل هذه المهارة تحليل الاتجاهات والتغيرات المستقبلية والتكنولوجيا، وتطوير رؤية استراتيجية للتخصير والتكيف مع التحولات المستقبلية.

ثالثاً: مهارة التعاون (Cooperation Skills): تشير إلى القدرة على العمل بشكل فعال وفعال مع الآخرين وتبادل المعرفة والمهارات والموارد لتحقيق الأهداف المشتركة. تعتبر هذه المهارة أساسية في بيئات العمل الجماعي، وتشمل القدرة على التواصل الفعال وحل المشكلات وبناء العلاقات المثمرة.

رابعاً: مهارة كفاءة التواصل (Communication Competence): تعني القدرة على التعبير عن الأفكار والمعلومات والمشاعر بوضوح وفعالية، وفهم واستيعاب الرسائل المرسل من الآخرين. تشمل هذه المهارة الاستماع الفعال واستخدام اللغة المناسبة وتوظيف الحس الاجتماعي في التواصل الناجح.

هذه المهارات تعتبر أساسية في سياق العمل والحياة الشخصية، حيث يمكن أن تساهم في تحسين التفاعل الاجتماعي والتواصل الفعال وتحقيق النجاح والتفوق في مجموعة متنوعة من المجالات. بتطوير وتعزيز هذه المهارات، يمكن للأفراد أن يصبحوا أكثر فعالية وتأثيراً في تحقيق أهدافهم والتأقلم مع التحديات المختلفة التي يواجهونها.

في هذه الدراسة سيتم اعتماد أبعاد المهارات المستقبلية للموارد البشرية التالية (المهارات الذاتية، المهارات الموضوعية، المهارات الاجتماعية).

لقد تم اعتماد الأبعاد المذكورة في دراسة (Ehlers U.-D. , 2023) للأسباب الآتية:

- كونها دراسات حديثة أجريت عام 2023؛
- طرحت الدراسة مهارات العمل الرئيسية المطلوبة في السنوات العشر القادمة، واستبدلت التركيز على الوظائف المستقبلية بالبحث في ستة عشر مهارة والتي تُشكل الكفايات والقدرات المطلوبة في مختلف الوظائف وإعدادات العمل.

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

المبحث الخامس: العلاقة بين سيناريوهات العمل وتطوير مهارات الموارد البشرية

تؤدي سيناريوهات العمل دورًا مهمًا في تطوير مهارات الموارد البشرية، فتحديد سيناريوهات العمل التي تتبناها المؤسسة أو تلك التي تفرضها تحديات البيئة المتغيرة، يساعد في تحديد المهارات اللازمة وتعلم المهارات الجديدة للتكيف مع هذه السيناريوهات. وبالتالي، فإن ربط تطوير مهارات الموارد البشرية بسيناريوهات العمل يضمن أن العاملين يكتسبون المهارات الضرورية لمواجهة التحديات المستقبلية.

المطلب الأول: تطوير ومواءمة المهارات لتحقيق أهداف المؤسسة

غالبًا ما يعود تحسين استخدام المهارات بالفائدة على أصحاب العمل بتحفيزه الابتكار وزيادة الإنتاجية في مكان العمل وحفز أداء المنشآت. كما يعود بالفائدة على العمال بزيادة الرضا الوظيفي ومنح فرصة التعلم المتواصل والارتقاء بحراك المسار المهني في مكان العمل وزيادة الحراك الوظيفي. (منظمة العمل الدولية، 2021، الصفحات 57-58) وغالبًا ما يرتبط نقص استخدام المهارات بالفهم المحدود للإمكانيات الكاملة للمهارات المتوفرة داخليًا وللطريقة التي يمكن بها استخدام المهارات وزيادة الاستثمار فيها أن يدعم الابتكار في العمليات والإنتاج. وينبغي في أي مسعى لمعالجة نقص استخدام المهارات أن يحدد في المقام الأول إلى أي مدى يكون لدى الأشخاص فرط أو نقص في المهارات نظير العمل الذي يؤديه - وهو أحد أشكال عدم مواءمة المهارات.

وإلى جانب تحديد عدم مواءمة المهارات في مكان العمل، تتطلب معالجة مسألة استخدام المهارات انتهاز استراتيجية أوسع، تعالج القضايا المطروحة داخل المنشآت وخارجها. ويبدأ ذلك باستشارة الوعي بين أصحاب العمل وإشراك العمال لحث وتحفيز العمال ذوي المهارات المتدنية على تنمية مهاراتهم من خلال عروض التدريب المستهدفة. ويشكل تحسين ممارسات التوظيف وتحفيز خلق وظائف كثيفة المهارات وضمان حراك اليد العاملة، تدابير سياسية هامة تكمل تدابير تنمية المهارات. (منظمة العمل الدولية، 2021، الصفحات 57-58)

المطلب الثاني: تطوير المهارات اللازمة لسيناريو العمل عن بعد

يؤكد كلا من Makarius و Larson (2023) على ضرورة فهم المهارات اللازمة لبيئات العمل عن بُعد بشكل أفضل. فقد قاما بتحديد بالمهارات الفردية اللازمة للعمل الناجح عن بعد. فقد اقترحا أنه يجب المنظمات والمعلمين أن يركزوا على تدريب الأفراد على هذه المهارات لإعدادهم للطبيعة المتطورة للعمل بعد الوفاء. يشير هذا إلى الحاجة إلى مزيد من الاستكشاف حول كيفية تطوير الأفراد للكفاءات التي تسد الفجوة بين سياق العمل عن بعد، مما قد يؤدي إلى ممارسات عمل أكثر فعالية في المستقبل.

وقد حدد المؤلفان المهارات المطلوبة للعمل عن بعد وهي: (Makarius & Larson, 2023, pp. 146-163)

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

- الانضباط الذاتي وإدارة الوقت: يتطلب العمل عن بُعد من الأفراد إدارة وقتهم بفعالية والبقاء منضبطين للوفاء بالمواعيد النهائية والمخرجات.
- مهارات التواصل: مهارات الاتصال القوية ضرورية للعمل عن بعد لضمان التفاعل الواضح والفعال مع الزملاء والمشرفين .
- الكفاءة التكنولوجية: تعد الكفاءة في استخدام الأدوات والمنصات الرقمية المختلفة أمرًا بالغ الأهمية للعمل عن بُعد لتسهيل التعاون والإنتاجية.
- القدرة على التكيف والمرونة: يمكن أن تكون بيئات العمل عن بُعد ديناميكية، مما يتطلب من الأفراد التكيف بسرعة مع التغييرات والتحلي بالمرونة في نهجهم
- مهارات حل المشكلات: تعد القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل مستقل أمرًا مهمًا في إعدادات العمل عن بُعد حيث قد لا يتوفر الدعم الفوري دائمًا .
- مهارات التعاون: على الرغم من المسافة المادية، غالبًا ما يتضمن العمل عن بُعد التعاون مع أعضاء الفريق، مما يستلزم مهارات تعاون قوية للعمل معًا بفعالية.

تساءل Simon J. Best في دراسته سنة 2021 عن : ما هي هياكل إدارة الموارد البشرية والجدول الزمني التي من المرجح أن تميز فترة ما بعد الجائحة؟ (Best, 2021, pp. 303-316) تبنت الدراسة نهجًا متعدد التخصصات لتحليل مستقبل العمل والقوى العاملة المهجنة في مستقبل العمل، وتتناول مجالات إدارة الموارد البشرية واقتصاديات الأعمال والسلوك التنظيمي. ويسعى إلى تقديم رؤى حول الوضع الطبيعي الجديد المتطور لما بعد الجائحة. ومن ثم، قامت هذه الدراسة بتحليل الاتجاهات والأنماط الناشئة التي ستؤثر على الأرجح على استخدام الموارد البشرية في الشركات وتشكلها، وهي تسلط الضوء على مختلف الأنواع المكتشفة والكثافة والطرائق المتعلقة بمجموعة من أنواع العمال وظروف العمل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية المهجنة، والأنماط والتغيرات المتوقعة في العلاقات بين صاحب العمل والموظفين، والتي من المحتمل أن يتم الحفاظ عليها أو توسيعها.

وأكدت الدراسة أنه ليست كل أنواع العمل مناسبة للعمل عن بُعد. كما دخلت قضايا جديدة تتعلق بالتوازن بين العمل والحياة الخاصة في هيكل العمل وترتيبات الجدولة الزمنية، مع ما يترتب على ذلك من آثار على التحصيل العلمي للشباب والمحرومين من التعليم، خاصة إذا أصبح تقديم التعليم المهجين أكثر انتشارًا على سبيل المثال. (Best, 2021, pp. 303-316)

الفصل الثاني: تطوير المهارات - تأطير نظري-

المطلب الثالث: أهمية تطوير المهارات المختلطة لملاءمة سيناريو العمل الهجين

كما أن القيمة الاستراتيجية لأساليب المستقبل التشاركية في البيئات الصناعية تستدعي التركيز حول الأساليب المبتكرة لإعادة التفكير وإعادة تشكيل ظروف العمل عن بعد والهجينة داخل الصناعات وغيرها. تؤكد هذه المساهمات على أهمية الاستراتيجيات التعاونية والتطلعية في التعامل مع تعقيدات بيئات العمل المعاصرة. أكد الوباء على أهمية الانتقال إلى نماذج العمل المختلطة التي تمزج بين الإعدادات الشخصية والافتراضية لتحسين قدرات الأداء. إن تنفيذ نماذج مساحة العمل المختلطة لديه القدرة على تعزيز الإدماج من خلال توسيع التوظيف، وتقديم مسارات مهنية متنوعة، وتمكين أشكال جديدة من التفاعلات. وقد أكدت دراسة بأنه يجب على القطاع العام معالجة التفاوتات في القوى العاملة، وتعزيز جهود التنوع والشمول، وتكييف سياسات الموارد البشرية لتتماشى مع بيئة العمل المختلطة المتطورة (Agri, 2022, pp. 569-575)

اعتمدت العديد من الشركات بالفعل نموذج مكان العمل الهجين، بينما تعمل شركات أخرى بشكل كامل عن بُعد، مما يُظهر تحولاً نحو ترتيبات عمل أكثر مرونة. فقد سلط الوباء الضوء على أهمية الإعداد والتخطيط والمرونة والقدرة على التكيف في مكان العمل، مع التأكيد على حاجة المنظمات إلى تبني نموذج مكان العمل الهجين لسيناريوهات العمل المستقبلية. من المرجح أن يهيمن نموذج مكان العمل المختلط على مستقبل العمل، حيث سيكون الجمع بين العمل عن بُعد والتعاون الشخصي ضروريًا لنجاح التنظيمي والمرونة في مواجهة التحديات غير المتوقع. (Iqbal, Khalid, & Barykin, 2021, p. 21)

المطلب الرابع: تطوير المهارات الهجينة لسيناريوهات العمل عن البعد والعمل الهجين

تؤكد الطبيعة المتطورة للعمل، وخاصة التي تسارعت بسبب جائحة COVID-19، على أهمية مواءمة سيناريوهات العمل المباشر والعمل عن بُعد والعمل الهجين مع المهارات المستقبلية. عندما تنتقل المؤسسات عبر إعدادات العمل المختلفة هذه، يصبح من الضروري فهم الخصائص والمهارات المميزة المطلوبة لكل سياق. (Busboom, January 2023, pp. 48-50) بينما يؤكد العمل عن بُعد على «البعد»، يركز العمل الافتراضي على «الافتراضية»، حيث يتطلب كل منها كفاءات محددة للفعالية. يتطلب التحول نحو نماذج العمل الهجينة مزيجًا من هذه المهارات، مما يتطلب من الأفراد التكيف مع بيئات العمل المتنوعة وأساليب التعاون. لذلك، تحتاج المنظمات والمعلمون إلى التركيز على تطوير المهارات الهجينة التي تشمل عناصر كل من الافتراضية والبعد لإعداد الأفراد لمستقبل العمل.

الفصل الثاني: تطوير المهارات -تأطير نظري-

وقد ساهمت دراسة Busboom (2023) في فهم الطبيعة المتطورة للعمل، لا سيما في سياق الانتقال إلى ظروف العمل المختلطة والبعيدة، والتي تسارعت بسبب جائحة Covid-19 حيث قدمت نهجًا مستقبليًا تشاركيًا كطريقة لإشراك أصحاب المصلحة من الصناعات المتنوعة في التصور الجماعي لمستقبل بديل لبيئات العمل الهجينة. وهدفت إلى تسليط الضوء على التحديات الكامنة في بيئات العمل الهجينة، وتقديم رؤى يمكن أن توجه استراتيجيات مواجهة هذه التحديات بفعالية، من خلال استكشاف سيناريوهات وإمكانيات مختلفة لمستقبل العمل الهجين.

خلاصة

يتضح من خلال هذا الفصل أن تطوير المهارات سيكون محور تركيز رئيسي في المستقبل القريب. فمع التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل، ستكون قدرة الأفراد على إكتساب وتطوير المهارات هي المفتاح لضمان قابليتهم للتوظيف على المدى الطويل.

تم تحديد عدة تصنيفات للمهارات المستقبلية، تشمل المهارات التقنية والرقمية، والمهارات القيادية والإدارية، والمهارات الاجتماعية والإبداعية. كما تم تحليل الأبعاد المختلفة لهذه المهارات وفق لنموذج الدراسة المقترح، والتي تشمل المهارات الذاتية، والمهارات الموضوعية، والمهارات الاجتماعية.

وبالنظر إلى سيناريوهات العمل المستقبلية، سيكون لتطوير هذه المهارات دور حيوي في ضمان قدرة العاملين على التكيف مع التحولات المتوقعة في طبيعة العمل والمهن. فالمهارات المستقبلية ستكون أساسية لنجاح الأفراد في بيئة العمل الديناميكية والمتطورة.

وعليه، ينبغي على الأفراد والمنظمات التركيز على تطوير المهارات المطلوبة للمستقبل، من خلال التخطيط الاستراتيجي والاستثمار في برامج التدريب والتطوير المستمر. وبهذا يمكن ضمان استعداد الموارد البشرية للمنظمة للتحديات والفرص المتنامية في بيئة العمل المستقبلية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير -بسكرة-

تمهيد:

بعد التعرف على أهم المفاهيم النظرية في الفصلين السابقين والمتعلقة بموضوع البحث سيناريوهات العمل وتطوير المهارات المستقبلية وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة -وذلك لدراسة أهمية مواءمة سيناريوهات العمل في تطوير المهارات من وجهة نظر أساتذة الكلية ، عن طريق إسقاط ما تم اكتسابه في الجانب النظري على الجانب الميداني، والوصول إلى نتائج يمكن اعتمادها من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من قبل الأساتذة بالكلية عن طريق الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم.

يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: لمحة عامة حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة-.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات).
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

المبحث الأول: لمحة عامة حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-.

يتناول المبحث التعريف بجامعة بسكرة واستراتيجيتها الرقمية، ثم التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، وهيكلها التنظيمي والأدوات التكنولوجية المستخدمة في التعليم عن بعد.

المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

الفرع الأول: نشأة جامعة محمد خيضر - بسكرة-

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984 - 1992)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداعوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها

المعهد الوطني للري (المرسوم 254-84 المؤرخ في 18/08/1984)

المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984)

المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986)

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992 - 1998)

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 - إلى يومنا هذا)

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 في 07/07/1992، منذ عام 1992 تم فتح معاهد

أخرى :

معهد العلوم الدقيقة

معهد العلوم الاقتصادية

معهد الأدب العربي

معهد الهندسة المدنية

معهد الإلكترونيك

معهد علم الاجتماع

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق لـ 17 فيفري 2009، الذي يعدل ويتمم

المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات هي:

كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة

كلية العلوم والتكنولوجيا

كلية الحقوق والعلوم السياسية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية الآداب واللغات

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 219-98 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين الآتية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

الفرع الثاني: إستراتيجية الرقمنة بجامعة محمد خيضر -بسكرة-

قامت جامعة محمد خيضر ببسكرة بإنشاء لجنة محلية لتقييم وتحسين وإعداد مخطط رقمنة الأنشطة والأعمال على مستوى الجامعة بناء على القرار رقم 20 المؤرخ في 2 أكتوبر 2022 ، تتولى هذه اللجنة ما يأتي:

- إعداد مخطط لرقمنة الأنشطة والأعمال على مستوى الجامعة والسهر على ضمان متابعة تنفيذها على مستوى هيكل المؤسسة؛
- تقييم وتحسين الخدمات الرقمية المقدمة للمؤسسة؛
- دعم ومرافقة كل مسعى تنظيمي وتقني يتخذ بخصوص إعداد وإنجاز مخططات الرقمنة على مستوى هيكل المؤسسة؛
- اقتراح منصات رقمنة وحفظ البيانات لتحسين الخدمات والأعمال التي يستفيد منها الطلبة والأساتذة على مستوى المؤسسة؛
- اقتراح الحلول الرقمية اللازمة لتعزيز وتحسين الكفاءة التعليمية والبحثية والإدارية للطلبة والأساتذة والموظفين؛
- إنشاء أروضيات واقتراح آليات لضمان الأمن السيبراني للمعلومات الرقمية لمختلف هيكل المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة- وهيكلها التنظيمي،
الفرع الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة هي واحدة من كليات جامعة بسكرة، وهي تعتبر من أهم الكليات في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجزائر. تأسست الكلية في السنة الجامعية 1981/1980 تحت اسم معهد العلوم الاقتصادية، ثم تحولت إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد صدور قانون الكليات في 1998. تتألف الكلية من خمسة أقسام رئيسية: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، قسم علوم التسيير، و قسم سنة اولى جذع مشترك. هذه الأقسام تهدف إلى توفير التعليم والتعلم العالي في مجالات الاقتصاد والتسويق والعلوم المالية والمحاسبة والعلوم التجارية. تحتوي الكلية على 8 تخصصات ليسانس و 10 تخصصات للماستر و 10 تخصصات في طور الدكتوراه، ويبلغ عدد الطلبة تقريبا 5397، يتكون الطاقم الأكاديمي 192، وتمتلك الكلية مخبرين.
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-.

1. العميد: يعين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وبعد أخذ رئيس الجامعة من بين الأساتذة في وضعية نشاط، والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي، ويكون مسؤول عن تسيير أمور الكلية، ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية ويتكفل بمهام الآتية:

- تسيير الكلية (من ناحية الأساتذة، العمال، الطلبة)
- الأمر بالصرف
- مسير الميزانية.
- المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحيات.
- القدرة على سلطة العقاب ومنح المكافآت .

2. نائب العميد المكلف بالدراسات المسائل المرتبطة بالطلبة: دوره تنسيق أي يقوم بمراقبة كل ما يتعلق بالشؤون البيداغوجية، وشؤون الطلبة، ويتكفل بالمهام الآتية:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل الطلبة في التدرج
- متابعة سير أنشطة التعليم واخذ واقتراح كل إجراء من اجل تحسينه
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة
- جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة :
- ويحتوي على :

- مصلحة التدريس

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

- مصلحة التعليم والتقييم

- مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه

3. نائب العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: دوره يتمثل في تحضير الملفات التي تتعلق لما

بعد التدرج ويقوم بمهام الآتية :

- متابعة سير امتحانات الالتحاق ما بعد التدرج

- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج

- متابعة سير أنشطة البحث العلمي

- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة

- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرسيفه.

ويحتوي على :

- مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج

- مصلحة متابعة أنشطة البحث

- مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية

4. الأمانة العامة للكلية: وهي هيئة تابعة مباشرة للعميد، وتوضع تحت سلطة الأمين العام (المكلف بالشؤون المالية

والإدارية والوسائل) وتكلف بما يلي :

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه

وتشمل الأمانة العامة للكلية المصالح الآتية :

- مصلحة المستخدمين

- مصلحة الميزانية المحاسبة

- مصلحة الوسائل والصيانة

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

5. مكتبة الكلية تكلف مكتبة الكلية بالمهام الآتية :

- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب ؛

- صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد؛

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم
وتشمل مكتبة الكلية المصالح الآتية:

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي

- مصلحة التوجيه والبحث العلمي.

6. أقسام الكلية : تتكون الكلية من خمسة أقسام وهي كالآتي:

- **قسم العلوم الاقتصادية:** تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1991-1992 حيث كان قسما مستقلا، وأول قسم في العلوم الإنسانية .وبصدور المرسوم رقم: 98/397 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 الذي أوجد نظام الكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضا قسم علوم التسيير، وقسم الحقوق، وفي السنة الجامعية 2004-2005 أصبح القسم تابعا لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية.
يهدف قسم العلوم الاقتصادية لتحقيق ما يأتي:

- يهدف القسم إلى تكوين طلبة ذوي مستوى معرفي عالي يتوفرون على أسس التفكير والتحليل المنطقي والنقدي للتعرف على المشكلات الإدارية والاقتصادية، وبالتالي يكونون قادرين على المنافسة في سوق العمل وثبات أنفسهم في مختلف المجالات الاقتصادية وتدعيم روح المبادرة والإبداع داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، واستغلال مجموعة المعارف المكتسبة وتجسيدها في أفكار جديدة؛

- يسعى القسم دائما إلى التحسين المستمر في التعليم الجامعي والبحث العلمي لاكتساب سمعة علمية وطنية ودوليا؛

- تقديم أفضل وأحسن الخدمات التكوينية والبحثية في شعبة العلوم الاقتصادية، وتعميق المعارف في مختلف مجالات العلوم الاقتصادية، وتأهيل الطلبة أكاديميا للاستمرار في عملية التحصيل والبحث العلمي عن طريق تطوير وتحيين البرامج الدراسية لاكتساب المهارات اللازمة في التخصص، ويكون ذلك من خلال إطلاق روح المبادرة وتدعيم العمل الجماعي في ظل الاحترام المتبادل مع مكونات المنظومة الجامعية وتعزيز روح الانتماء إلى القسم والكلية والجامعة لتقديم الأفضل.

كانت الإحصائيات بالقسم للسنة الجامعية 2021/2022 كما يلي:

- 399 طلبة الليسانس

- 437 طلبة الماستر

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

- 43 طلبة الدكتوراه الطور الثالث

- 157 طلبة الدكتوراه علوم

- **قسم علوم التسيير:** التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993 . ونظرا لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحول التسيير ابتداء من الموسم الجامعي 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى . ومع إقرار الكليات بالمرسوم 98/397 تأسس مع بداية الموسم 99/98 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 297/03 ابتداء من سنة 2003 مع قسيمي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير . شكل قسم التسيير ولا زال القسم الذي يجذب العدد الكبير من الطلبة سواء في النظام الكلاسيكي في كل الأطوار الليسانس والماجستير والدكتوراه وقد حقق منذ نشأته هيئة مميزة جاذبة للعديد من التظاهرات ومنظمة للعديد من التفاعلات التي ترمي إلى تكريس الأساليب العلمية والممارسات في مجال علوم التسيير في واقع المحيط الاقتصادي والاجتماعي . استمر القسم وإلى غاية اليوم في كونه أحد أهم الأقسام بعبارة التخصصات وعدد الطلبة المنخرطين في القسم لنظام ل م د وفي أطواره الثلاث .

يهدف قسم علوم التسيير إلى:

- تنمية قدرات ومهارات الطلبة بالمعرفة والخبرات اللازمة في البحث العلمي وحقول الاختصاص؛
- تحيين البرامج الدراسية وفقا لاحتياجات سوق العمل والتوجهات المعرفية في المجالات التسييرية؛
- تطوير استراتيجيات التدريس وفقا لمعايير الجودة الأكاديمية المحلية والوطنية والدولية؛
- إثراء الفعاليات البحثية ونشر المعارف في مجال علوم التسيير من خلال تنظيم المؤتمرات والملتقيات
- التواصل وتوطيد العلاقة مع مسؤولي المؤسسات الاقتصادية لأجل إعداد طلبة متخرجين يتميزون بالكفاءة النظرية والتطبيقية في علوم التسيير .

كانت الإحصائيات بالقسم للسنة الجامعية 2022/2021 كما يلي:

- 621 طلبة الليسانس

- 644 طلبة الماجستير

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

- 50 طلبة الدكتوراه الطور الثالث

- 28 طلبة الدكتوراه علوم

- **قسم العلوم التجارية:** أنشأ قسم العلوم التجارية بمقتضى القرار 342 المؤرخ في 13 ديسمبر 2009، والمتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لدى جامعة بسكرة ليقدّم القسم تخصصات في الماستر والدكتوراه في مجالات التسويق والتجارة استقدمت العديد من الطلبة الراغبين في التكوين في هذه المجالات الهامة.

يهدف قسم العلوم التجارية إلى:

- تلقين الطلبة منهج البحث العلمي وترقية التكوين في البحث في مجالات العلوم التجارية
- تحيين البرامج الدراسية وفقا لاحتياجات سوق العمل والتوجهات المعرفية في المجالات التسييرية؛
- تطوير استراتيجيات التدريس وفقا لمعايير الجودة الأكاديمية المحلية والوطنية والدولية؛
- إثراء الفعاليات البحثية ونشر المعارف في مجال علوم التسيير من خلال تنظيم المؤتمرات والملتقيات
- التواصل وتوطيد العلاقة مع مسؤولي المؤسسات الاقتصادية لأجل إعداد طلبة متخرجين يتميزون بالكفاءة النظرية والتطبيقية في علوم التسيير.

كانت الإحصائيات بالقسم للسنة الجامعية 2022/2021 كما يلي:

- 621 طلبة الليسانس

- 644 طلبة الماستر

- 50 طلبة الدكتوراه الطور الثالث

- 28 طلبة الدكتوراه علوم

- **قسم العلوم المالية والمحاسبية:** يعتبر قسم العلوم المالية والمحاسبية قسم حديث النشأة، حيث أنشأ القسم بموجب القرار 237 المؤرخ في 03 مارس 2021، الذي يتمم القرار 342 المؤرخ في 12 ديسمبر 2009 والمتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، نظرا لتزايد عدد الطلبة المتوجهين للتخصصات التي يمنحها القسم في جوانبها المحاسبية والمالية والتي أصبح بفضلها قسم العلوم المالية والمحاسبية من أكبر الأقسام في الكلية (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، ليأتي دور بروز قسم العلوم المحاسبية والمالية بتخصصاته المتميزة، وسريعا تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز.

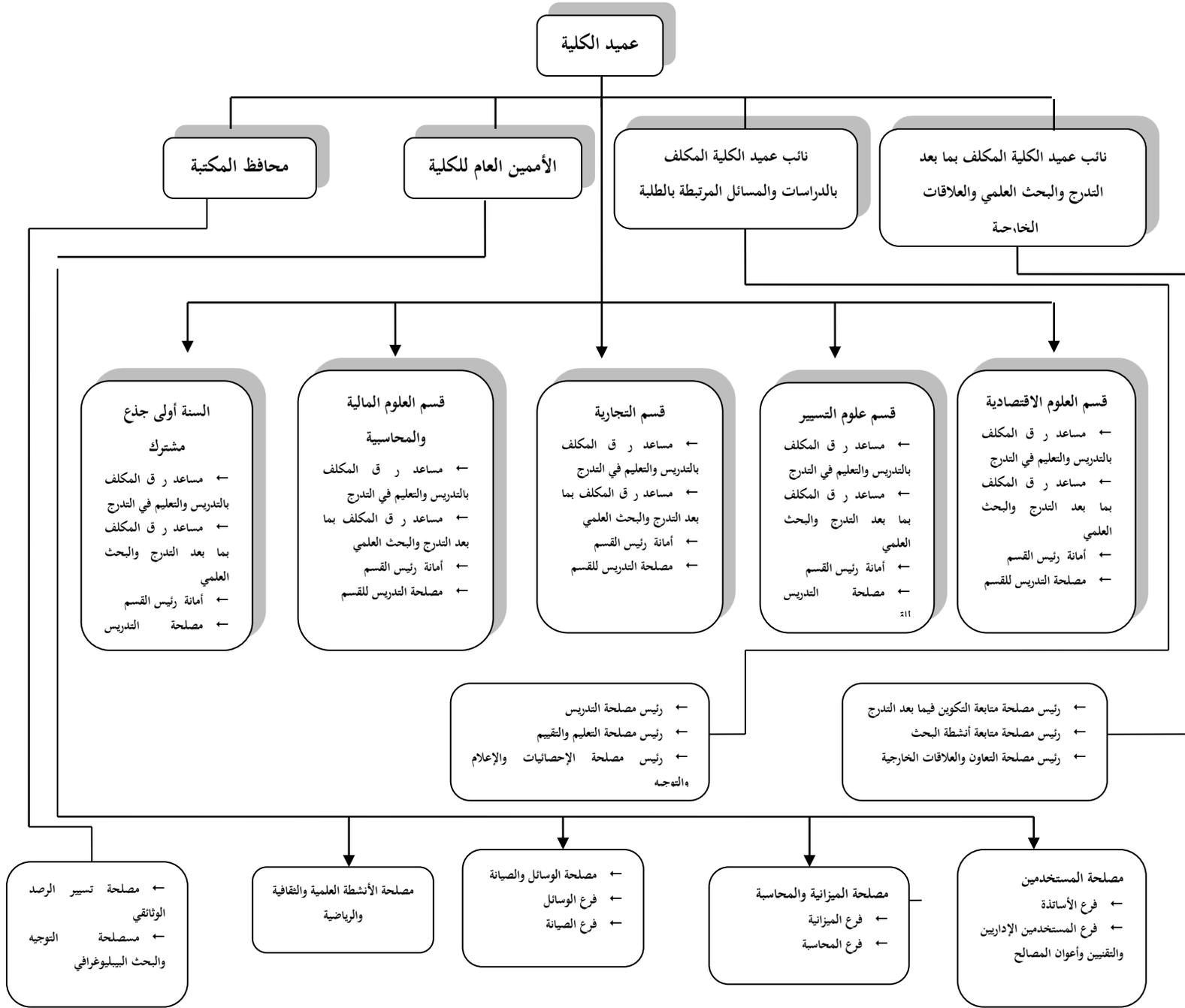
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

يهدف قسم العلوم المالية والمحاسبية إلى:

- تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي وترقية التكوين في البحث في مجالات العلوم المالية والمحاسبية؛
 - المساهمة في الجهد الوطني للتعليم العالي والمشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية في مجالات العلوم المالية والمحاسبية؛
 - مشاركة الأسرة العلمية الوطنية والدولية في تبادل المعارف في مجال الاختصاص وإثراءها، من خلال تنظيم التظاهرات العلمية؛
 - تهيئة عروض التكوين في الاختصاص بما يتناسب وآخر التطورات العلمية واحتياجات سوق العمل؛
- كانت الإحصائيات بالقسم للسنة الجامعية 2022/2021 كما يلي:
- 632 طلبة الليسانس
 - 624 طلبة الماستر
 - 09 طلبة الدكتوراه الطور الثالث
- قسم السنة أولى جذع مشترك:** على الرغم من حداثة نشأته، حيث أنشئ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أبريل 2005، والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، إلا أنه سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام هذه الكلية (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها . ومع التطور الطبيعي والنمو الديناميكي للكلية من معهد للاقتصاد سنة 1991، إلى صدور المرسوم رقم 397/98 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 المشكل لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي انقسمت سنة 2004-2005 إلى كليتين إحداهما كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ليأتي دور بروز قسم العلوم التجارية بتخصصاته المتميزة . وسريعا تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - بسكرة-

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة -



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على موقع الكلية وبتصرف

المطلب الثالث: الأدوات التكنولوجية المستخدمة في الكلية

الفرع الأول: الموقع الإلكتروني لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تمتلك كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير موقعاً رسمياً على شبكة الأنترنت ضمن الموقع الرسمي للجامعة بسكرة، بناءً على محتوى الموقع الإلكتروني لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، فإنه يتميز بمايلي:

أولاً: التصميم والتخطيط:

- يحتوي الموقع الإلكتروني على تصميم بسيط ومنظم، مع صفحة رئيسية واضحة، وقائمة تصفح رئيسية، وأقسام المحتوى.

- استخدام الألوان (الأزرق والأبيض) يخلق مظهرًا احترافيًا وجذابًا بصريًا.

- الموقع الإلكتروني سريع الاستجابة، ويتكيف بشكل جيد مع مختلف الأجهزة وأحجام الشاشات.

- ترتيب الأقسام الرئيسية (التقديم، الهيكل التنظيمي، التكوين، البحث العلمي، إلخ) منطقي وسهل التصفح.

- يوفر الموقع الإلكتروني معلومات شاملة عن الكلية، بما في ذلك المقدمة والهيكل التنظيمي والموظفين الإداريين والأقسام والمجالس المختلفة.

- ويغطي قسم التكوين برامج الدرجات العلمية المختلفة (الليسانس والماجستير والدكتوراه) المقدمة، مع معلومات مفصلة عن المناهج والخطط الدراسية.

- يسلط قسم البحث الضوء على المختبرات البحثية بالكلية، والمنشورات العلمية، والمشاريع البحثية، مع عرض الأنشطة البحثية للكلية.

- يقدم قسم الطلاب/الخريجين معلومات عن الأنشطة الطلابية والدعم والأسئلة المتكررة.

- يوفر قسم المكتبة إمكانية الوصول إلى الوثائق والأطروحات والمستودع الرقمي.

- يتيح قسم أعضاء هيئة التدريس الوصول إلى المعلومات والموارد لأعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: المحتوى والمعلومات:

الفرع الثاني: منصة مودل للتعليم عن بعد لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إن تحليل منصة Moodle الخاصة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يفضي إلى النقاط التالية:

أولاً: تنظيم المساقات: المنصة منظمة بشكل جيد، مع تصنيف واضح للمساقات حسب الفصل الدراسي والكلية والقسم. هذا يسهل التنقل والوصول إلى المساقات ذات الصلة للطلاب مما يسمح بتنظيم المحتوى بشكل منطقي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

ثانياً: محتوى المسابقات: توفر المنصة مجموعة متنوعة من الموارد للمسابقات، بما في ذلك الأدلة والملفات PDF ومقاطع الفيديو على YouTube. مما يشير إلى أن المسابقات مجهزة بشكل جيد من حيث المواد التعليمية. إدراج موارد إضافية مثل الأدلة ومقاطع الفيديو يثري تجربة التعلم للطلاب.

ثالثاً: التسهيلات اللغوية: توفر المنصة خيارات لغوية متعددة (الفرنسية والإنجليزية والعربية)، مما يجعلها في متناول جمهور متنوع، مما يسمح للطلاب باختيار لغتهم المفضلة للوصول إلى المسابقات.

رابعاً: وظائف المنصة: بالإضافة إلى الوصول إلى المسابقات، توفر المنصة وظائف إضافية مثل إدارة الفرق والأماكن الخاصة بالمسابقات، حيث تعمل هذه الوظائف على تحسين التنظيم والتواصل بين الطلاب والأساتذة.

على الرغم من أن المنصة تبدو قوية، فهناك بعض التحسينات المحتملة قد تشمل:

- إضافة منتديات للمناقشة لتعزيز التفاعل بين الطلاب.
- دمج أدوات التقييم عبر الإنترنت، مثل الاختبارات القصيرة والواجبات.
- تحسين مرئية التحديثات والإعلانات المتعلقة بالمسابقات.

الفرع الثاني: مواقع التواصل الاجتماعي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استناداً إلى المعلومات المتعلقة بمواقع التواصل التي بادرت الكلية إلى تقويتها وإظهارها بالتصميم والمضمون الذين يساعدان الكلية في تحقيق العديد من الأهداف، حيث يتبين أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة قد أسست وجوداً لها على العديد من منصات التواصل الاجتماعي الرئيسية - فيسبوك وإنستغرام وتويتر ولينكد إن والتي تشير إليها الروابط التالية:

الجدول (4): مواقع التواصل الاجتماعي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة

مواقع التواصل الاجتماعي	الرابط
 الفيسبوك Facebook	facebook.com/157705148233837/?ref=settings
 الانستغرام Instagram	instagram.com/faculty.ecms/?hl=fr
 التويتر Twitter	twitter.com/BiskraEcms
 ولينكد إن LinkedIn	linkedin.com/author/157705148233837
قناة اليوتيوب	https://www.youtube.com/channel/UCxMlh4UPQ3kPphUDmKQLufA?view_as=subscriber

المصدر: (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، 2024)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

ويمكن تلخيص أهمية استخدام الكلية لقنوات التواصل الاجتماعي هذه على النحو التالي:

أولاً: المرئية والتواصل: تسمح وسائل التواصل الاجتماعي للكلية بالحصول على حضور قوي على الإنترنت وزيادة ظهورها بين الطلاب المحتملين والخريجين والمجتمع الأكاديمي الأوسع. كما أنها تمكن الكلية من عرض برامجها وأنشطتها وإنجازاتها وغيرها من المعلومات ذات الصلة لجمهور واسع. وبالتالي تشكل وسائل التواصل الاجتماعي أداة قوية للكلية لجذب الطلاب المحتملين والرد على استفساراتهم من خلال تسليط الضوء على الميزات والمزايا الفريدة لبرامجها الأكاديمية.

ثانياً: التواصل والمشاركة: توفر قنوات التواصل الاجتماعي منصة للكلية للتواصل والتفاعل الفعال مع مختلف أصحاب المصلحة - الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والخريجين والجمهور العام. وتسهل مشاركة الأخبار والإعلانات والفعاليات وغيرها من التحديثات المهمة في الوقت المناسب وبطريقة تفاعلية.

ثالثاً: التواصل والتفاعل مع الخريجين: تسمح وسائل التواصل الاجتماعي للكلية بالبقاء على تواصل مع خريجائها، مما يعزز الإحساس بالانتماء للمجتمع ويسهل المشاركة المستمرة. فقد تم استخدامها لمشاركة قصص نجاح الخريجين (وجود فيديوهات على قناة اليوتوب للطلبة الخريجين منها)، وتنظيم الفعاليات الافتراضية، وتسهيل فرص التواصل.

رابعاً: التعليم عن بعد: تشكل وسائل التواصل الاجتماعي للكلية مصادر للمحاضرات والتطبيقات والأعمال الموجهة التي يقوم الأساتذة بوضعها للطلبة في شكل فيديوهات يوتوب التي تحتوي على ما يقارب 382 فيديو مرفوع على قناة اليوتوب للكلية وهي معتمدة كقناة تعليمية رسمية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات).

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي الذي أستندت عليه الدراسة الميدانية، فهو يعتبر بمثابة المسار الذي يوضح توجه الدراسة للوصول إلى الأهداف المحددة والإجابة على الإشكالية التي تم طرحها. وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، ثم توضيح مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

"يعرف مجتمع الدراسة (Research Population) باعتباره جميع الأفراد أو العناصر أو الأشياء التي تتعلق بالظاهرة التي يدرسها الباحث" (بني يونس، 2018، صفحة 167).

ويعرف أيضا بأنه: "جميع أفراد الظاهرة التي تعاني من مشكلة الدراسة وستعمم نتائجها عليهم ومنها تشتق العينة" (أبو زائدة، 2018، صفحة 158).

يتمثل مجتمع هذه الدراسة من جميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -بسكرة- والبالغ عددهم حوالي 233 استاذ وأستاذة تم توزيع الاستبيان ورقيا وعبر البريد الإلكتروني على 120 أستاذ، وقد تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، بوصفها ميدانا للدراسة الحالية من مجموع الكليات للأسباب الآتية:

- استعداد أساتذة الكلية للتعاون مع الباحثة وتعبئة الاستبانة؛
- تمتلك الكلية اهتماما بموضوعات متغيري الدراسة (سيناريوهات العمل المباشر وعن بعد والهجين، وكذلك تطوير المهارات المستقبلية للموارد البشرية)؛
- تجربة الكلية فيما يخص سيناريوهات العمل عن بعد والهجين في فترة الجائحة وما بعدها؛
- إمكانية استلام الاستبانات على الرابط الإلكتروني؛
- قيد الوقت والذي يحد من إمكانية تناول كل كليات الجامعة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة.

تعرف عينة الدراسة بأنها: "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل المجتمع الأصلي" (المحمودي، 2019، صفحة 160).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

حيث اعتمدنا في دراستنا على طريقة العينة العشوائية البسيطة التي اخذت من مجموع الأساتذة بالكلية، حيث بلغ حجمها 68 استاذًا، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال التوزيع المباشر لبعض الأساتذة مما أمكننا الالتقاء بهم، كما تم اعتماد التوزيع الإلكتروني للاستبانة لمجموعة كبيرة من الأساتذة وتم استرجاع كل الاستبانات التي تم توزيعها، وبعد الفحص والمعاينة وجد أن جميع الاستبانات والبالغ عددها 68 استبانة مقبولة وصالحة للتحليل الاحصائي النهائي أي بنسبة 100% من الاستبانات الموزعة.

المطلب الثاني: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

فيما يلي سنحاول التطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية كما

يبينه الجدول التالي:

الجدول (5) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	27.3%
	أنثى	50	72.7%
	المجموع	68	100%
العمر	أقل من 30 سنة	4	5.9%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	23.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	48	70.6%
	من 50 سنة فأكثر	0	0%
	المجموع	68	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	7.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	11.8%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	20.6%
	15 سنة فأكثر	41	60.3%
	المجموع	68	100%
تدريب على استخدام أدوات التعليم عن بعد	مرة واحدة	33	48.5%
	2 مرات	21	30.9%
	3 مرات	11	16.2%
	أكثر من 3 مرات	03	4.4%
	المجموع	68	100%

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

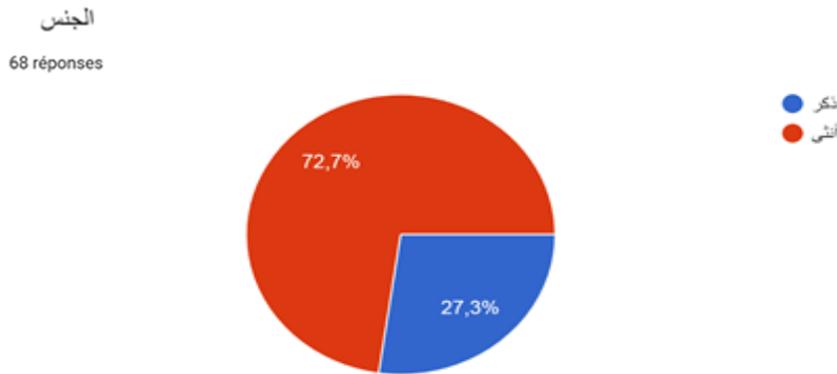
100%	68	Moodle	أدوات التعليم عن بعد التي استخدمها
5.9%	4	Canvas	
5.9%	4	Google Classroom	
50%	34	Zoom	
83.8%	57	Google Meet	
48.5%	33	Google Drive	
2.9%	2	Dropbox	
44.1%	30	YouTube	
/	/	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى مخرجات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول السابق أن:

1. أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (68) استاذًا يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد (50) بنسبة (72.7%) لصالح الإناث؛ وهو ما يمثل غالبية أفراد العينة وذلك في مقابل عدد فئة الذكور والمقدر ب (18) ذكور بنسبة (27.3%) من مجموع أفراد عينة البحث.

الشكل (6). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى مخرجات الاستبيان و google forms

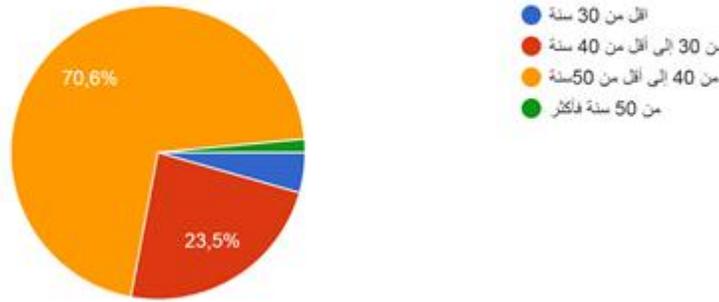
2. أما بالنسبة لمتغير العمر نجد أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) وذلك بتكرار قدر ب (48) فرد بنسبة (70.6%)، بينما فيما يخص المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير –بسكرة-

من 40 سنة) بلغت نسبتهم (23.5%) بتكرار قدر ب(16) أفراد، في حين المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) كانت نسبتهم (5.9%) بتكرار قدر ب (4) أفراد، وفي الأخير نجد نسبة (0%) من المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة). وهو ما يبينه الشكل (7).

الشكل (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر
68 réponses



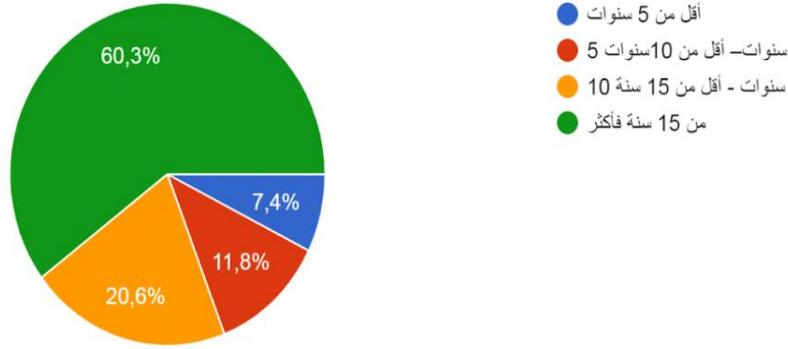
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى مخرجات الاستبيان و google forms

3. أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة (15 سنة فأكثر) إذ بلغت نسبتهم (60.3%) بعدد قدر ب (41) فرد، في حين نجد أن نسبة (20.6%) بعدد (14) أفراد تتراوح خبرتهم عن (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، ويليهما عدد (8) أفراد بنسبة (11.8%) تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وفي الأخير نجد (5) أفراد بنسبة (7.4%) ممن تقل خبرتهم عن (أقل من 5 سنوات). ومما سبق نرى بأن عينة الأساتذة بالكلية هم أساتذة دائمون تتجاوز خبرتهم الخمسة عشر سنة والعشر سنوات، حيث يمكن تفسير ذلك في استراتيجية الكلية في التوظيف ارتكزت ومنذ فترة طويلة على فتح مناصب توظيف للأساتذة من الولاية ومن غيرها من الولايات بعد نجاحهم في مسابقات التوظيف طيلة سنوات عديدة لتعزيز تغطية الطاقم الأكاديمي للعملية التعليمية في الكلية. وهو ما يبينه الشكل (8)

الشكل (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة في الجامعة

68 réponses



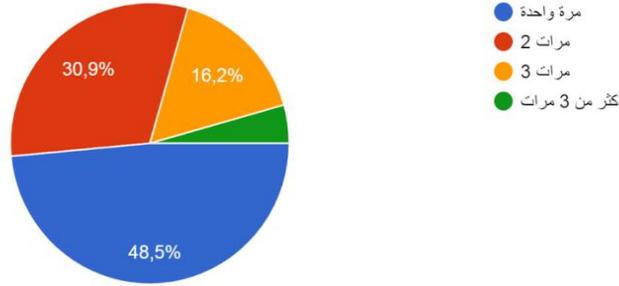
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى مخرجات الاستبيان و google forms

4. أما بالنسبة لمتغير عدد المرات التي حصل عليها الأساتذة للتدريب على استخدام أدوات التعليم عن بعد فنلاحظ أن أكبر نسبة كانت (48.5%) ما يمثل (33) أستاذا وأستاذة تلقوا فقط (1 دورة)، في حين نسبة (30.9%) بعدد (21) أستاذا وأستاذة تحصلوا على (2 دورات) وهي نسبة مرتفعة نوعا ما وقد يكون ذلك نتيجة دورتين منظمتين من قبل الجامعة أثناء فترة الكورونا وما بعدها ركزت بشكل أساسي على كيفية استخدام منصة moodle، كما يلاحظ أن عدد (11) أستاذا وأستاذة بنسبة (16.2%) كان عدد الدورات التكوينية التي قاموا بها (3 دورات). وفي الأخير كان 03 من الأساتذة ممن تلقوا دورات تكوينية في استخدام التعليم عن بعد وهي نسبة ضئيلة جدا. ويمكن تفسير ذلك كون أغلب الأساتذة بالكلية تلقوا على الأقل الدورة الأولى التي كان محورها استخدام منصة التعليم عن بعد moodle وكانت الدورة الثانية لها نفس الموضوع مع التركيز على التصميم الجديد والنسخة الجديدة لنفس المنصة moodle ، أما الأساتذة الذين تلقوا من 3 إلى أكثر من دورات فهم على الأرجح تدرّبوا على منصات وأدوات التعليم عن بعد التي كانت محور أيام تكوينية أو تحسيسية متخصصة جدا. وهو ما يبينه الشكل (9).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير –بسكرة-

الشكل (9). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد المرات التي حصل عليها الأساتذة للتدريب على استخدام أدوات التعليم عن بعد.

تدريب على استخدام أدوات التعليم عن بعد
68 réponses



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى مخرجات الاستبيان و google forms

5. أما بالنسبة لمتغير أدوات التعليم عن بعد التي استخدمها فقد كانت منصة Moodle هي الأكثر استخداما بعدد 68 أستاذا وأستاذة وبنسبة (100 %)، أي العينة كاملة، كما سجل **Google Meet** نسبة كبيرة في الاستخدام من قبل الأساتذة بواقع 57 أستاذا وأستاذة وبنسبة كبيرة بلغت (83.8 %) ، يليه أداة التعليم عن بعد **Zoom** تم استخدامها من قبل 34 أستاذا وأستاذة من مجموع أفراد العينة والذي يمثل نسبة (50%)، ومثل **Google Drive** عدد مستخدميه من الأساتذة الذين شملتهم عينة الدراسة البالغ 33 أستاذا وأستاذة بنسبة تقارب (48.5%)، أما بالنسبة لاستخدام قنوات **YouTube** في التعليم عن بعد فقد بلغ عدد الأساتذة 30 أستاذا وأستاذة يرون في هذه القنوات أداة مهمة لإثراء المقاييس التي يدرسونها حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين يستخدمون قنوات **YouTube** (44.1%). ومن خلال نتائج الاستبيان تبين كذلك أن 4 أساتذة فقط من العينة المبحوثة يستخدمون **Canvas** بنسبة (5.9%) من مجموع الأساتذة ونفس الأمر بالنسبة لأداة **Google Classroom** التي بلغ عدد الأساتذة 4 بنسبة (5.9%). في الأخير سجلت أداة **Dropbox** أقل استخداما بعدد 2 أساتذة وبنسبة (2.9 %) وهي نسبة ضئيلة جدا.

ويمكن تفسير ذلك كون منصة **Moodle** أداة رسمية إجبارية وملزمة من الكلية والجامعة والوزارة ما يعكس النسبة الكاملة للاستخدام، وبالنسبة لـ **Google Meet** يرجع ارتفاع عدد مستخدميه من الأساتذة إلى كونه أداة رسمية مقترنة بالبريد الإلكتروني للأساتذة وقد شكلت أداة **Google Meet** إحدى أهم الأدوات في فترة جائحة كورونا -

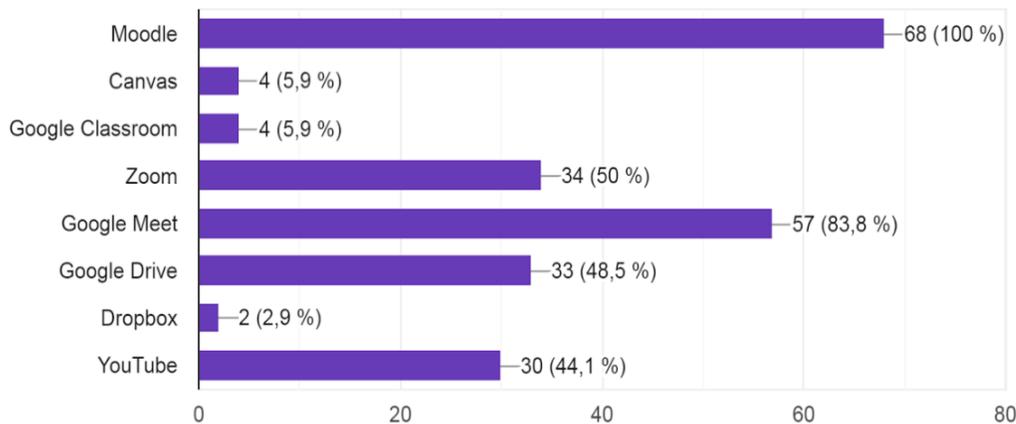
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

19 باعتبارها بديلا وأحيانا مكملا للدروس الحضورية، وقد قام العديد من الأساتذة بتسجيل حصص التعليم عن بعد في تلك الفترة وما بعدها في شكل فيديوهات مسجلة، وتعد حاليا تلك الحصص أداة تقييمية للأستاذ بشأن عملية التعليم عن بعد حتى بعد فترة الكورونا في متطلبات التأهيل إلى مصف الأستاذية وغيرها، كما ساعدت أداة **Zoom** ولازالت في إنجاء العديد من المهام البيداغوجية أو الإدارية أو البحثية للأستاذ في فترة الجائحة وحتى إلى غاية الآن ما يفسر النسبة المرتفعة لاستخدام هذه الأداة. لا تقل قنوات **YouTube** أهمية من حيث الاستخدام فقد تم اعتبارها نقاط تقييمية للملفات التأهيل الجامعي للأساتذة من أجل الحصول على رتبة أستاذ محاضر -أ- وكذلك للحصول على رتبة أستاذ ، وتحتوي قناة **YouTube** للكلية على عديد الدروس المسجلة من قبل الأساتذة من مختلف الأقسام. أيضا تحتل أداة **Google Drive** مكانة هامة ضمن الأدوات المستخدمة في التعليم عن بعد بسبب احتفاظها بالملفات بفضل الحوسبة السحابية التي تعد ضرورية جدا لتخزين عدد كبير من الملفات والدروس والمراجع التي يستخدمها الأساتذة، أو قد ترسل إليهم من قبل زملائهم أو الإدارة أو الطلبة. في الأخير فإن باقي الأدوات مثل **Canvas** و **Google Classroom** و **Dropbox** فإنها ترتبط باختيار بعض الأساتذة لاستخدام هذه الأدوات وغيرها لتعزيز أدوات التعليم عن بعد التي يتحكمون بها ويستخدمونها لأهداف محددة. وهو ما يبينه الشكل (10).

الشكل (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير أدوات التعليم عن بعد التي استخدمها

أدوات التعليم عن بعد التي استخدمها

68 réponses



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى مخرجات الاستبيان و google forms

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات.

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المساعدة في عملية جمع المعلومات والبيانات. وفيما يلي نحاول توضيح نوعية البيانات المعتمد عليها والأدوات المستخدمة في جمعها.

أولاً. البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدت الباحثة في جميع مراحل البحث من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال البحث الحالي. وتم استخدام ضوابط توثيق وفقاً لجمعية علم النفس الأمريكية الطبعة السادسة.

ثانياً. البيانات الأولية: نتيجة تعذر الدمج بين الأساليب الكمية والنوعية، قمنا بالاعتماد على الأساليب الكمية فقط. حيث تم الحصول على البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة كأداة أساسية في جمع البيانات، مع استبعاد المقابلة كما تمت الإشارة سابقاً. وتم توزيع الاستبانة على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V26، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات القيمة والمؤشرات التي تدعم موضوع البحث. وسنتطرق فيما لمختلف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الأولية:

أ. الاستبيان: " يعرف الاستبيان بأنه وسيلة للحصول على اجابات على أسئلة وذلك باستعمال استمارة يقوم المحيب بتدوين الإجابات عليها،... " (عطية، 1993، صفحة 95). إذ تم الاعتماد في جمع بيانات الدراسة الحالية على الاستبيان، حيث اعتمدت الباحثة في تصميمه على ما تم تناوله في الجانب النظري وكذلك الدراسات السابقة وذلك بطريقة مفصلة، إذ احتوى على أسئلة واضحة وسهلة الفهم، وقد تم تعديل بعض الفقرات، وإضافة أخرى بما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة وذلك بعد مراجعته من طرف الأستاذة المشرفة والأساتذة المحكمين وفي ضوء الاقتراحات والتعديلات، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق منهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين وهما:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين؛ وتكون من (07) عبارات وهي (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الدورات التكوينية التي حصل عليها الأساتذة لأدوات التعليم عن بعد، لأدوات التعليم عن بعد التي يستخدمها الأساتذة).

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من (46) عبارة موزعة على محورين رئيسيين:
المحور الأول. خاص بالمتغير المستقل والمتمثل في سيناريوهات العمل، ويحتوي على (30) عبارة موزعة على 3 أبعاد كما يلي:

أولاً: سيناريو العمل المباشر؛ ويتكون من العبارة رقم (01) إلى العبارة رقم (10).

ثانياً: سيناريو العمل عن بعد؛ ويتكون من العبارة رقم (11) إلى العبارة رقم (20).

ثالثاً: سيناريو العمل المجهين؛ ويتكون من العبارة رقم (21) إلى العبارة رقم (30).

المحور الثاني. خاص بالمتغير التابع والمتمثل في تطوير المهارات، ويحتوي على (16) عبارة موزعة على 3 أبعاد كما يلي:

أولاً: بعد المهارات الذاتية؛ ويتكون من العبارة رقم (31) إلى العبارة رقم (37).

ثانياً: بعد المهارات الموضوعية؛ ويتكون من العبارة رقم (38) إلى العبارة رقم (42).

ثالثاً: بعد المهارات الاجتماعية؛ ويتكون من العبارة رقم (43) إلى العبارة رقم (46).

رابعاً: بعد الوقت؛ ويتكون من العبارة رقم (26) إلى العبارة رقم (33).

خامساً: بعد الإبداع؛ ويتكون من العبارة رقم (34) إلى العبارة رقم (41).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة، كما هو موضح في

الجدول الموالي:

الجدول (6): توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقاً لمقياس "ليكرت" Likert الخماسي.

عبارات سلم القياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الوزن	1	2	3	4	5
فئات المتوسط الحسابي	(1 - 1.79)	(1.80 - 2.59)	(2.60 - 3.39)	(3.40 - 4.19)	(4.20 - 5)
مستوى القبول	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

ب. وثائق الكلية: تم الحصول عليها من موقع الجامعة وموقع الكلية وبعض الإدارات، حيث قمنا بالاستعانة بتلك الوثائق في إعداد المبحث الأول للدراسة الميدانية والذي يعنى بتقديم لمحة عامة حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة-.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V26) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في:

أولاً. **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ثانياً. **اختبار شابيرو- ويلك (Shapiro-Wilk):** وذلك من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

ثالثاً. **تحليل التباين للإنحدار (Analyses of Variance):** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح، ومدى ملاءمته لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة (سيناريوهات العمل وتطوير المهارات).

رابعاً. **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coeficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث، وتبيان قوة العلاقة بين فقراتها واتساقها. ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن ذلك مؤشر جيد على ثبات الأداة، وكما هو متفق عليه فإن معامل الثبات يكون مقبولاً ابتداءً من 0.50.

خامساً. **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.

يعتبر صدق وثبات أداة الدراسة من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، حيث ترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس متغيرات وأبعاد الدراسة.

الفرع الأول: ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة فيما لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. ولقد تم في هذه الدراسة استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coeficient Alpha)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

من أجل قياس مدى ثبات أداة الدراسة، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.50 فأكثر)، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (7): نتائج معامل الصدق والثبات.

معايير الإستهانة	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق (صدق المحك)
سيناريوهات العمل	30	0.913	0.954
سيناريو العمل المباشر	10	0.823	0.907
بعد سيناريو العمل عن بعد	10	0.902	0.950
بعد سيناريو العمل المحجين	10	0.929	0.964
تطوير المهارات	16	0.885	0.941
المهارات الذاتية	7	0.856	0.925
المهارات الموضوعية	5	0.794	0.891
المهارات الاجتماعية	4	0.552	0.743
الاستهانة ككل	46	0.926	0.962

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.V26)

من خلال الجدول 06 يتبين أن: معامل ثبات الإتساق الداخلي لأداة البحث "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.926) وهي نسبة مرتفعة ومقبولة للدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، حيث بلغ ما قيمته (0.913) بالنسبة لمحور سيناريوهات العمل، أما بالنسبة لمحور تطوير المهارات فبلغ ما يقدر ب(0.885).

وهذا ما يدل على أن الاستهانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادةتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة وخلال أزمدة مختلفة. فهو معامل ثبات جيد يفني لأغراض البحث العلمي، حيث أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الفرع الأول. صدق أداة البحث (Validity):

ويقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة تم الاعتماد على نوعين من الصدق كما يلي:

أولاً. صدق المحتوى: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على الأستاذة المشرفة من أجل دراستها وعدد من الأساتذة المحكمين (ملحق (2) الأساتذة المحكمين)، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقييم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات أخرى يراها مناسبة. ومن ثم القيام بدراسة ملاحظات الأساتذة واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء التوصيات والآراء لتصبح أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات الأساتذة وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة.

ب. صدق المحك: تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.962) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض هذا البحث؛ مما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمه كون جميع معاملات الصدق لمحوري البحث مرتفعة ومناسبة لتحقيق أهداف؛ إذ نجد معامل الصدق بالنسبة لعبارة المحور الأول (سيناريوهات العمل) قد بلغت قيمتها (0.954)، بينما بلغت قيمته (0.941) كمعامل صدق بالنسبة لعبارة المحور الثاني (تطوير المهارات). وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة وصالحة لقياس لما وضعت له. كما تراوح صدق المحك بين 0.907 و 0.964 لأبعاد المتغير المستقل أي سيناريوهات العمل، وتراوح بين قيمتي 0.743 و 0.925 لأبعاد المتغير التابع المتمثل في تطوير المهارات المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم تحديد اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان في المطلب الأول، ثم في المطلب الثاني سنقوم باستخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري سيناريوهات العمل وتطوير المهارات. وفي المطلب الثالث سنتطرق إلى اختبار الأهمية بين متغيرات الدراسة باستخدام تحليل التباين للإحدار وأخيراً نتائج الدراسة واقتراحاتها.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.

من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات قمنا باستعمال طريقة اختبار Shapiro-Wilk ، حيث تتمثل فرضيات هذا الاختبار فيما يلي:

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

جدول (8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد عينة البحث.

نتيجة نوع التوزيع للبيانات	Shapiro-Wilk			محاور الاستبيان
	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
تتبع التوزيع الطبيعي	,051	68	,965	المحور الأول المتعلق ببيانات المتغير المستقل: سيناريوهات العمل
تتبع التوزيع الطبيعي	,056	68	,965	المحور الثاني المتعلق ببيانات المتغير التابع: تطوير المهارات

قاعدة: إذا كانت قيمة Sig أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.V26)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نتائج اختبار Shapiro-Wilk تظهر أن قيمة Sig بالنسبة للمحور الأول المتعلق بقياس سيناريوهات العمل بلغت (0.051) وهي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات المحور الثاني المتعلق بقياس تطوير المهارات بلغت (0.056) وهي أكبر من (0.05).

ومنه نستنتج من نتائج اختبار الكشف عن نوع التوزيع للبيانات (Tests of Normality) أن بيانات إجابات عينة البحث على جميع عبارات محاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة.

سنحاول في هذا المطلب تحليل إجابات أفراد العينة من أجل معرفة مستوى القبول حول إجاباتهم على كل عبارة من عبارات القياس بالنسبة لسيناريوهات العمل وتطوير المهارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير –بسكرة-

الفرع الأول: تحليل عبارات المحور الأول (سيناريوهات العمل):

وذلك من أجل الإجابة على التساؤل التالي:

السؤال الأول: هل هناك أهمية لملاءمة سيناريوهات العمل (العمل المباشر، العمل عن بعد، العمل الهجين) بالنسبة

لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بدراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات سيناريوهات العمل

رقم الفقرة	أبعاد سيناريوهات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	سيناريو العمل المباشر	4,2779	0,41819		
01	يطور سيناريو العمل المباشر (العمل حضوريا) فرص التواصل الإنساني والتفاعل مع الأشخاص الآخرين	4,60	0,550	1	مرتفع جدا
02	يعزز سيناريو العمل المباشر من الروابط بين الأساتذة والطلبة والإداريين في الكلية	4,49	0,560	3	مرتفع جدا
03	ينمي سيناريو العمل المباشر الروابط مع أساتذة وطلبة من كليات أخرى مما يخلق تفاعل بين الأشخاص	4,10	0,831	9	مرتفع
04	يتيح سيناريو العمل المباشر الإحساس الواضح والقوي بثقافة الكلية	4,13	0,667	8	مرتفع
05	يعزز سيناريو العمل المباشر قيم الكلية وأهدافها	3,97	0,753	10	مرتفع
06	مثل سيناريو العمل المباشر (العمل حضوريا) من وجهة نظري فضلاً فعلياً بين الحياة المنزلية وحياتة العمل.	4,21	0,744	5	مرتفع جدا
07	يساعد سيناريو العمل المباشر على تنفيذ المهام في الكلية، مما يسهم في زيادة وتحسين التفاعل مع الأشخاص الآخرين.	4,19	0,652	6	مرتفع
08	يساهم سيناريو العمل المباشر في الابتعاد عن روتين العمل الثابت ويسهم في تطوير المهارات التعاونية والاجتماعية.	4,16	0,725	7	مرتفع
09	يشكل سيناريو العمل المباشر بالنسبة لبعض الأعمال التي نقوم بها أمراً ضروريا يستدعي القيام بها وجهاً لوجه لتحقيق الهدف بفعالية	4,59	0,496	2	مرتفع جدا
10	يسمح سيناريو العمل المباشر باكتساب معارف جديدة يمكن أن تساعدنا على المدى الطويل في تحسين مسارنا العلمي والمهني لأن نقل تلك المعارف يحتاج إلى التواصل الاجتماعي المباشر	4,34	0,683	4	مرتفع جدا
ثانيا	سيناريو العمل عن بعد	3,5176	0,77188		
11	يساعد سيناريو العمل عن بُعد في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية	3,29	1,120	8	متوسط

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

مرتفع	5	1,249	3,59	يمكنني سيناريو العمل عن بعد من إنجاز أعمالي في الساعات المرغوبة والوفاء بالتزاماتي في مكان ووقت أكثر راحة.	12
متوسط	9	1,184	3,18	يؤدي سيناريو العمل عن بعد إلى زيادة الإنتاجية لأنه يمكن للأساتذة العمل في بيئة هادئة ومریحة تساعدهم على التركيز على المهام الأكاديمية والبحثية	13
متوسط	10	1,122	3,10	يزيد سيناريو العمل عن بعد من معدلات الرضا الوظيفي	14
مرتفع	1	0,897	3,97	يساهم سيناريو العمل عن بُعد في توفير النفقات المتعلقة بالتنقل بالنسبة للأشخاص الذين يتعذر وجودهم فعليا في الكلية	15
مرتفع	2	0,851	3,85	يتيح سيناريو العمل عن بُعد الاستفادة من كفاءات الأساتذة الذين يلاءم العمل عن بعد احتياجاتهم الخاصة	16
مرتفع	7	1,013	3,44	يقلل سيناريو العمل عن بُعد معدلات الغياب والعطل المرضية مما يسمح بالسير الجيد للكلية	17
مرتفع	4	1,108	3,60	يمكن سيناريو العمل عن بُعد من رفع معدلات تغطية الأنشطة البيداغوجية والعلمية بسهولة دون الحاجة لانجازها في المكاتب أو القاعات والمدرجات	18
مرتفع	3	1,053	3,60	يوفر سيناريو العمل عن بُعد التواصل مع الطلاب والزلاء والمشاركة في النقاشات والمشاريع التعليمية باستخدام وسائل التواصل عبر الإنترنت.	19
مرتفع	6	0,921	3,54	يتيح سيناريو العمل عن بُعد التفاعل مع جمهور أوسع وتبادل المعرفة والخبرات مع أشخاص من خلفيات مختلفة.	20
مرتفع		0,66287	3,8971	سيناريو العمل الهجين	ثالثا
مرتفع	9	0,785	3,74	يسمح سيناريو العمل الهجين للأساتذة بالموازنة بين حياتهم الشخصية والمهنية، مما يؤدي إلى تقليل التوتر وزيادة الرضا الوظيفي.	31
مرتفع	10	0,898	3,62	يزيد سيناريو العمل الهجين من مشاركة الأساتذة	32
مرتفع	2	0,944	4,06	يوفر سيناريو العمل الهجين المرونة المرغوبة، إذ يمكن الجمع بين العمل المباشر للأعمال التي تتطلب تواجدا مباشرا والعمل عن بعد للأعمال الأخرى	33
مرتفع	6	0,764	3,88	يعزز سيناريو العمل الهجين التواصل والتعاون بين الأساتذة والطلبة	34
مرتفع	3	0,836	4,04	يدمج سيناريو العمل الهجين أوقاتا لأداء الأعمال عن بعد وأوقات أخرى مخصصة للاجتماعات الشخصية والمناقشات الفردية حضوريا.	35
مرتفع	4	0,772	4,03	يمكنني سيناريو العمل الهجين من استخدام البريد الإلكتروني والمحادثات الفورية والمنصات التعليمية عبر الإنترنت للتواصل المستمر وتبادل المعلومات مع الطلاب والزلاء.	36

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

مرتفع	1	0,852	4,07	يقلل سيناريو العمل المهجن من الوقت والتكاليف لأنه يمكنني من تحقيق التوازن بين الحضور في الأوقات المهمة والعمل عن بُعد في الأوقات الأخرى	37
مرتفع	5	0,794	3,90	يساعد سيناريو العمل المهجن على التركيز العالي وإنجاز مهام الأكاديمية بكفاءة.	38
مرتفع	8	1,030	3,79	تعزز سيناريو العمل المهجن بفضل منصات التعلم عبر الإنترنت: مثل Moodle و Canvas و Google Classroom، وأدوات الفصول الافتراضية: مثل Zoom و Google Meet بإجراء مناقشات مع الطلاب وتوفير الدعم اللازم.	39
مرتفع	7	0,765	3,84	يسمح سيناريو العمل المهجن بفضل أدوات التعاون الجماعي: مثل Google Drive و Dropbox، وأدوات البث المباشر: مثل YouTube بمشاركة الملفات والمستندات بسهولة مع الطلاب والزملاء والتعاون عليها في الوقت الحقيقي.	40
مرتفع	-	0,46686	3,8975	سيناريوهات العمل ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.V26)

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق يتضح أن مستوى قبول الباحثين فيما يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في سيناريوهات العمل بأبعدها (سيناريو العمل المباشر، سيناريو العمل عن بعد، سيناريو العمل المهجن) كان مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لسيناريوهات العمل ككل (3,8975) بإنحراف معياري قدر ب (0,46686). وبالتالي فحسب إجابات أفراد العينة نجد أن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يولون أهمية بالغة لملاءمة سيناريوهات العمل، من خلال اختيار السيناريو الأكثر ملاءمة وفعالية في العملية التعليمية مراعاة مع المتغيرات الأخرى التي تؤثر على اعتماد وتفضيل سيناريو عمل عن سيناريوهات أخرى متاحة ومقترحة.

وفيما يلي سنوضح بالتفصيل النتائج المرتبطة بكل بعد:

أولا. بعد سيناريو العمل المباشر: جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابة عن هذا البعد (4.2779) بانحراف معياري قدر ب (0.41819)، ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإنه يشير إلى مستوى قبول "مرتفع" كما نلاحظ من إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3,97-4,60) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0,496-0,831). هذا ما يفسر أن الكلية تولي اهتماما كبيرا على فهم وتوقع حاجات الأساتذة، فسيناريو العمل المباشر أو ما يعبر عنه بالحضوري أساسي في العملية التعليمية التي تعتمد بشكل كبير على استغلال كل وسائل التواصل بين الأساتذة وبينهم وبين الطلبة والإدارة فأهمية جوانب الاتصال وأولويات يوليها الأساتذة لهذا النوع من

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

سيناريوهات العمل تتمثل في ضعف الانضباط والتفاعل المباشر وامكانية التقييم المباشر وغيرها، يفسر الترتيب الأهم لبعده سيناريو العمل المباشر مقارنة بالسيناريوهات الأخرى.

ثانيا. **بعد سيناريو العمل المهجين:** جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابة عن هذا البعد (3.8971) بانحراف معياري قدر ب (0.66287)، ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإنه يشير إلى مستوى قبول "مرتفع" كما نلاحظ من إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3,62-4,07) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0,765-1,030). وهذا ما يدل على أن أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين شكلوا عينة الدراسة يعتبرون العمل المهجين مكافئا للعمل عن بعد، كون العمل المهجين مزيج من سيناريوهات العمل المباشر وسيناريو العمل عن بعد، ويرجع ذلك إلى اعتبار التدريس الحضوري على الأخص يلاءم بشكل كبير التحصيل المعرفي والتواصل وضبط الصف الدراسي أكثر، بالإضافة إلى جوانب أخرى مهمة؛ لذا فإن العمل المهجين يعد مكملا ومتمما للعمل المباشر وليس بديلا تاما.

ثالثا. **بعد سيناريو العمل عن بعد:** جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابة عن هذا البعد (3.5176) بانحراف معياري قدر ب (0.77188)، ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإنه يشير إلى مستوى قبول "مرتفع" كما نلاحظ من إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3,10-3,97) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0,851-1,249). وهذا راجع إلى اعتبار سيناريو العمل عن بعد سيناريو أقل كفاءة بعبارة التحصيل المعرفي للطلبة وأقل تمكينا لاستخدام وسائل التواصل والتفاعل الإنساني الذي يبقى جوهر عملية التعليم حسب وجهة نظرهم، ويعد هذا النوع من السيناريوهات كذلك مكملا للسيناريو الحضوري وليس بديلا عنه، إذ يجب مراعاة تبنيه بتحديد الأعمال أو الأنشطة التي يمكن إنجازها بواسكته وتعزز من كفاءة تلك الاجراءات أو الأعمال كالملتقيات عن بعد والاجتماعات على سبيل المثال فقط، فإن تكاليف التنقل المادية والأعباء الأخرى الأسرية مثلا، يكون سيناريو العمل عن بعد ملاءما جدا.

الفرع الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني (تطوير المهارات):

وذلك من أجل الإجابة على التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما مستوى تطوير المهارات لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجماعة بسكرة؟

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بدراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تطوير المهارات.

رقم الفقرة	تطوير المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	المهارات الذاتية	4,1239	0,50093	3	مرتفع
31	أعتقد أن القدرة على اتخاذ القرارات والتحكم في العمل والتصرف بشكل مستقل، من دون الحاجة إلى إشراف مستمر مهمة جدا في العمل	3,74	0,874	7	مرتفع
32	أرى أن العمل مستقبلا يتطلب المبادرة الذاتية باتخاذ خطوات إيجابية وتحمل المسؤولية الشخصية في العمل دون انتظار توجيه أو تعليمات من الآخرين	4,06	0,689	6	مرتفع
33	أؤيد بأن القدرة على تنظيم وتنسيق وإدارة الوقت والموارد الشخصية بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة بنجاح يشكل مهارة ضرورية في المستقبل	4,18	0,545	4	مرتفع
34	تزيد الدافعية القوية لتحقيق الأهداف المهنية والشخصية والاجتهاد لتحقيق النجاح من حظوظ الفرد في العمل في المستقبل	4,07	0,606	5	مرتفع
35	أرى أن التكيف والتعامل مع التغيرات والمواقف المتغيرة بسرعة ومرونة، والتكيف مع البيئات المختلفة بكفاءة يساهم في فرص العمل مستقبلا ويشكل مهارة مستقبلية مهمة	4,21	0,744	3	مرتفع جدا
36	أعتقد أن مهارة اكتساب المعرفة وتنمية المهارات من خلال التعلم الذاتي، والقدرة على تحليل الموارد وتطبيقها في التعلم، تشكل مهارة مميزة يجب امتلاكها في العمل مستقبلا	4,29	0,648	2	مرتفع جدا
37	أعتقد أن الكفاءة الذاتية والثقة في القدرات الشخصية لتنفيذ المهام وتحقيق النتائج المطلوبة كفاءة حاسمة في المستقبل للعمل.	4,32	0,633	1	مرتفع جدا
	المهارات الموضوعية	4,2353	0,45310	1	مرتفع جدا
38	يحتاج العمل المستقبلي امتلاك القدرة على التكيف والتعامل مع التغيرات والمواقف المتغيرة بسرعة ومرونة والاستجابة لها بفعالية.	4,29	0,575	3	مرتفع جدا
39	يرتكز العمل المستقبلي على التفكير بطرق جديدة وأصلية، وتوليد أفكار مبتكرة وحلول إبداعية للمشاكل.	4,31	0,605	2	مرتفع جدا
40	يحتاج العمل المستقبلي التعامل مع الغموض وعدم اليقين بثقة وتسامح من أجل مساعدة الفرد على اتخاذ قرارات صعبة في ظل تحديات متعددة.	3,90	0,775	5	مرتفع
41	يستوجب العمل المستقبلي القدرة على فهم واستخدام التكنولوجيا الرقمية	4,46	0,531	1	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير –بسكرة-

جدا				والمصطلحات والأدوات المتعلقة بها.	
مرتفع جدا	4	0,542	4,22	يستدعي العمل المستقبلي امتلاك القدرة على التفكير بشكل نقدي وتحليلي، وتقييم الخبرات والأفكار والمواقف بعمق.	42
مرتفع	2	0,31030	4,1654	المهارات الاجتماعية	ثالثا
مرتفع	4	0,453	4,06	يفرض العمل المستقبلي القدرة على فهم واستيعاب المعلومات والتجارب والتفاصيل بشكل متكامل ومترابط.	43
مرتفع	2	0,465	4,19	يتطلب العمل المستقبلي القدرة على التفكير بطريقة استباقية ورؤية بعيدة المدى.	44
مرتفع جدا	1	0,452	4,22	يستدعي العمل المستقبلي القدرة على العمل بشكل فعال مع الآخرين وتبادل المعرفة والمهارات والموارد لتحقيق الأهداف المشتركة.	45
مرتفع	3	0,526	4,19	يستلزم العمل المستقبلي القدرة على التعبير عن الأفكار والمعلومات والمشاعر بوضوح وفعالية، وفهم واستيعاب الرسائل المرسله من الآخرين.	46
مرتفع	-	0,37236	4,1691	تطوير المهارات بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.V26)

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق يتضح أن مستوى قبول المبحوثين فيما يتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في تطوير المهارات بأبعاده (بعد المهارات الذاتية، بعد المهارات الموضوعية، بعد المهارات الاجتماعية) كان مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتطوير المهارات ككل (4,1691) بإنحراف معياري قدر ب (0,37236). ومنه وحسب إجابات أفراد العينة نجد أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تسعى وتهتم بتطوير المهارات من خلال تطوير المهارات الاجتماعية التي تركز على العمل ضمن فريق بالنسبة للأساتذة الذين شملتهم العينة، بالإضافة إلى مهارات التواصل العالية، كما أن أساتذة الكلية يطورون مهاراتهم الموضوعية ومنها التفكير النقدي والتحليلي وتوليد حلول مبتكرة للمشاكل التي يواجهونها أثناء أداء أعمالهم، ويبحثون في امتلاك القدرة على التكيف والتعامل مع التغيرات والمواقف المتغيرة بسرعة ومرونة والاستجابة لها بفعالية، وفي نفس الاتجاه يعتقد الأساتذة المبحوثين أن الكفاءة الذاتية والثقة في القدرات الشخصية لتنفيذ المهام وتحقيق النتائج المطلوبة، ومهارة اكتساب المعرفة وتنمية المهارات من خلال التعلم الذاتي، والقدرة على تحليل الموارد وتطبيقها في التعلم، والتكيف والتعامل مع التغيرات والمواقف المتغيرة بسرعة ومرونة تعد كفاءات حاسمة للعمل في المستقبل.

وفيما يلي سنوضح بالتفصيل النتائج المرتبطة بكل بعد:

أولاً. بعد المهارات الموضوعية: جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابة عن هذا البعد (4,2353) بانحراف معياري قدر ب (0,45310)، ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإنه يشير إلى مستوى قبول "مرتفع جدا" كما نلاحظ من إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4,46-3,90) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0,775-0,531). هذا ما يدل على اتفاق الباحثين على أهمية المهارات الموضوعية فالعمل المستقبلي حسب وجهة نظرهم يتطلب القدرة على الاستجابة الفعالة للتحديات الجديدة والمتنوعة ستكون ذات أهمية كبيرة، كما أن التفكير الإبداعي والابتكاري يشكل مهارة حيوية في بيئة العمل المتغيرة، وأن القدرة على فهم واستخدام التقنيات والأدوات الرقمية، وتقييم الخبرات والأفكار والمواقف بعمق ستكون مهارات أساسية للعمل المستقبلي.

ثانياً. بعد المهارات الاجتماعية: جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابة عن هذا البعد (4,1654) بانحراف معياري قدر ب (0,37236)، ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإنه يشير إلى مستوى قبول "مرتفع" كما نلاحظ من إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4,22-4,06) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0,526-0,452). مما يعكس أهمية المهارات الاجتماعية بالنسبة لأساتذة الكلية في مواجهة متطلبات العمل المستقبلي الذي يعتمد على بشكل كبير على القدرة على فهم واستيعاب المعلومات والتجارب والتفاصيل بشكل متكامل ومترابط مما يمكنهم من توصيل المحتوى التعليمي بطريقة شاملة وعميقة لطلابهم. كما أن القدرة على التفكير بطريقة استباقية وصياغة رؤى بعيدة المدى ستساعدهم في تطوير برامج تعليمية تواكب احتياجات سوق العمل المستقبلية. كما ستمكن القدرة على العمل بشكل فعال مع الآخرين وتبادل المعرفة والمهارات والموارد الأساتذة من الاستفادة من خبرات زملائهم والتعاون لتحقيق الأهداف التعليمية المشتركة، ويعتقد الأساتذة أن القدرة على التعبير عن الأفكار والمشاعر بوضوح وفهم الرسائل المرسله من الطلاب ستعزز من قدرتهم على التواصل الفعال وإدارة الصف الدراسي بنجاح.

ثالثاً. بعد المهارات الذاتية: جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابة عن هذا البعد (4,1239) بانحراف معياري قدر ب (0,50093)، ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإنه يشير إلى مستوى قبول "مرتفع" كما نلاحظ من إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4,32-3,74) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0,545-

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير –بسكرة-

0,874). مما يؤكد على أن المهارات الذاتية والتي تتطلب المبادرة الذاتية واتخاذ خطوات إيجابية وتحمل المسؤولية الشخصية بدلاً من الاعتماد على توجيه الآخرين، جاءت بتقدير أقل مقارنة مع المهارات الأخرى . غير أن الدافعية القوية لتحقيق الأهداف المهنية والشخصية وبذل الجهد للنجاح تعد عاملاً مفيداً، كما أن التكيف والتعامل المرن مع التغييرات والبيئات المختلفة سيعزز فرص النجاح المهني. وأخيراً، يعتبر الأساتذة أن الكفاءة الذاتية والثقة بالقدرات الشخصية لتنفيذ المهام وتحقيق النتائج المطلوبة تشكل مهارات ذاتية أساسية في المستقبل.

المطلب الثالث: صلاحية النموذج واختبار الفرضيات.

الفرع الأول: صلاحية النموذج.

قبل اختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار هذه الفرضية والجدول 10 يبين ذلك:

الجدول (11): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

معامل التحديد R^2		معامل الارتباط R			المتغير
0,215		0,463			سيناريوهات العمل
مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,000	18,046	1,995	1	1,995	الانحدار
		0,111	66	7,295	الخطأ
			67	9,290	المجموع الكلي

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.V26)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) يتبين ثبات صلاحية النموذج وملاءمته لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (18,046) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$. ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو سيناريوهات العمل في هذا النموذج يفسر ما مقداره (21.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في تطوير المهارات وذلك بالاعتماد على معامل التحديد (R^2)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، كما أن معامل الارتباط (R) بين سيناريوهات العمل وتطوير المهارات قد بلغ (0.463) وهي قوة كبيرة تدل على علاقة الارتباط القوية والطرديّة، ذات الدلالة المعنوية بين المتغيرين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير –بسكرة-

ومن هذا المنطلق نستدل على ملائمة أو صلاحية النموذج المقترح والذي من خلاله نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة. وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أهمية المتغير المستقل (سيناريوهات العمل) بأبعاده منفردة (بعد سيناريو العمل المباشر، سيناريو العمل عن بعد، سيناريو العمل الهجين) في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعاً لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة بسكرة-.

تطوير المهارات								متغيرات البحث
معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	
0,180	0,424	14,507	0.000	3,809	0,424	0,099	0,378	بعد سيناريو العمل المباشر
0,114	0,338	8,515	0,005	2,918	0,338	0,056	0,163	بعد سيناريو العمل عن بعد
0,101	0,318	7,405	0,008	2,721	0,318	0,066	0,178	بعد سيناريو العمل الهجين
0,215	0,463	18,046	0,000	4,248	0,463	0,087	0,370	سيناريوهات العمل

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.V26)

الفرع الثاني: اختبار فرضية الدراسة الرئيسية.

أولاً. نص فرضية البحث الرئيسية: لا توجد أهمية لسيناريوهات العمل بأبعاده منفردة في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعاً لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة بسكرة-.

ثانياً. نص الفرضية الإحصائية: يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

H_0 : لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لسيناريوهات العمل بأبعاده منفردة في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعاً لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05".

H_1 : توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لسيناريوهات العمل بأبعاده منفردة في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعاً لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05".

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في

الجدول السابق ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة نسبيا ذات دلالة معنوية بين سيناريوهات العمل وتطوير المهارات عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قوة العلاقة ($R=0.463$) هذه النتيجة تأكدها قيمة (F) المحسوبة البالغة (18,046) وهي دالة إحصائيا. وأن قيمة (T) المحسوبة (4,248) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة (B) التي تعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل "سيناريوهات العمل" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (2.729) في المتغير التابع "تطوير المهارات". حيث فسر متغير سيناريوهات العمل حسب معامل التحديد (R^2) المقدر ب(0,215) من التباين في تحقيق تطوير المهارات، بمعنى أن (21.5%) من التغيرات الحاصلة في تطوير المهارات سببها تغيرات في سيناريوهات العمل والباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تتم دراستها في نموذج الدراسة الحالية. وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية ونقبل بديلتها التي تؤكد على وجود أهمية ذات دلالة إحصائية لسيناريوهات العمل في تطوير المهارات لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05". وتكون معادلة خط الانحدار $y=a+bx$ بهذا الشكل:

$$\text{تطوير المهارات} = 0.370 + 2.729 \text{ سيناريوهات العمل}$$

حيث أثبتت لنا نتائج الدراسة الحالية إلى أن المستوى الأساسي يمثل ما قيمته (2.729) من تطوير المهارات لدى الأساتذة بغض النظر عن سيناريوهات العمل التي يواجهونها. أما معامل الانحدار (0.370): يبين أن زيادة واحدة في سيناريوهات العمل التي يواجهها الأساتذة، فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة في تطوير مهاراتهم الذاتية بمقدار 0.370 وحدة. أي أن زيادة التعرض لسيناريوهات العمل المتنوعة والتحديات المختلفة يرتبط بشكل إيجابي مع تطوير وتعزيز المهارات لدى أساتذة الكلية. وبالتالي، فإن تطوير المهارات لدى الأساتذة يرتبط إلى حد كبير بمتغيرات وعوامل مختلفة تؤثر بشكل هام غير أن تطوير مهاراتهم الذاتية أو الموضوعية أو الاجتماعية فإنه يتأثر فقط بنسبة محدودة بسيناريوهات العمل التي يخضعون لها.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.

عند اختبار الفرضيات الفرعية تفسر النتائج على النحو التالي:

أولا. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

1. نص فرضية البحث: لا توجد أهمية لمواءمة سيناريو العمل المباشر في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة-

2. نص الفرضية الإحصائية: يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

H₀: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لمواءمة سيناريو العمل المباشر في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05".

H₁: توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لمواءمة سيناريو العمل المباشر في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05".

باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبيا ذات دلالة معنوية بين سيناريو العمل كأحد أبعاد سيناريوهات العمل وتطوير المهارات عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قوة العلاقة ($R=0,424$) هذه النتيجة تأكدها قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود أهمية ذات دلالة إحصائية لمواءمة سيناريو العمل المباشر في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05". وتكون معادلة خط الانحدار $y=a+bx$ بهذا الشكل:

تطوير المهارات = $0,378 + 2,552$ سيناريوهات العمل (سيناريو العمل المباشر)

هذا يشير إلى أن هناك مستوى أساسي من تطوير المهارات بمقدار 2,552 وحدة، حتى في حالة عدم وجود أي سيناريوهات عمل مباشرة. مما تقودنا إلى استنتاج مفاده بأن هناك عوامل أخرى، بخلاف سيناريوهات العمل المباشرة، تساهم في تطوير مهارات الأساتذة. وأن المعامل 0,378 يدل على أن زيادة وحدة واحدة في سيناريوهات العمل المباشرة ترتبط بزيادة بمقدار 0,378 وحدة في تطوير المهارات لدى الأساتذة، وبالتالي فإن التعرض والتعامل مع سيناريوهات العمل المباشرة له تأثير إيجابي على تطوير المهارات للأساتذة.

ثانيا. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

1. نص فرضية البحث: لا توجد أهمية لمواءمة سيناريو العمل عن بعد في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة لدى

أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة-

2. نص الفرضية الإحصائية: يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

H₀₁: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لمواءمة سيناريو العمل عن بعد في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05".

H₁₁: توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لمواءمة سيناريو العمل عن بعد في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05".

باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبيا ذات دلالة معنوية بين سيناريو العمل عن بعد كأحد أبعاد سيناريوهات العمل وتطوير المهارات عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قوة العلاقة ($R=0,338$) هذه النتيجة تأكدها قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.005) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود أهمية ذات دلالة إحصائية لمواءمة سيناريو العمل عن بعد في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05". وتكون معادلة خط الانحدار $y=a+bx$ بهذا الشكل:

تطوير المهارات = $0,163 + 3,595$ (سيناريو العمل)

ما يفسر أن هناك مستوى أساسي من تطوير المهارات بمقدار 3,595 وحدة، حتى في حالة عدم وجود أي سيناريوهات عمل عن بعد. مما يؤول بنا إلى أن أهمية مواءمة سيناريو العمل عن بعد ضعيفة لتطوير المهارات لدى الأساتذة وأن ذلك يرجع إلى متغيرات أخرى تتعلق بالبحث العلمي وتطوير مناهجهم التعليمية وكذا إلى الاختلاف في الرغبة في تطوير المهارات لديهم لدوافع شخصية، سلوكية، وتراكم التجارب بغض النظر عن وجود سيناريو العمل عن بعد وهذا ما أثبتته التحولات نحو الأدوات التكنولوجية المستخدمة للتعليم عن بعد حتى قبل فترة الجائحة فقد سعى عدد من الأساتذة في ظل وجود سيناريو واحد حينها وهو العمل المباشر إلى إيجاد سبل لتعزيز معارف طلبتهم وحتى التعاون مع زملائهم والتدرب على استخدام المنصات التعليمية عن بعد ووسائل التواصل الاجتماعي لتنويع قنوات التعليم لديهم، وظهرت كفاءة عالية لدى هؤلاء على التحول السلس نحو أسلوب التعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا -19 وما بعدها؛ بخلاف شريحة قليلة والتي أبدت امتعاضها من العمل عن بعد عبر ابداء قناعتها بعدم جدواها والاعتراف فقط بالعمل الحضورى كأسلوب فعال في التعليم والتواصل، وقد أخذت هذه الفئة من الأساتذة مدة أطول

في التكيف مع الأوضاع الجديدة آن ذاك. أي أن التعامل مع سيناريوهات العمل عن بعد له تأثير إيجابي، لكن بدرجة أقل مقارنة بسيناريوهات العمل المباشر لدى العينة المبحوثة من أساتذة الكلية.

ثالثا. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

1. نص فرضية البحث: لا توجد أهمية لمواءمة سيناريو العمل المهجين في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة-

2. نص الفرضية الإحصائية: يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

H₀₂: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لمواءمة سيناريو العمل المهجين في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05".

H₁₂: توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لمواءمة سيناريو العمل المهجين في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05".

باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبيا ذات دلالة معنوية بين سيناريو العمل المهجين كأحد سيناريوهات العمل وتطوير المهارات عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قوة العلاقة (R=0.318) هذه النتيجة تأكدها قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود أهمية ذات دلالة إحصائية لمواءمة سيناريو العمل المهجين في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05". وتكون معادلة خط الانحدار $y=a+bx$ بهذا الشكل:

تطوير المهارات = $0,178 + 3,474$ (سيناريو العمل المهجين)

ويمكن تفسير ذلك أن القيمة الثابتة 3,474 تمثل القيمة المتوقعة لتطوير المهارات عندما تكون قيمة سيناريوهات العمل المهجين تساوي صفراً. بمعنى آخر، هذا هو المستوى القاعدي المتوقع لتطوير المهارات بغض النظر عن سيناريوهات العمل المعتمدة. أما القيمة 0,178 التي تمثل معامل الانحدار فإنها تمثل التغير المتوقع في تطوير المهارات عند زيادة وحدة واحدة في سيناريوهات العمل المهجين. بمعنى آخر، زيادة وحدة واحدة في سيناريوهات العمل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير –بسكرة-

المهجين ترتبط بزيادة 0,1780 وحدة في تطوير المهارات، أي 17.8%، يفسر ذلك كون سيناريوهات العمل المهجين، التي تجمع بين العمل المباشر والعمل عن بعد، تظهر تأثير إيجابي أكبر على تطوير مهارات الأساتذة مقارنة بالعمل عن بعد فقط، إلا أن تصورات الأساتذة تجاه العمل المهجين فهي لا تختلف عن العمل عن بعد أي يؤخذ السيناريوهين بنفس المعنى، لذا فقد جاءت معادلتا الارتباط شبه متماثلتين، على عكس السيناريو الأول المتعلق بالعمل المباشر. وعليه، يبدو أن نموذج العمل المهجين هو الأكثر فعالية في تعزيز تطوير مهارات الأساتذة مقارنة بنموذج العمل عن بعد فقط، أما في ظل وجود سيناريو العمل المباشر فإن فعالية النموذجين الآخرين تنخفض تبعاً لذلك.

الجدول (13): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

معامل التحديد R^2		معامل الارتباط R			المتغير
0,317		0,563			سيناريوهات العمل
مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,000	9,901	0,982	3	2,945	الانحدار
		0,099	64	6,345	الخطأ
			67	9,290	المجموع الكلي

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.V26)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) يتبين ثبات صلاحية النموذج وملاءمته لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.901) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$. ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو سيناريوهات العمل في هذا النموذج يفسر ما مقداره (31.7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في تطوير المهارات وذلك بالاعتماد على معامل التحديد (R^2) ، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، كما أن معامل الارتباط (R) بين سيناريوهات العمل وتطوير المهارات قد بلغ (0.563) وهي قوة كبيرة تدل على علاقة الارتباط القوية والطرديّة، ذات الدلالة المعنوية بين المتغيرين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير –بسكرة-

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أهمية المتغير المستقل (سيناريوهات العمل) بأبعاده مجتمعة (بعد سيناريو العمل المباشر، سيناريو العمل عن بعد، سيناريو العمل المهجين) في تطوير المهارات بأبعادها مجتمعة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-.

تطوير المهارات					متغيرات البحث
مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	4,285	0,443	0,092	1,395	بعد سيناريو العمل المباشر
0,155	1,438	0,243	0,081	0,117	بعد سيناريو العمل عن بعد
0,387	0,871	0,147	0,095	0,083	بعد سيناريو العمل المهجين
0,000	3,752	//	0,465	1,746	سيناريوهات العمل

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.V26)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) يتبين أنه بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، يكون المتغير X1 فقط ذا دلالة إحصائية $(\alpha > 0.05)$. هذا يعني أنه عند أخذ جميع المتغيرات الثلاثة في الاعتبار معاً، فإن X1 فقط هو الذي يساهم بشكل كبير في التنبؤ ب Y.

تشير هذه النتائج إلى أن X1 (سيناريو العمل المباشر) هو أقوى مؤشر على Y (تطوير المهارات). في حين أن X2 (سيناريو العمل عن بعد) و X3 (سيناريو العمل المهجين) قد يكون لهما تأثير كبير على Y (تطوير المهارات) بشكل فردي، إلا أن أهميتهما تتضاءل عند أخذ X1 (سيناريو العمل المباشر) في الاعتبار.

وبالتالي، يجب تفسير هذه النتائج بحذر، حيث أن قيم R-squared المنخفضة تشير إلى أن المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج لا تفسر سوى نسبة صغيرة من التباين في Y (تطوير المهارات) ومنه نستنتج أنه قد تكون هناك متغيرات أخرى مهمة لم يتم تضمينها في النموذج والتي يمكن أن تفسر المزيد من التباين في Y (تطوير المهارات)، وعليه يجب إجراء مزيد من البحث لتأكيد هذه النتائج واستكشاف المتغيرات الإضافية التي قد تؤثر على Y (تطوير المهارات).

المطلب الثالث: مناقشة وتفسير النتائج

ناقشت الدراسة في هذا الفصل النتائج التي أسفرت عنها عملية التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات

متغيرات الدراسة

الفرع الأول: مناقشة أبعاد المتغير المستقل (سيناريوهات العمل المقترحة)

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل (سيناريوهات العمل المقترحة) جاءت مرتفعة بشكل عام، وبمتوسط حسابي بلغ (3.58)، حيث جاء بعد سيناريو العمل المباشر في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (4.2779)، وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بُعد سيناريو العمل المهجين، وبمتوسط حسابي بلغ (3.8971)، وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً، ويليه في المرتبة الأخيرة بعد سيناريو العمل عن بعد، بوسط حسابي بلغ (3.5176)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

تشير هذه النتيجة إلى اهتمام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة بسيناريوهات العمل المختلفة، فعلى الرغم من تركيزها واهتمامها بشكل كبير بسيناريو العمل المباشر المستند إلى قيام الأستاذ(ة) بإنجاز عمله (ها) داخل الكلية، إلا أنها تدرك أهمية السيناريوهات المختلفة في العمل والمتضمنة سيناريو العمل عن بعد بالكامل، من خلال السماح للأساتذة أو مجموعة منهم بتنفيذ الاعمال والأنشطة وإدارة العمل من خارج بيئة العمل المكانية التقليدية كالاتجاهات التنسيقية أو اجتماعات فرق التكوين وغيرها من الأعمال أو الأنشطة كالسماع للأساتذة المنتمين للكلية أو الذين لا ينتمون لها في حال تعذر حضورهم ضمن أعضاء لجنة المناقشات لطلبة الدكتوراه (سواء بصفتهم الأستاذ المشرف أو عضو مبحثنا) أن يتموا مناقشتهم عن بعد باستخدام إحدى المنصات مثل google meet أو Zoom وغيرها في قاعة مخصصة لذلك ومجهزة بالوسائل الضرورية من أجل ضمان السير الحسن للمناقشة، كما يستفيد الأساتذة من المشاركة في الملتقيات الوطنية أو الدولية وفي الأيام الدراسية عن بعد ما يعكس تقليص تكاليف التنقل وتحقيقاً للتوازن بين الحياة المهنية والأسرية، وتظهر الرغبة الذاتية للعديد من الأساتذة في تطوير مهاراتهم عبر حصولهم على تكوينات متخصصة في مختلف المجالات لتطوير مهاراتهم في اللغات الأجنبية أو دورات تكوينية تتعلق إما بمجال اهتمامهم في الجامعة مثل دورات تحديد مقاييس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات أو دورات كيفية استخدام البرامج الإحصائية في تحليل البيانات ودورات تتعلق بقواعد النشر العلمي ومناهج البحث العلمي؛ ويتم استخدام سيناريوهات العمل عن بعد والعمل المهجين تبعاً لطبيعة المقاييس التي يدرسونها على الأخص إذا كانت المقاييس مدرجة ضمن عروض التكوين في طور اليسانس أو الماستر (canvas) كمقاييس عن بعد كلياً أو كمقاييس

تعليم هجين، وهو التوجه الجديد لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر الذي يؤكد على ضرورة دمج سيناريوهات العمل المقترحة في الدراسة الحالية في عروض التكوين في الجامعة لمختلف التخصصات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السن، 2021)، التي أكدت نتائجها أن نظام العمل عن بعد رغم التحديات والجوانب السلبية التي قد تترتب عنه في بعض الحالات إلا أنه يساهم في ترشيد التكاليف وزيادة الإنتاجية وتطوير العمل. كما تتفق نتائج الدراسة أيضا مع دراسة (Rasa J'amsen, Anu Sivunen, Study: (Kirsimarja Blomqvist, 2022) والتي تشير نتائجها إلى أهمية التواصل العلائقي في العمل عن بعد وتدعو إلى تصميم استراتيجي لممارسات التواصل المؤسسية مماثل للتواصل في الأماكن الفعلية للعمل.

كما ساهمت دراسة (Simon J. Best, 2021) في تسليط الضوء على أن العمل عن بُعد ليس مناسبًا لجميع العمال، وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية حسب آراء الباحثين وملاحظة واقع تطبيق العمل عن بعد، والذي يوصي بضرورة اخذ بعين الاعتبار استعداد الأساتذة الذين توكل لهم مقاييس التعليم عن بعد وخصائصهم الشخصية ودافعيتهم نحو ذلك النموذج من العمل.

وافقت نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة (Lasma Licite-Kurbe; Ruta Leonovica, 2021) بأن العيوب الرئيسية للعمل عن بُعد تكمن في صعوبة التحكم في الموظفين والتواصل الفعال فيما بينهم وضمان نجاح العمل الجماعي، وهو ما يفسر تماما الأهمية المنخفضة لسيناريو العمل عن بعد مقارنة بالسيناريوهات الأخرى، والتي بينتها المتوسطات المنخفضة لعبارات هذا البعد وذلك لآراء الأساتذة الباحثين بشأن فعالية التواصل والتفاعل بين الأساتذة والطلبة من جهة وبين الأساتذة وزملائهم والإداريين من جهة أخرى.

ويمكن كذلك تفسير هذه النتيجة المتمثلة باعتماد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة مجموعة من السيناريوهات في العمل إلى إدراكها لأهمية تلك السيناريوهات في تنوع طرق العمل، كأحد التوقعات في التفكير الاستراتيجي، وأن بعض سيناريوهات العمل مناسبة في أوقات أو حالات معينة وتكون أفضل من غيرها في تلك الأوقات أو الحالات، فتأخذ الكلية ما يناسب طبيعة العمل في ذلك الوقت من السيناريوهات، وبذلك تكون مرنة في طرق العمل وتطويرها وفي السعي لتحسين ظروف العمل والاهتمام بإنتاجية الأستاذ (ة) والرفع من كفاءته(ها) في أداءه(ها) للعمل.

وتفسر الدراسة الحالية نتيجة حصول بعد سيناريو العمل المباشر على أكبر أهمية نسبية كأحد سيناريوهات العمل إلى أن مكونات بيئة سيناريو العمل المباشر من أفراد، قاعات، مدرجات، وأثاث تكون في الغالب متناسقة ومنسجمة مع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

بعضها البعض لتحقيق أفضل أداء ممكن، وامكانية مراقبة العمل وتصحيح الانحرافات فيما هو مخطط له بسرعة، بالإضافة إلى تقليل الأخطاء بالقدر الممكن، على الرغم من أن السيناريوهات الأخرى قد يكون لها أفضلية في بعض الأعمال أو بعض الأوقات، إلا أن سيناريو العمل المباشر يبقى هو الأكثر تحقيقاً للنتائج في أغلب الحالات.

وهذا ما لم تتفق معه نتيجة دراسة (Yasemin Bal; Nazlı Ece Bulgur, October 2023) التي تشير إلى أن العمل عن بُعد أصبح نموذجًا حتميًا، يتطلب توجيه الموارد بشكل جيد للتكيف مع التغييرات المرتبطة بهذا النمط بالنسبة للأفراد أو المؤسسات. كما لم تتفق نتائج دراستنا الحالية مع دراسة (Bassant Adel Mostafa , 2021) التي رأت أن الوضع الحالي يؤكد أن استثمار صاحب العمل في التكنولوجيا لن يضيع هباءً لأن الموظفين يشعرون بإنتاجية أكبر أثناء العمل من المنزل، وأن بيئة العمل ستتحرك في هذا الاتجاه لفترة طويلة في المستقبل.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج أبعاد المتغير التابع (المهارات المستقبلية)

أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية تطوير المهارات جاءت مرتفعة بشكل عام، وبمتوسط حسابي بلغ (4,1691)، إذ جاء بعد المهارات الموضوعية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4,2353) وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بعد المهارات الاجتماعية، وبمتوسط حسابي بلغ (4,1654) بأهمية نسبية مرتفعة، يليه بعد المهارات الذاتية، وبمتوسط حسابي بلغ (4,1239) بأهمية نسبية مرتفعة.

تشير هذه النتيجة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة لديها إدراك عالي بأهمية تطوير المهارات ودورها في تطوير الأداء وبالتالي تسعى وباستمرار إلى التحسين من بيئة العمل والاهتمام بالموارد البشرية من خلال دعم وتحسين المهارات للأساتذة من خلال السعي لتحسين أدائهم لأعمالهم، وتحقيقاً للمرونة من خلال السماح لهم بحل المشكلات المعقدة في سياقات العمل الناشئة، بطريقة منظمة ذاتياً وتمكينهم من التصرف بنجاح مستندة في ذلك إلى الموارد المعرفية والتحفيزية والإرادية والاجتماعية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مندور، تادرس، عمار و صالح، 2018)، التي توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج التعليم وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه التنمية، وارتباط قوي لتفهم المسؤولين بأهمية بناء خطط التعليم المواكبة لتطوير المهارات ومحاوره الرئيسية والوفاء بمتطلباته. وهو ما يوافق كذلك دراسة (العربي، 2019) التي توصلت إلى ضرورة وضع إطار مشترك يهدف لتطوير الأداء المستقبلي للمورد البشري بوصفه ميزة تنافسية مستدامة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -بسكرة-

وقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة (إنديز وآخرون، 2019) التي خلصت إلى وجود حاجة ملحة إلى المهارات المستقبلية في الوقت الراهن، وبالتالي العمل أكثر على سد فجوات المهارات المستقبلية خلال الأعوام القادمة وتطبيق أفضل السبل الموجهة والسريعة قدر الإمكان.

اتجهت نتائج الدراسة إلى تأكيد النتائج التي توصلت إليها دراسة (Bakhshi, et al, 2018) التي أشارت إلى أهمية مهارات القرن الحادي والعشرين، التي تجمع بين المهارات الشخصية والمعرفية، وتسلط الضوء على وجود تركيز قوي على الكفاءات الشخصية والمهارات الاجتماعية.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Ulf-Daniel Ehlers, 2023) التي بينت بأن نهج المهارات المستقبلية تجاوز النماذج التقليدية للمهارات، وعلى الرغم من أن المهارات الرقمية والتقنية ستكون مهمة، إلا أنه لا يكفي وجودها والقيمة الحقيقية للمهارات المستقبلية تكمن في تنمية القدرة الشخصية للتصرف بشكل منظم في الميدان المحدد، وهو ما تم ملاحظته من خلال الأهمية التي يوليها الأساتذة للمهارات الموضوعية والاجتماعية كمهارات مستقبلية وكذا المهارات الذاتية لتطوير مهاراتهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف الكلية التي ينتمون لها. وتفسر الدراسة حصول بُعد المهارات الموضوعية على أعلى أهمية نسبية نتيجة لإدراك أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أهمية المهارات الموضوعية فالعمل المستقبلي حسب آرائهم يتطلب امتلاك قدرات الاستجابة الفعالة للتحديات الجديدة والمتنوعة، كما أن التفكير الإبداعي والابتكاري يشكل مهارة حيوية في بيئة العمل المتغيرة، وأن القدرة على فهم واستخدام التقنيات والأدوات الرقمية، وتقييم الخبرات والأفكار والمواقف بعمق ستكون مهارات أساسية للعمل المستقبلي.

خلاصة:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الذي يهدف إلى الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في أهمية ملاءمة سيناريوهات العمل بأبعادها منفردة (العمل المباشر، العمل عن بعد، العمل الهجين) في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة-.

حيث تم التطرق في البداية إلى تقديم عرض موجز حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-، ثم تناولنا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وتم تحديد مجتمع وعينة البحث، إذ قمنا بوصف أفراد عينة البحث من خلال متغيراتهم الشخصية والوظيفية. ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات. وقمنا بتصميمها في شكلها النهائي بعد إجراء التعديلات عليها فتضمنت محورين رئيسيين هما: "سيناريوهات العمل" و "تطوير المهارات"، ثم تحليلها لاختبار فرضيات الدراسة، وهذا بعد التأكد من صدق أداء الدراسة وثباتها وصلاحتها لأهداف هذا البحث باستخدام معامل الثبات كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha).

ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة وعرض وتحليل وتفسير النتائج تبين لنا وجود أهمية ذات دلالة إحصائية لسيناريوهات العمل بأبعادها منفردة تطوير المهارات بأبعادها منفردة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة-.



الخاتمة:

تتطلب بيئة العمل اليوم نهجًا أوسع في تطوير الموارد البشرية، يشمل التطوير الذي تقوده المبادرات الشخصية للعاملين. فأهمية تطوير رأس المال البشري لم تنخفض بالنسبة للمؤسسات والعاملين على حد سواء؛ إذ أثبتت المنظمات قوتها وسرعة استجابتها، كما أن العاملين يقومون بجهود فردية لتطوير مهاراتهم التي تعود بالفائدة على المؤسسات.

فإذا أصبح بإمكان الجميع العمل عن بُعد بفعالية وكفاءة، فمن المؤكد أن المؤسسات ستكون قادرة على تدريب العاملين بسرعة على مهارات جديدة لتحقيق أهداف العمل المتطورة. وسيكون توفير هذه المهارات الجديدة في بيئة العمل عن بُعد ليس مجرد تحدٍ، بل ضرورة أيضًا.

نستنتج من هذه الدراسة أن هناك أهمية حاسمة لمواءمة سيناريوهات العمل في تطوير المهارات المستقبلية، فسيناريوهات العمل المباشر والعمل عن بعد والعمل الهجين كلها تتميز بخصائصها الفريدة التي تؤثر على إنتاجية الأساتذة والتواصل والتعاون والصحة النفسية. لتحقيق النجاح في سوق العمل المستقبل، يجب على الأساتذة أن يتعلموا المهارات اللازمة للاستفادة من سيناريوهات العمل المباشر والعمل عن بعد والعمل الهجين، مثل المهارات الموضوعية والاجتماعية والذاتية.

أولاً. النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

1. مستوى تبني كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- سيناريوهات العمل بأبعادهما (العمل المباشر، العمل عن بعد، العمل الهجين) جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث، وقد احتل بعد العمل المرتبة الأولى من حيث الأهمية من وجهة نظر الباحثين، يليه بعد سيناريو العمل الهجين في المرتبة الثانية، ثم بعد العمل عن بعد في المرتبة الثالثة.
2. مستوى سعي أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- إلى تطوير مهاراتهم بأبعاده (المهارات الذاتية، المهارات الموضوعية، المهارات الاجتماعية) جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث، وقد احتل بعد المهارات الموضوعية المرتبة الأولى من حيث الأهمية من وجهة نظر الباحثين، يليه بعد المهارات الاجتماعية في المرتبة الثانية، ثم بعد المهارات الذاتية في المرتبة الثالثة.
3. هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبياً، وأهمية ذات دلالة إحصائية لسيناريوهات العمل بأبعاده منفردة في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعاً من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05".

4. هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبيًا، وأهمية ذات دلالة إحصائية لسيناريو العمل المباشر في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05"
5. هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبيًا، وأهمية ذات دلالة إحصائية لسيناريو العمل عن بعد في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05"
6. هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبيًا، وأهمية ذات دلالة إحصائية لسيناريو العمل الهجين في تطوير المهارات بأبعاده مجتمعة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05"
- ثانياً. الاقتراحات:

1. توفير برامج تدريبية متنوعة ومستمرة للأساتذة لتعزيز مهاراتهم في التكيف مع التغيير بشكل أفضل، وتعزيز مهارات التفكير الإبداعي، التعامل مع الغموض، استخدام التقنيات الرقمية، والتفكير النقدي من أجل اكتساب المهارات المستقبلية الملائمة لسيناريوهات العمل مستقبلاً؛
2. إنشاء بيئة عمل تشجع الأساتذة على التفكير خارج الصندوق وتكوينهم في مجال التفكير التصميمي من أجل تجربة أفكار جديدة، وإيجاد الحلول للمشاكل والبيئات الناشئة التي يواجهونها بهدف دعم ورفع مهاراتهم الإبداعية؛
3. منح الأساتذة فرص تطوير مهاراتهم يعزز شعورهم بالتمكين ويشجعهم على اكتساب مهارات جديدة.
4. تشجيع الأساتذة على التعلم المستمر وتوفير فرص لتطوير مهاراتهم من خلال وضع حوافز أو مكافآت لهم (احتساب تطوير المهارات في تقييم المردودية والاستفادة من التربصات والترقيات إلى الرتبة على سبيل المثال)، مع توفير البنية التحتية التكنولوجية والموارد المالية التي تساعدهم على البقاء على اطلاع بالمستجدات والمهارات المطلوبة.
5. تحديد درجة تأثير الفجوات في المهارات واتخاذ القرار فيما يتعلق بتوظيف أو تدريب الأساتذة في الكلية؛
6. ربط مبادرات التدريب بالأهداف الفورية والطويلة الأجل للكلية؛
7. تحديد الفترة الملائمة والأسلوب الأمثل لتدريب الأساتذة لتطوير مهارات جديدة؛
8. توافق استراتيجية تحسين المهارات مع ثقافة الكلية وملاءمتها مع خطة اتصالات داخلية قوية.
9. من أجل ضمان التبنى السليم لسيناريوهات العمل عن بعد والعمل الهجين يجب أن تضمن الكلية الانضباط الذاتي فالأساتذة يقومون بأداء أعمالهم بشكل مستقل دون إشراف مباشر، لذا يجب أن تعمل على تعزيز الانضباط الذاتي حتى يفني الأساتذة بالأعمال دون رقابة مستمرة، والحفاظ على تركيزهم وإنتاجيتهم.

ثالثا. آفاق الدراسة:

1. قد تبحث الأبحاث المستقبلية المقترحة في الأسئلة والقضايا التالية: تصور مقترح لقياس مستوى ملاءمة المهارات المستقبلية وتطويرها في المؤسسات.
2. تحديد متطلبات الجاهزية الالكترونية لتطوير المهارات في المؤسسة.
3. أثر الثقافة التنظيمية على استجابة المؤسسة لتطوير مهارات الموارد البشرية في المستقبل.
4. أثر سيناريوهات العمل وتوفر البنية التكنولوجية على المهارات المستقبلية.
5. أهمية تبني نهج التفكير التصميمي في تطوير المهارات الإبداعية في المؤسسة.
6. تحليل الطرق الفعالة لتطوير المهارات الرقمية في العمل الهجين.
7. تأثير سيناريوهات العمل المباشر والعمل عن بعد على التواصل والتعاون بين أفراد الفريق.
8. يمكن القيام بنفس الدراسة لكن باستخدام عينة أكبر تشمل أساتذة جامعة بسكرة ككل.
9. استخدام أدوات منهجية أخرى كالمقابلة وتحليل المضمون من شأنه أن يعطي ربما نتائج جديدة.

رابعا. إسهامات الدراسة.

1. قامت هذه الدراسة بتسليط الضوء على أحد أهم المواضيع الحديثة التي أثارت اهتمام المؤسسات، والمتمثل في سيناريوهات العمل، والتي لاقت أهمية كبرى في فترة الجائحة وما بعدها، حيث طرحت هذه السيناريوهات كبداية للعمل المباشر، وبتبنيها نتجت عنها قضايا وجب التطرق لها وتمحيصها وفهم تأثير تلك السيناريوهات على السير الحسن للعمل والأهداف المتوخاة منها. حيث قدمت الدراسة اختلاف وجهات النظر حول تبني سيناريو العمل واشكاليات التواصل الفعال والأداء والتفاعل في سيناريوهات العمل عن بعد والعمل الهجين، وبينت الدراسة أنه في ظل وجود سيناريوهات مجتمعة فإن العمل المباشر هو الأكثر أهمية من وجهة نظر الأساتذة المبحوثين.
2. في جانب الدراسة الميدانية قمنا بتسليط الضوء على قطاع هام جدا من بين أهم القطاعات الاستراتيجية في البلاد، حيث كانت هناك ندرة نسبية في الدراسات التي قامت بتناول متغيري موضوع البحث في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.
3. مساهمة الدراسة في المساعدة على تحديد سيناريوهات العمل والتي يمكن أن تعتمد عليها الكلية في تطوير المهارات.

الخاتمة العامة

4. التركيز على كيفية تطوير المهارات المستقبلية من دعم وتعزيز المهارات الموضوعية التي جاءت أهميتها النسبية مرتفعة والعمل على تطوير المهارات الذاتية باعتبارها لم تبلغ المستوى الجيد مقارنة مع ما جاءت في دراسات سابقة في قطاعات مماثلة وأخرى مختلفة، كما ساهمت الدراسة في كون المهارات الاجتماعية ذات أهمية بالغة لدى الأساتذة الذين شملتهم الدراسة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

المقالات

1. اسماء عبد المطلب بني يونس. (2018). دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.
2. الرشيد، ص. ب. (2020). اتجاهات المرأة أ السعودية نحو أسلوب العمل عن بُعد. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
3. خميس، م. (2017). تصنيف السيناريوهات وإشكالية الفوضى النظرية. دراسات - استشراف، p. الصفحات 167-191.
4. قدي، ع. ا. (9، 10، 2004). إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة. ج. ورقة. Consulté le (Éd., 2024, sur 23, 2024, sur www.manifest.univ-ouargla.dz.
5. نعيمة، ب. (2018). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع-275-277, pp.
6. السن (2021)، "الجوانب الاقتصادية للوظائف التعاقدية والعمل عن بعد في ضوء قوانين الخدمة المدنية العربية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (41)، العدد (02)، الأردن، ص.ص 143-168
7. محمود، (2022)، قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (34)، حلوان جمهورية مصر العربية، ص.ص 213-331.
8. مندور، تادرس، عمار و صالح، (2018)، " تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة خاصة عن قطاع التعليم في بنى وليد بليبيا"، مجلة العلوم البيئية، المجلد (37)، الجزء (02)، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص.ص 281-311.
9. العربي (2019)، بعنوان: " محددات ومدائل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري". مجلة العلوم البيئية، المجلد (20)، العدد (02)، مجلة دراسات، ص.ص 211-240.
10. حسن (2022) أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية دراسه تطبيقيه على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (22)، العدد (03)، معهد سيناء العالي للدراسات النوعية، جمهورية مصر العربية، ص.ص 366-384.

الكتب

11. المغربي، م. ا. (2016). محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2016)، إدارة الموارد البشرية (Vol. الطبعة الأولى). المملكة الأردنية الهاشمية: دار الجنان للنشر والتوزيع.
12. حاتم أبو زائدة. (2018). مناهج البحث العلمي (الإصدار 02). غزة، فلسطين: مركز اجاث المستقبل.
13. حامد سوادى عطية. (1993). دليل الباحثين في الادارة والتنظيم (الإصدار 1). الرياض، الملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
14. رشدي القواسمة، مفيد أبو موسى، جمال أبو الرز، و صابر أبو طالب. (2012). مناهج البحث العلمي (الإصدار 01). القدس، فلسطين: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
15. سعد سلمان المشهداني. (2019). منهجية البحث العلمي (الإصدار 01). الأردن، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
16. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي (الإصدار 01). القاهرة، مصر: دار حميثرا للنشر.
17. محمد سرحان علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي (الإصدار 03). الجمهورية اليمنية، صنعاء: دار الكتب.

قائمة المراجع

المؤتمرات والمحاضرات

18. منظمة العمل الدولية. (2021). رسم معالم المهارات والتعلم المتواصل من أجل مستقبل العمل. التقرير السادس، مؤتمر العمل الدولي الدورة 109، منظمة العمل الدولية.
19. إنديز وآخرون، (2019) "مهارات المستقبل: ست منهجيات لسد فجوة المهارات المطلوبة في عالم الغد"، القمة العالمية للحكومات بالشراكة مع شركة ماكينزي آند كومباني، ألمانيا، ص.ص 1-18
20. منظمة العمل الدولية (2020)، "العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد-19 وما بعدها"، دليل عملي، منظمة العمل الدولية جنيف، المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، دمشق الجمهورية العربية السورية. مؤتمر العمل الدولي (2021) "رسم معالم المهارات والتعلم المتواصل من أجل مستقبل العمل"، التقرير السادس، الدورة 109، منظمة العمل الدولية، جنيف، الطبعة الأولى.

الأطروحات

21. الرموني، نور فايز زعل (2021)، " سيناريوهات عمل مقترحة للمواءمة مع المهارات المستقبلية للموارد البشرية - الدور المعدل للجهازية التكنولوجية، - دراسة ميدانية في شركات الصناعة الدوائية في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص.ص 1-149

المواقع الالكترونية

22. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة (2024)، https://www.youtube.com/channel/UCxMIh4UPQ3kPphUDmKQLufA?view_as=subscriber، تاريخ التصفح: 21 ماي 2024.
23. SAP. (2024). ثمانية اتجاهات تعريفية تؤثر على الموارد البشرية في 2024. Consulté le March 30, 2024, sur <https://www.sap.com/mena-ar/products/hcm/what-is-a-hybrid-workplace-model.html>.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

Articles :

1. Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, & C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, pp. 49-55.
2. Chermeck, T., Lynham, S., & Ruona Wendy, E. (2001, <https://scienceimpact.mit.edu/>). *A Review of Scénarion Planning literature*. Récupéré sur future Research Quaterfly: <https://scienceimpact.mit.edu/sites/default/files/documents/Scenario%20PlanningA%20Review%20of%20the%20Literature.PDF>
3. Cook, D. (2023). What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *World Leisure Journal*, VOL. 65(NO. 2), pp. 256–275.

قائمة المراجع

4. Emanuel, N., Harrington, E., & Pallais, e. A. (2023). *Emanuel, Natalia, Emma Harrington, et A The Power of Proximity to Coworkers: Training for Tomorrow or Productivity Today?* Consulté le March 15, 2024, sur <https://doi.org/10.3386/w31880>.
5. George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D., & Madera, J. M. (2022, Apr-Jun). *Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19*. Récupéré sur <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35719173/>: doi: 10.1016/j.orgdyn.2021.100869. Epub 2021 Jul 23.
6. Ingusci, E., Signore, F., Cortese, C. G., Molino, . M., Pasca, P., & Ciavolino, E. (2022, April 29). Development and validation of the Remote Working Benefits & Disadvantages scale. *Quality &*
7. Iqbal, K. M., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). *Hybrid Workplace: The Future of Work*. Consulté le April 02, 2024, sur DOI: 10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003
8. Kanwar Muhammad Javed Iqbal, F. K. (2021). Hybrid Workplace: The Future of Work. Dans M. H. Ahmed Khan, *Future Opportunities for Technology Management Education* (p. 21). Hershey USA: IGI Global Basheer.
9. Penarroja, V. (2024). Are there differences in the perceived advantages and disadvantages of teleworking?The identification of distinct classes of teleworkers. (D. 10.1108/IJM-07-2023-0416, Éd.) *International Journal of Manpower*, 45(10), pp. 1-15.
10. Pohlisch, J. (2020). *Internal open innovation-Lessons learned from internal crowdsourcing*. Consulté le March 13, 2024, sur Pohlisch, J. (2020). Internal open innovation-Lessons learned from internal crowdsourcing at SAP. *Sustainability (Switzerland)*, 12(10). <https://doi.org/10.3390/su12104245>: <https://doi.org/10.3390/su12104245>
11. Revuelto-Taboada, L., Canet-Giner, M. T., & Balbastre-Benavent, F. (2021). High-commitment work practices and the social responsibility issue: Interaction and benefits. *sustainability*, 13(2), pp. 1-25.
12. Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (–). (2020). *Investing time and resources for work–life balance: the effect on talent retention*. Consulté le 2020, sur *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6):. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>
13. Roulet, M. S. (2022). *UNDERSTANDING THE RELATIONSHIP BETWEEN REMOTE-WORKING EMPLOYEES' WELL-BEING AND JOB-EFFECTIVENESS DURING THE COVID-19 PANDEMIC*. Cambridge Judge Business School.
14. Savić, D. (2020). COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. *The Grey Journal*, 16(2), pp. 101-104.
15. Sima, V. G. (2020). *Sima, V., Gh eorghe, I. G., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review*. Récupéré sur *Sustainability (Switzerland)*: <https://doi.org/10.3390/SU12104035>
16. Yasemin Bal; Nazlı Ece Bulgur. (2023, October). *Remote Work:A Paradigm Shift in the Modern Workplace*. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/375111616>: DOI: 10.4018/978-1-6684-9172-0.ch019
17. Mandeep Saini & Thomas Roulet. (2022). *UNDERSTANDING THE RELATIONSHIP BETWEEN REMOTE-WORKING EMPLOYEES' WELL-BEING AND JOB-EFFECTIVENESS DURING THE COVID-19 PANDEMIC*. Cambridge: Cambridge Judge Business School Working Papers.

18. Hameed, A., & Waheed, A. (2011, July). Employee Development and Its Affect on Employee Performance a Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), pp. 224-229.
19. Best, S. J. (2021, June 10-12). The future of work: Remote work in the emerging new normal. *The Business and Management Review*, 12(1).
20. Yu, R., Burke, M., & Raad, N. (2019, December). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. *Journal of Urban Management*, 8(3), pp. 447-457.
21. Mostafa, B. A. (2021, february 2). The Effect of Remote W ect of Remote Working on Emplo orking on Employees Wellbeing and W ellbeing and WorkLife Integration during Pandemic in Egypt. *International Business Research*, 14(3).
22. Lu, Y., Adrados, J. S., Chand, S. S., & Wang, L. (2021, June). *Humans Are Not Machines— Anthropocentric HumanMachine Symbiosis for Ultra-Flexible Smart Manufacturing*. Consulté le April 30, 2024, sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2095809921001612?via%3Dihub>: <https://doi.org/10.1016/j.eng.2020.09.018>
23. Dondi, M., Klier, J., Panier, F., & Schubert, a. J. (2021, june 25). Defining the skills citizens will need in thefuture world of work.
24. Urbaniec, M., & Włodarkiewicz-Klimek, A. M. (2022, January 5). The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers’ Perspective. *Sustainability* , pp. 1-18.
25. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022, February). *Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support*. (J. o. Research, Éd.) Consulté le April 30, 2024, sur <https://www.sciencedirect.com/>: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>
26. Mujtaba, B. G. (2022, March 3). Workplace Management Lessons on Employee Recruitment Challenges, Furloughs, and Layoffs during the Covid-19 Pandemic. *Vol.10, No.1*, pp. 13-21.
27. Lange, M., & Kayser, a. I. (2022, April 19). The Role of Self-Efficacy, Work-Related Autonomy and Work-Family Conflict on Employee’s Stress Level during Home-Based Remote Work in Germany. (<https://doi.org/10.3390/ijerph19094955>, Éd.) *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), pp. pages 1-16.
28. Talaat, M. (2022, June 01). The impact of the application of information technology systems on the development of human resources performance skills. An applied study on tourism companies in Port Said Governorate. *Journal of Association of Arab Universities of tourism*, 22(3), pp. 366-384.
29. Agri, D. (2022, June 19). COVID-19, digitization and hybrid workspaces: A critical inflection point for public sector governance and workforce development. (<https://doi.org/10.1111/capa.12475>, Éd.) *Canadian Public Administration*, 65(3), pp. 569-575.
30. Roy, J. (2022, June 19). *COVID-19, digitization and hybrid workspaces: A critical inflection point for public sector governance and workforce development*. Consulté le March 03, 2024, sur <https://onlinelibrary.wiley.com/>: <https://doi.org/10.1111/capa.12475>

31. Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022, July). *Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector*. Consulté le April 28, 2024, sur <https://www.sciencedirect.com/>: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>
32. Kahfi, F. (2022, september 20). The existence of Human resource development (HRD) on the development of employee creativity. *Journal of Management and Administration provision*, 2(2), pp. 51-57.
33. Ferrara, B. (2022, September 28). Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), pp. 12373-12373.
34. Andrijana, B. D. (2022, Nov 11). *The Importance of Scenario Planning Functions for Company's Performance in The Contemporary Environment*. Récupéré sur <https://dergipark.org.tr/en/pub/intraders/article/1143265>: <https://www.doi.org/10.55065/intraders.1143265>
35. Busboom, J. B. (January 2023). *The Futures of Hybrid Work - Participatory Futuring in Practice*. (N. Y. Machinery, Éd.) Récupéré sur <https://doi.org/10.1145/3565967.3571753>
36. Ehlers, U.-D. (2023, 2023 01). *Future Skills as New Currency for the World of Tomorrow*. Consulté le April 02, 2024, sur doi: 10.1007/978-981-19-2080-6_65
37. Beland, L.-P., Brodeur, A., & Wright, T. (2023, March 15). The short-term economic consequences of COVID-19: Exposure to disease, remote work and government response. (F. P. Joanna Tyrowicz, Éd.) *PLOS ONE*, pp. 1-32.
38. predp, U. z. (2023, March 26). The development of human resources as the main tool for the formation of professional competencies 26 Mar 2023 Učenyje zapiski Rossijskoj Akademii predp...Vol. 22, Iss: 1, pp 70-74. 22(1), pp. 70-74.
39. Makarius, E. E., & Larson, B. Z. (2023, May 18). *Remoteness or virtuality? A refined framework of individual skills needed for remote and virtual work*. Consulté le April 03, 2024, sur <https://doi.org/10.4337/9781802200508.00016>
40. Bal, B. Y., & Ece, N. (2023, October). *Remote Work: A Paradigm Shift in the Modern Workplace and Its Impact on the Workforce*. Consulté le 03 22, 2024, sur <https://www.researchgate.net/publication/375111616>
41. Alison M. Dachner a, J. E. (2021, Volume 31, Issue 2, June). *The future of employee development*. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science:https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100732>

Books

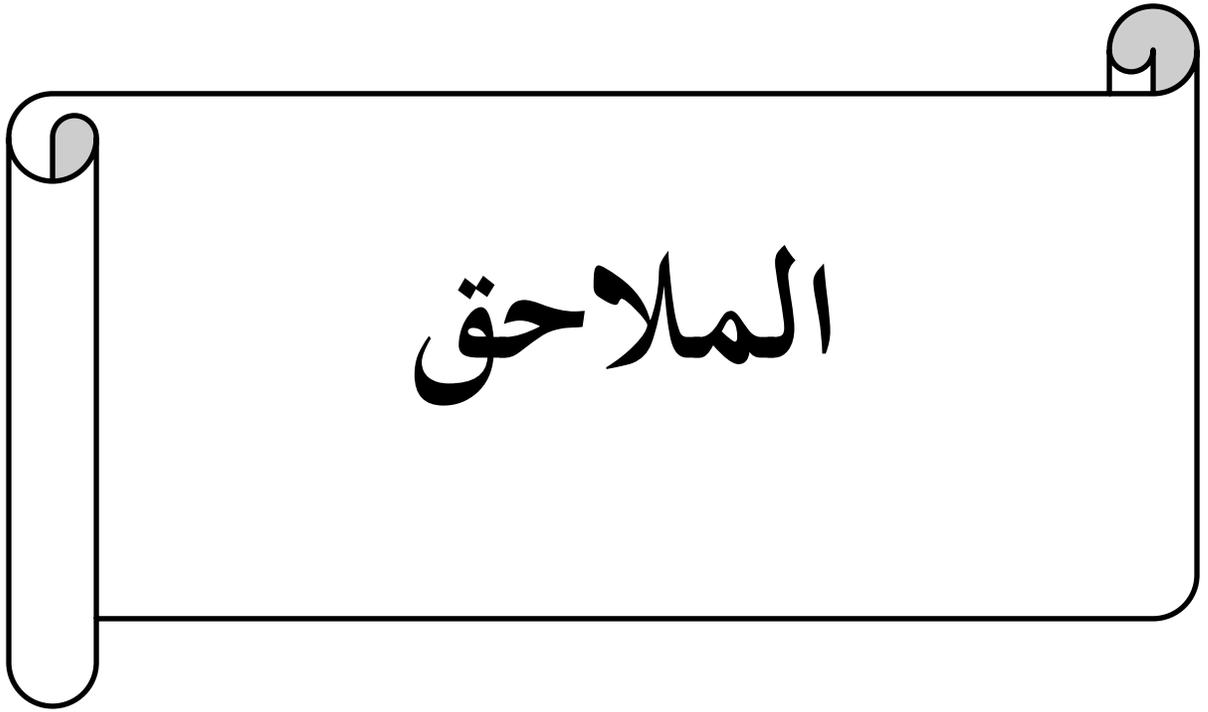
42. Ehlers, U. D. (2020). *Future Skills – Future Learning, Future Higher Education*. (U.-D. Ehlers, P. Bonaudo, & L. Eigbrecht, Trads.) Karlsruhe, Germany: Springer (open access).
43. Farndale, J. P. (2017). *Strategy, HRM, and performance : a contextual approach*. Oxford: Oxford University Press.
44. Raymond A. Noe, J. R. (2019). *Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (11th ed.)*. . New York USA: McGraw-Hill.

Conferences & Reports

45. Anne Eskelinen, R. K. (2019, November 11th-13th). *CREATIVITY AND INNOVATIVENESS AS FUTURE SKILLS*. Consulté le March 07, 2024, sur <https://www.theseus.fi/bitstream/handle:http://dx.doi.org/10.21125/iceri.2019.0220>
46. Bakhshi, H., Downing, J. M., Osborne, M. A., & Schneider, P. (2017). *The Future of Skills: Employment in 2030*. London: Pearson and Nesta.
47. Hannah Kosow and Robert Gaßner. (2008). *Methods of Future and Scenario Analysis*. Bonn : German Development Institute (DIE).
48. International Labour Organization. (2023). Remote work, telework, work at home and homebased work. *21st International Conference of Labour Statisticians* (p. page 8). Geneva: International Labour Organization.
49. Lasma Licite-Kurbe; Ruta Leonovica. (11-14 May 2021). Economic Benefits of Remote Work from the Employer Perspective. *the 2021 International ConferenceConference "ECONOMIC SCIENCE FOR RURAL DEVELOPMENT"*, (p. 345). Jelgava.
50. Lasma Licite-Kurbe; Ruta Leonovica. (2021). Economic Benefits of Remote Work from the Employer Perspective. Dans D. 10.22616/ESRD.2021.55.034 (Éd.), *International Conference "ECONOMIC SCIENCE FOR RURAL DEVELOPMENT"*, (pp. pages 345-354). Jelgava.
51. World Economic Forum. (May 2023). *Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum.

Websites & website Documents

52. bleiben, A. (2024, April). *future-skills*. Consulté le 04 24, 2024, sur <https://www.secsuisse.ch:https://www.secsuisse.ch/a-savoir/themes/future-skills>
53. Boland et al. (2020, June 8). *Reimagining the office and work life after COVID-19*. Récupéré sur <https://www.mckinsey.com/:https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19#/download/%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2Fbusiness%20functions%2Fpeople%20and%20organizational%20performance%2Four%20ins>
54. Gartner. (2024, 30 04). *Remote Work*. Consulté le March 30, 2024, sur <https://www.gartner.com/:https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/remote-work>
55. IMC. (2024, May). *Navigating Change: the Importance of Future Skills*. Consulté le 04 24, 2024, sur <https://www.im-c.com:https://www.im-c.com/blog/article/the-meaning-of-future-skills>
56. Insight(2024). Consulté le March 30, 2024 , sur <https://insight.oceanx.sa>.
57. viccarbe. (2024, mayl 03). *advantages-disadvantages-of-working-office-work*. Consulté le 04 04, 2024, sur <https://www.viccarbe.com/spaces:https://www.viccarbe.com/>
58. www.wiki.org(2024.). Consulté le April 13, 2024, sur org/wiki.



الملاحق

الملحق (1): الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

سنة ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

إستمارة بحث موجهة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة

سيدي(تي)....، الكريمة(ة)....،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...، أما بعد...

نضع بين أيديكم استبانة بحث بعنوان: "أهمية موازنة سيناريوهات العمل في تطوير المهارات" وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل أن تولوا هذه الاستبانة إهتمامكم وتخصيص جزء من وقتكم فمشاركتكم ضرورية، علما بأن كافة معلومات هذه الإستبانة سوف تحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

تحت إشراف الأستاذ(ة) :

* رجال سلاف

من إعداد الطالبة :

* مريم أم كلثوم عمروس

السنة الجامعية 2023/2024

الملاحق

❖ الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

إن الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بأساتذة جامعة بسكرة " فالرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب .

1/ الجنس :

ذكر ، أنثى

2/ العمر :

أقل من 30 سنة ، من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة ، من 50 سنة فأكثر

3/ سنوات الخبرة في الجامعة:

أقل من 5 سنوات ، 5 سنوات – أقل من 10 سنوات
 10 سنوات – أقل من 15 سنة ، من 15 سنة فأكثر

4/ تدريب على استخدام أدوات التعليم عن بعد:

عدد المرات:

مرة واحدة ، 2 مرات
 3 مرات ، أكثر من 3 مرات

4/ أدوات التعليم عن بعد التي استخدمتها:

Google Classroom Canvas Moodle
 Google Drive Google Meet Zoom
 YouTube Dropbox

الملاحق

❖ الجزء الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: سيناريوهات العمل : في ما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس من خلالها مستوى سيناريوهات العمل لدى أساتذة جامعة بسكرة، من أجل تحديد مدى درجة موافقتك ، أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لإختبارك.

العدد	رقم العبارة	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
سيناريوهات العمل	سيناريو العمل المباشر						
	01	يتطور سيناريو العمل المباشر (العمل حضوريا) فرص التواصل الإنساني والتفاعل مع الأشخاص الآخرين					
	02	يعزز سيناريو العمل المباشر من الروابط بين الأساتذة والطلبة والإداريين في الكلية					
	03	ينمي سيناريو العمل المباشر الروابط مع أساتذة وطلبة من كليات أخرى مما يخلق تفاعل بين الأشخاص					
	04	يتيح سيناريو العمل المباشر الإحساس الواضح والقوي بثقافة الكلية					
	05	يعزز سيناريو العمل المباشر قيم الكلية وأهدافها					
	06	يمثل سيناريو العمل المباشر(العمل حضوريا) من وجهة نظري فصلاً فعلياً بين الحياة المنزلية وحياة العمل					
	07	يساعد سيناريو العمل المباشر على تنفيذ المهام في الكلية، مما يسهم في زيادة وتحسين التفاعل مع الأشخاص الآخرين.					
	08	يساهم سيناريو العمل المباشر في الابتعاد عن روتين العمل الثابت ويسهم في تطوير المهارات التعاونية والاجتماعية.					
	09	يشكل سيناريو العمل المباشر بالنسبة لبعض الأعمال التي نقوم بها أمراً ضروريا يستدعي القيام بها وجهاً لوجه لتحقيق الهدف بفعالية					
	10	يسمح سيناريو العمل المباشر باكتساب معارف جديدة يمكن أن تساعدنا على المدى الطويل في تحسين مسارنا العلمي والمهني لأن نقل تلك المعارف يحتاج إلى التواصل الاجتماعي المباشر.					
	سيناريو العمل عن بعد						
11	يساعد سيناريو العمل عن بُعد في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية						
12	يمكنني سيناريو العمل عن بعد من إنجاز أعمالي في الساعات المرغوبة والوفاء بالتزاماتي في مكان						

الملاحق

					ووقت أكثر راحة.	
					يؤدي سيناريو العمل عن بعد إلى زيادة الإنتاجية لأنه يمكن للأساتذة العمل في بيئة هادئة ومرحبة تساعدهم على التركيز على المهام الأكاديمية والبحثية	13
					يزيد سيناريو العمل عن بعد من معدلات الرضا الوظيفي	14
					يساهم سيناريو العمل عن بعد في توفير النفقات المتعلقة بالتنقل بالنسبة للأشخاص الذين يتعذر وجودهم فعلياً في الكلية	15
					يتيح سيناريو العمل عن بعد الاستفادة من كفاءات الأساتذة الذين يلاءم العمل عن بعد احتياجاتهم الخاصة	16
					يقلل سيناريو العمل عن بعد معدلات الغياب والعطل المرضية مما يسمح بالسير الجيد للكلية	17
					يمكن سيناريو العمل عن بعد من رفع معدلات تغطية الأنشطة البيداغوجية والعلمية بسهولة دون الحاجة لإنجازها في المكاتب أو القاعات والمدرجات	18
					يوفر سيناريو العمل عن بعد التواصل مع الطلاب والزملاء والمشاركة في النقاشات والمشاريع التعليمية باستخدام وسائل التواصل عبر الإنترنت.	19
					يتيح سيناريو العمل عن بعد التفاعل مع جمهور أوسع وتبادل المعرفة والخبرات مع أشخاص من خلفيات مختلفة.	20
سيناريو العمل الهجين						
					يسمح سيناريو العمل الهجين للأساتذة بالموازنة بين حياتهم الشخصية والمهنية، مما يؤدي إلى تقليل التوتر وزيادة الرضا الوظيفي.	21
					يزيد سيناريو العمل الهجين من مشاركة الأساتذة	22
					يوفر سيناريو العمل الهجين المرونة المرغوبة، إذ يمكن الجمع بين العمل المباشر للأعمال التي تتطلب تواصلاً مباشراً والعمل عن بعد للأعمال الأخرى	23
					يعزز سيناريو العمل الهجين التواصل والتعاون بين الأساتذة والطلبة	24
					يدمج سيناريو العمل الهجين أوقاتاً لأداء الأعمال عن بعد وأوقات أخرى مخصصة للاجتماعات الشخصية والمناقشات الفردية حضورياً.	25
					يمكنني سيناريو العمل الهجين من استخدام البريد الإلكتروني والمحادثات الفورية والمنصات التعليمية عبر الإنترنت للتواصل المستمر وتبادل المعلومات مع الطلاب والزملاء.	26
					يقلل سيناريو العمل الهجين من الوقت والتكاليف لأنه يمكنني من تحقيق التوازن بين الحضور في الأوقات المهمة والعمل عن بعد في الأوقات الأخرى	27

الملاحق

					يساعد سيناريو العمل المهجين على التركيز العالي وإنجاز مهام الأكاديمية بكفاءة.	28
					تعزز سيناريو العمل المهجين بفضل منصات التعلم عبر الإنترنت: مثل Moodle و Canvas و Google Classroom وأدوات الفصول الافتراضية: مثل Zoom و Google Meet بإجراء مناقشات مع الطلاب وتوفير الدعم اللازم.	29
					يسمح سيناريو العمل المهجين بفضل أدوات التعاون الجماعي: مثل Google Drive و Dropbox، وأدوات البث المباشر: مثل YouTube بمشاركة الملفات والمستندات بسهولة مع الطلاب والزلاء والتعاون عليها في الوقت الحقيقي.	30

المحور الثاني: تطوير المهارات : فيما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس على أساسها تطوير المهارات في جامعة بسكرة، و نرجو منك تحديد درجة موافقتك عنها أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لإختيارك.

رقم العبارة	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المهارات الذاتية						
31	أعتقد أن القدرة على اتخاذ القرارات والتحكم في العمل والتصرف بشكل مستقل، من دون الحاجة إلى إشراف مستمر مهمة جدا في العمل					
32	أرى أن العمل مستقبلا يتطلب المبادرة الذاتية باتخاذ خطوات إيجابية وتحمل المسؤولية الشخصية في العمل دون انتظار توجيه أو تعليمات من الآخرين					
33	أؤيد بأن القدرة على تنظيم وتنسيق وإدارة الوقت والموارد الشخصية بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة بنجاح يشكل مهارة ضرورية في المستقبل					
34	تزيد الدافعية القوية لتحقيق الأهداف المهنية والشخصية والاجتهاد لتحقيق النجاح من حظوظ الفرد في العمل في المستقبل					
35	أرى أن التكيف والتعامل مع التغيرات والمواقف المتغيرة بسرعة ومرونة، والتكيف مع البيئات المختلفة بكفاءة يسهم في فرص العمل مستقبلا ويشكل مهارة مستقبلية مهمة					
36	أعتقد أن مهارة اكتساب المعرفة وتنمية المهارات من خلال التعلم الذاتي، والقدرة على تحليل الموارد وتطبيقها في التعلم، تشكل مهارة مميزة يجب امتلاكها في العمل مستقبلا					
37	أعتقد أن الكفاءة الذاتية والثقة في القدرات الشخصية لتنفيذ المهام وتحقيق النتائج المطلوبة كفاءة حاسمة في المستقبل للعمل.					
المهارات الموضوعية						

الملاحق

				يحتاج العمل المستقبلي امتلاك القدرة على التكيف والتعامل مع التغيرات والمواقف المتغيرة بسرعة ومرونة والاستجابة لها بفعالية.	38
				يرتكز العمل المستقبلي على التفكير بطرق جديدة وأصلية، وتوليد أفكار مبتكرة وحلول إبداعية للمشاكل.	39
				يحتاج العمل المستقبلي التعامل مع الغموض وعدم اليقين بثقة وتسامح من أجل مساعدة الفرد على اتخاذ قرارات صعبة في ظل تحديات متعددة.	40
				يستوجب العمل المستقبلي القدرة على فهم واستخدام التكنولوجيا الرقمية والمصطلحات والأدوات المتعلقة بها.	41
				يستدعي العمل المستقبلي امتلاك القدرة على التفكير بشكل نقدي وتحليلي، وتقييم الخبرات والأفكار والمواقف بعمق.	42
المهارات الاجتماعية					
				يفرض العمل المستقبلي القدرة على فهم واستيعاب المعلومات والتجارب والتفاصيل بشكل متكامل ومترابط.	43
				يتطلب العمل المستقبلي القدرة على التفكير بطريقة استباقية ورؤية بعيدة المدى.	44
				يستدعي العمل المستقبلي القدرة على العمل بشكل فعال مع الآخرين وتبادل المعرفة والمهارات والموارد لتحقيق الأهداف المشتركة.	45
				يستلزم العمل المستقبلي القدرة على التعبير عن الأفكار والمعلومات والمشاعر بوضوح وفعالية، وفهم واستيعاب الرسائل المرسله من الآخرين.	46

شكرا لحسن تعاونكم

الملاحق

الملحق (2): قائمة المحكمين.

اسم ولقب الأستاذ (ة)	الرتبة	قسم وجامعة الانتماء
أحلام خان	أستاذ	قسم علوم التسيير بجامعة بسكرة
جوهرة آقطي	أستاذ	قسم علوم التسيير بجامعة بسكرة
أشواق مهني	أستاذ محاضر - أ -	قسم علوم التسيير بجامعة بسكرة

الملاحق

الملحق (3): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00747 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد: عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد خيضر بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- مريم أم كلثوم عمروس
- 2- /
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

" أهمية مواءمة سيناريوهات العمل في تطوير المهارات "

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-15

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



الملاحق

الملحق (4): التصريح الشرفي للنزاهة العلمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (5): عمروس مريم أم كلثوم

الصفة: طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2024/06/05 والصادرة بتاريخ: 2024/06/05

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

أهمية مواءمة سيناريوهات العمل في تطوير المهارات

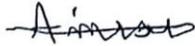
دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/06/05

توقيع المعني:



الملاحق

