

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الشعبة: علوم التسيير

بمعنوان:

دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التحول الرقمي المستدام
دراسة حالة: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - غرداية-

تحت إشراف:

د. بن حكوم علي

من إعداد الطالبة:

طرباقو دعاء

نوقشت واجيزت بتاريخ: 2026/06/02

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة غرداية	محاضر (ب)	بلعربي محمد
مناقشاً ومقرراً	جامعة غرداية	محاضر (ب)	عجيلة حنان
مشرفاً	جامعة غرداية	مساعد (ب)	بن حكوم علي

الموسم الجامعي: 2025م – 2026م

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الشعبة: علوم التسيير

بمعنوان:

دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التحول الرقمي المستدام
دراسة حالة: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - غرداية-

تحت إشراف:

د. بن حكوم علي

من إعداد الطالبة:

طرباقو دعاء

نوقشت واجيزت بتاريخ: 2026/06/02

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة غرداية	محاضر (ب)	بلعربي محمد
مناقشاً ومقرراً	جامعة غرداية	محاضر (ب)	عجيلة حنان
مشرفاً	جامعة غرداية	مساعد (ب)	بن حكوم علي

الموسم الجامعي: 2025م – 2026م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

من قال أنا لها "نالها"
وأنا لها إن أبت رخصا عنها أتيت بها.
لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا
بالتسهيلات
لكني فعلتها ونلتها.
إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، من علمني أن
الدنيا كفاح وسلاحها
العلم والمعرفة داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملأني بعد الله ..أبي..
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنتني قلبا قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى
قلب الحنون وسر
قوتي ونجاحي ..أمي..
إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها إلى
خيرة أيامي
وصوفتها إلى قرة عيني أخواتي { ملك، ريتاج، بشرى }
إلى عائلة أُمي من أكبرهم، إلى أصغر فرد بينهم لكم جميعا اصدق الحب وشكر على دعمكم
وخاصة خالتي "فوزية"
إلى روح جدي الغالي، الذي رحل عن أعيننا لكنه بقي حاضرا في قلوبنا..
رحمك الله رحمة واسعة
إلى كل من علمني حرفا وأثار عقلي بالعلم أساتذتي الأفاضل
إلى من شجعني وقاسمني أفراحي صديقات دربي دون إستثناء لكم بالمعنى أسمى الحب
والتقدير
إلى كل من سقط من قلبي سهوا

طرباقو دعاء



شكر و عرفان

بكل معاني الامتنان والعرفان، نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة أساتذة
قسم علوم التسيير الكرام على ما قدموه من علمٍ نافع وتوجيه سديد،
وعلى جهودهم القيمة في بناء الأجيال وصناعة المستقبل.
نسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء ويجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التحول الرقمي المستدام داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بغيرداية، وقد اعتمدت الدراسة على استبيان كأداة أساسية، حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 33 موظفاً من إجمالي 53 موظفاً بالمديرية، أسفرت النتائج عن مجموعة من الاستنتاجات، من أبرزها أن مستوى تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام يعد جيداً بشكل عام، بناءً على قياس الأبعاد المحددة كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق التحول الرقمي المستدام، استناداً إلى هذه النتائج، قُدمت بعض التوصيات التي ركزت على محورين أساسيين، أولهما تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر، وتحفيز الموظفين بطرق مبتكرة، والاستفادة من التكنولوجيا لتطوير الكفاءات، أما المحور الثاني فكان متعلقاً بتحقيق التحول الرقمي المستدام، وذلك عبر استقطاب الكفاءات المتخصصة في الرقمنة وفق احتياجات المديرية، ووضع سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المعلومات الرقمية بدءاً من إنشائها وحتى أرشفتها، بالإضافة إلى العمل على تطوير البنية التحتية التقنية للمديرية لتحقيق أهدافها بفعالية.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية، تنمية، تحول رقمي، استدامة، مديرية عملياتية لاتصالات الجزائر غرداية.

Abstract:

This study aims to explore the role of Human Resource Development (HRD) in achieving sustainable digital transformation within the Operational Directorate of Algeria Telecom in Ghardaïa. The study relied on a questionnaire as the primary data collection tool, which was distributed to a sample of 33 employees out of a total of 53 employees working at the directorate the findings revealed several key conclusions, the most important of which is that the levels of human resource development and sustainable digital transformation are generally satisfactory, based on the measurement of the identified dimensions. The results also demonstrated a statistically significant positive correlation between human resource development and the achievement of sustainable digital transformation based on these findings, several recommendations were proposed, focusing on two main areas the first concerns human resource development through fostering a culture of continuous learning, motivating employees through innovative approaches, and leveraging technology to enhance competencies and skills the second area relates to achieving sustainable digital transformation by attracting specialized digitalization talents according to the directorate's needs, establishing clear policies and procedures for managing digital information from its creation to its archiving, and continuously developing the directorate's technological infrastructure to effectively achieve its objectives.

Keywords: Human Resources, Development, Sustainability and Digital Transformation, General Directorate of Algerian Telecommunications, Ghardaia Branch.



فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات	
I	الإهداء
II	شكر والعرفان
III	ملخص
V	فهرس الموضوعات
XIII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال البيانية
XIV	قائمة المختصرات والرموز
XIV	قائمة الملاحق
مقدمة	
أ	إشكالية الدراسة
أ	فرضيات الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
ج	أسباب اختيار موضوع الدراسة
ج	منهج الدراسة
ج	أدوات الدراسة
د	حدود الدراسة
د	مرجعية الدراسة
د	صعوبات الدراسة
د	هيكل الدراسة

د	مصطلحات الدراسة
هـ	نموذج الدراسة
	الفصل الأول:
	الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتنمية الموارد البشرية
08	<u>المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية</u>
08	<u>الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية</u>
11	<u>الفرع الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية</u>
15	<u>المطلب الثاني: مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية</u>
15	<u>الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية</u>
18	<u>الفرع الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية</u>
20	<u>المطلب الثالث: متطلبات وأبعاد تنمية الموارد البشرية</u>
20	<u>الفرع الأول: متطلبات تنمية الموارد البشرية</u>
21	<u>الفرع الثاني: أبعاد تنمية الموارد البشرية</u>
36	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتحول الرقمي المستدام
36	<u>المطلب الأول: مفهوم وأهداف التحول الرقمي المستدام</u>
36	<u>الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي</u>
40	<u>الفرع الثاني: أهداف التحول الرقمي</u>
41	<u>المطلب الثاني: مفهوم وتقنيات الاستدامة الرقمية</u>
42	<u>الفرع الأول: مفهوم الاستدامة الرقمية</u>
43	<u>الفرع الثاني: تقنيات الاستدامة الرقمية</u>
44	<u>المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات التحول الرقمي</u>
44	<u>الفرع الأول: متطلبات التحول الرقمي</u>
46	<u>الفرع الثاني: معوقات التحول الرقمي</u>
48	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية والعلاقة النظرية بين متغيري الدراسة
48	<u>المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية و الأجنبية</u>
48	<u>الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية</u>
50	<u>الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية</u>
52	<u>المطلب الثاني: التعقيب عن الدراسة السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية</u>
54	<u>المطلب الثالث: العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي في المؤسسات</u>

54	<u>الفرع الأول: واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات</u>
55	<u>الفرع الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية لتحقيق التحول الرقمي الم-ستدام</u>
57	<u>خلاصة الفصل</u>
	<u>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية</u>
52	<u>تمهيد</u>
53	<u>المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</u>
53	<u>المطلب الأول: منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها</u>
53	<u>الفرع الأول: تحديد المنهج المتبع</u>
54	<u>الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة (مجتمع الدراسة، عينة الاستبيان)</u>

56	<u>المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها وأدوات جمع البيانات وخصائصها السيكومترية</u>
56	<u>الفرع الأول: تحديد متغيرات الدراسة ونموذجها (المتغير المستقل، المتغير التابع، نموذج الدراسة)</u>
56	<u>الفرع الثاني: أداة جمع البيانات (الاستبيان)</u>
60	<u>الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) (صدق المحتوى، الصدق البنائي، ثبات الأداة)</u>
63	<u>المطلب الثالث: أساليب الإحصائية لتحليل البيانات</u>
63	<u>الفرع الأول: إجراء اختبار كشف نوع التوزيع بيانات المستجوبين</u>
65	<u>الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين</u>
67	<u>المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية</u>
68	<u>المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان حول واقع تنمية الموارد البشرية و التحول الرقمي المستدام</u>
68	<u>الفرع الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة (الاستبيان)</u>
70	<u>الفرع الثاني: تحليل واقع تنمية الموارد البشرية بمديرية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة</u>
75	<u>الفرع الثالث: تحليل واقع التحول الرقمي المستدام بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة</u>
77	<u>المطلب الثاني: اختبار العلاقة والأثر بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام والفروق في متغيرات الدراسة</u>
77	<u>الفرع الأول: اختبار العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام</u>
80	<u>الفرع الثاني: اختبار أثر تنمية الموارد البشرية على التحول الرقمي المستدام</u>
86	<u>الفرع الثالث: اختبار الفروق في اراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تبعا للخصائص الديمغرافية والوظيفية</u>
90	<u>المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها</u>
90	<u>المطلب الأول: مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها</u>
92	<u>الفرع الأول: مناقشة فرضيات العلاقة H1 (وفرضياتها الفرعية)</u>
92	<u>الفرع الثاني: مناقشة فرضيات الأثر H2 (وفرضيتها الفرعية)</u>
93	<u>الفرع الثالث: مناقشة فرضية الفروق H3 حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية</u>
93	<u>المطلب الثاني: مقارنة النتائج الحالية بالإطار النظري والدراسات السابقة</u>
93	<u>الفرع الأول: واقع تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام</u>
94	<u>الفرع الثاني: العلاقة والأثر بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام</u>
95	<u>خلاصة الفصل الثاني</u>
	<u>خاتمة</u>
	<u>قائمة المراجع</u>
	<u>ملاحق</u>

**قائمة الجداول والأشكال
والاختصارات والملاحق**

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	مراحل نشأة إدارة الموارد البشرية	14
2-1	الفرق بين الموارد البشرية والتنمية البشرية	18
3-1	الفرق بين الأسلوب الإدارة بدون معرفة وبالمعرفة	28
4-1	أنواع تقييم الأداء	34
5-1	مجالات تطبيق التحول الرقمي وانعكاساتها على عمل المؤسسات	39
6-1	تقنيات الاستدامة الرقمية	44
7-1	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	52
1-2	توزيع واسترداد استمارات الاستبيان وحجم العينة النهائية	56
2-2	مقياس ليكرت الخماسي	60
3-2	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	61
4-2	معاملان الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد وفقرات الاستبيان (n=33)	63
5-2	نتائج كشف نوع التوزيع البيانات	64
6-2	توزيع افراد العينة حسب الجنس	68
7-2	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	69
8-2	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
9-2	توزيع افراد العينة حسب الأقدمية	70
10-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لعبارات و أبعاد ومحور تنمية موارد بشرية	71
11-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات محور التحول الرقمي المستدام	75
12-2	مصفوفة الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام	78
13-2	التحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر تنمية الموارد البشرية على التحول الرقمي المستدام.	82
14-2	تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر ابعاد تنمية الموارد البشرية على التحول الرقمي المستدام	84
15-2	ملخص نتائج اختبارات الفروق في إدراك تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام حسب المتغيرات الديمغرافية (n=33)	88
16-2	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	91

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة الحالية	الشكل رقم 1-1
8	يلخص التعريف الإدارة	الشكل رقم 2-1
23	التدريب حسب وقت التنفيذ	الشكل رقم 3-1
25	سلم الحاجات حسب إبراهيم ماسلو	الشكل رقم 4-1
30	عمليات إدارة المعرفة	الشكل رقم 5-1
58	نموذج الدراسة	الشكل رقم 1-2

قائمة المختصرات والرموز

الصفحة	المختصر باللغة العربية	المختصر باللغة الأصلية	الرمز	رقم المختصر
8	إدارة الموارد البشرية	Human Resource Management	HRM	1-1
38	مؤسسة البيانات الدولية	International Data Corporation	IDC	2-1
42	الأمم المتحدة	United Nations	UN	3-1
43	أنترنت الأشياء	Internet of Things	IoT	4-1
65	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social sciences	Spss	5-1

قائمة الملاحق:

عنوان الملحق	رقم الملحق
قائمة المحكمين	الملحق 01
الاستبيان	الملحق 02
مخرجات برنامج Spss	الملحق 03

مقدمة

مقدمة

أ. توطئة:

يشهد العالم الحالي تغييرات متسارعة نتيجة النمو المستمر في التطور التكنولوجي ، الذي أفرز ما يعرف بالتحول الرقمي، باعتباره مساراً استراتيجياً تتبناه المؤسسات من أجل تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية ولم يعد هذا التحول مجرد خيار تقني، بل أضحت ضرورة حتمية تفرضها بيئة الأعمال الحديثة، التي تتسم بالتعقيد والديناميكية وفي هذا السياق، يبرز العنصر البشري كأحد أهم المرتكزات الأساسية لإنجاح مساعي التحول الرقمي، نظراً لدوره المحوري في استيعاب التقنيات الحديثة وتوظيفها بكفاءة، وانطلاقاً من ذلك،

تكتسي تنمية الموارد البشرية أهمية متزايدة حيث تعد الموارد البشرية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في مختلف أنشطتها، إذ تمثل القوة المحركة للعمل والإنتاج ومع التطورات المتسارعة في بيئة العمل، وأصبحت تنمية الموارد البشرية من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير لما لها من دور في مواكبة التغيرات وتعزيز كفاءة العنصر البشري داخل المؤسسات.

ويعد التحول الرقمي المستدام من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مختلف المؤسسات، نظراً لارتباطه بتوظيف التقنيات الرقمية بصورة تضمن الاستمرارية والكفاءة في الأداء ويعكس هذا التحول توجهاً نحو تبني حلول رقمية متطورة تساهم في تطوير أساليب العمل وتحسين العمليات بما يتواءم مع متطلبات البيئة المعاصرة.

ب. الإشكالية:

نظراً لدور الحيوي الذي تلعبه تنمية موارد بشرية في تحقيق تحول رقمي واستدامته، فقد قمنا بدراسة هذا النوع من المواضيع المهمة، ومن أجل إحاطة أوسع بمختلف الجوانب تم طرح الإشكالية التالية:

• ما دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التحول الرقمي المستدام بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح والاجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية بأبعادها والتحول الرقمي مستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ؟
 2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية موارد البشرية بأبعادها على تحقيق تحول رقمي المستدام في مديرية المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ؟
 3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي مستدام لدى أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية؟
- ت. فرضيات الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى (H1) : توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى العام للتنمية الموارد البشرية والمستوى العام للتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية.

- الفرضية الفرعية (H1.1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد التدريب والتحول الرقمي المستدام ككل؛

مقدمة

- **الفرضية الفرعية (H1.2):** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الحوافز والتحول الرقمي المستدام ككل؛
 - **الفرضية الفرعية (H1.3):** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد إدارة المعرفة والتحول الرقمي المستدام ككل؛
 - **الفرضية الفرعية (H1.4):** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد بيئة المنظمة والتحول الرقمي المستدام ككل؛
 - **الفرضية الفرعية (H1.5):** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد تقييم الأداء والتحول الرقمي المستدام ككل.
- **الفرضية الرئيسية الثانية (H2):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية ككل على تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية.
- **الفرضية الفرعية (H2.1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب على تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية؛
 - **الفرضية الفرعية (H2.2):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز على تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية؛
 - **الفرضية الفرعية (H2.3):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة المعرفة على تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية؛
 - **الفرضية الفرعية (H2.4):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد بيئة المنظمة على تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية؛
 - **الفرضية الفرعية (H2.5):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تقييم الأداء على تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة (H3):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى إدراك تنمية الموارد البشرية و/أو مستوى إدراك التحول الرقمي المستدام تعزى للمتغيرات الشخصية.
- **الفرضية الفرعية (H3.1):** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى إدراك تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية؛
 - **الفرضية الفرعية (H3.2):** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى إدراك التحول الرقمي المستدام تعزى للمتغيرات الشخصية.
- ث. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في عدة اعتبارات بحيث تنقسم على النحو التالي:

✓ الأهمية العلمية:

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية من خلال تناولها لموضوع حديث يجمع بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام، حيث تساهم في توسيع الإطار المعرفي لهذا المجال عبر إبراز الدور الاستراتيجي للعنصر البشري في إنجاح التحولات التكنولوجية، كما تساعد في توضيح طبيعة العلاقة التكاملية بين تطوير الكفاءات البشرية ومتطلبات البيئة الرقمية، وتقديم أساس نظري يمكن أن يعتمد عليه في بحوث ودراسات لاحقة.

مقدمة

✓ الأهمية التطبيقية:

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها تقدم توجيهات يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تحسين ممارساتها المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي واستدامته، كما تساعد في دعم متخذي القرار على تبني سياسات فعالة في التدريب والتطوير، وتعزيز جاهزية الموارد البشرية لمواكبة التغيرات التكنولوجية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

ج. أهداف الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة تم تحديد أهداف الدراسة لتكون على النحو التالي:

✓ من ناحية النظرية:

1. توضيح المفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام؛
2. إبراز الدور الاستراتيجي للعنصر البشري في دعم التحول الرقمي؛
3. تحديد متطلبات تنمية الكفاءات البشرية في ظل البيئة الرقمية؛
4. الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال.

✓ من ناحية التطبيقية:

1. تقديم مقترحات عملية لتحقيق تحول رقمي مستدام داخل المؤسسات؛
2. تشخيص واقع دور تنمية الموارد البشرية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية؛
- ج. دراسة مساهمة تنمية موارد البشرية في تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية.

خ. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

توجد جملة من الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع يمكن تقسيمها الى شقين:

✓ أسباب ذاتية: وتتمثل فيما يلي:

- 1) الاستفادة من هذه الدراسة في مسارنا المهني؛
- 2) اكتساب الخبرات المعرفية والرغبة في دراسة موضوع يواكب التغيرات في الأوضاع السائدة؛
- 3) الشعور بقيمة وأهمية الموضوع.

✓ أسباب موضوعية: وتشمل التالي:

- 1) توافق موضوع الدراسة مع مجال تخصصنا إدارة الأعمال؛
- 2) المساهمة في إثراء المكتبة المركزية بمراجع يستفاد منها لاحقاً؛
- 3) تزايد اهتمام بموضوع التحول الرقمي المستدام في الآونة الأخيرة؛
- 4) كشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

د. منهج الدراسة:

لمعالجة موضوع دراستنا والإجابة على الإشكالية اعتمدنا على المنهج الوصفي، وهذا راجع الى تناسبه مع موضوعنا، إذا يعبر عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي، من خلال جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها.

مقدمة

ذ. أدوات الدراسة:

للقيام بدراسة التطبيقية على مستوى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية، قمنا بتوزيع استبيان، واستخدمنا البرنامج الإحصائي Spss في معالجة البيانات، واعتمدنا على منهجية IMRAD لتنظيم الدراسة بشكل شامل ومتكامل.

ر. حدود الدراسة: يمكن تحديدها كالتالي:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة على موضوع تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده (التدريب، الحوافز، إدارة المعرفة، بيئة المنظمة، تقييم الأداء) والتحول الرقمي المستدام كمتغير تابع .
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذا الدراسة في الفترة الممتدة من 2026/03/15م الى 2026/04/05م؛
- ✓ **الحدود المكانية:** تمت دراسة الحالة على مستوى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية؛
- ✓ **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على عينة تشمل موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية عددهم 33 موظف.

ز. مرجعية الدراسة:

تم استعمال مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب والرسائل العلمية (مذكرة ماستر، رسائل الماجستير، أطروحة الدكتوراه) والمجلات والملتقيات والمواقع و المراجع الأجنبية.

س. صعوبات الدراسة: كطالبة في هذا الموضوع، واجهتني بعض الصعوبات على المستوى التطبيقي، ومن أهمها:

- 1) صعوبة تفهم وتواصل مع بعض الموظفين لإجابة على الاستبيان؛
- 2) بعض الموظفين لم يقوموا بالإجابة؛
- 3) صعوبة تحليل الإحصائي للاستبيان.

ش. هيكل الدراسة:

من أجل الوصول الى إجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم محتوى الدراسة بتفصيل الى ما يلي:

- ✓ **مقدمة عامة:** تحتوي على توطئة، إشكالية، تساؤلات، فرضيات، أهمية، أهداف، أسباب ودوافع اختيار الدراسة، منهج، أدوات، حدود، مرجعية، صعوبات، هيكل دراسة، نموذج الدراسة.
- ✓ **الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام:** وينقسم بدوره الى ثلاث مباحث:

➤ **المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتنمية الموارد البشرية:** يحتوي على ثلاثة مطالب وهي: **المطلب الأول** عن مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية والمطلب الثاني مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية والمطلب الثالث عن متطلبات وأبعاد تنمية الموارد البشرية.

➤ **المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي المستدام:** وتحتوي بدورها أيضا على ثلاثة مطالب وهي **المطلب الأول** مفهوم وأهداف التحويل الرقمي والمطلب الثاني حول مفهوم وتقنيات استدامة الرقمية والمطلب الثالث متطلبات ومعوقات التحويل الرقمي.

➤ **المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية لدراسة الحالية:** تشمل كذلك ثلاثة مطالب

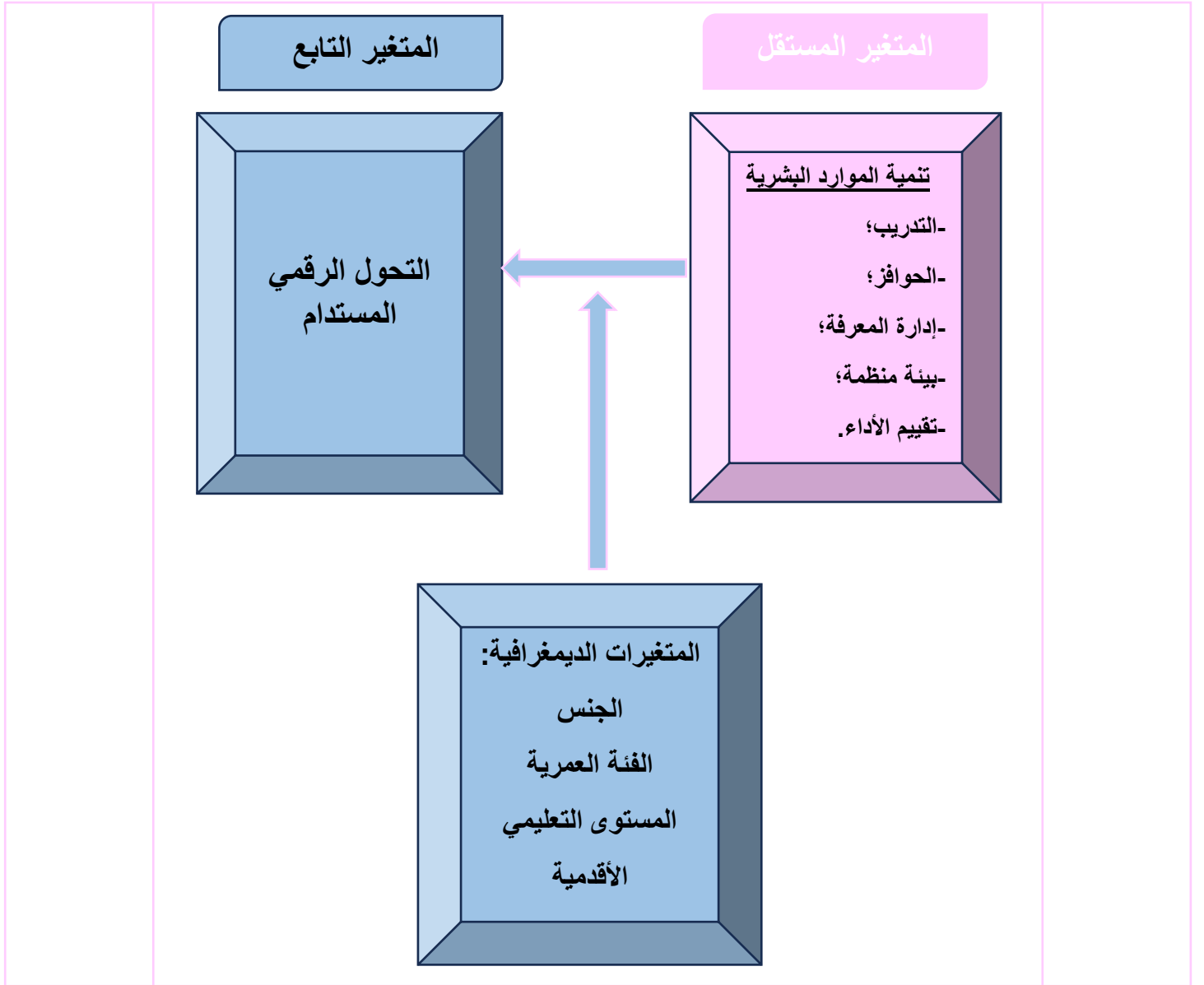
❖ **خاتمة:** تحتوي على استنتاج ونتائج الدراسة الميدانية، اقتراحات وتوصيات الدراسة، آفاق الدراسة.

مقدمة

ص. مصطلحات الدراسة:

- تنمية الموارد البشرية: هي مجموعة الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف وقدرات الموظفين لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم بما يخدم أهداف المؤسسة.
 - التحول الرقمي المستدام: هو استخدام التكنولوجيا بشكل مستمر لتحسين العمل مع الحفاظ على الموارد وتقليل الهدر.
- ض. نموذج الدراسة: بالاستناد الى الإطار النظري والتطبيقي لموضوع دراستنا، قمنا بإعداد نموذج الدراسة في الشكل رقم (01) والذي يوضح متغيرات الدراسة وهو كالتالي:

الشكل رقم (1-1) : نموذج الدراسة الحالية.



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية
الموارد البشرية والتحول الرقمي
المستدام

تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تفرض عليها التكيف المستمر مع التطورات التكنولوجية والاقتصادية وفي هذا السياق، برزت "تنمية الموارد البشرية" و"التحول الرقمي المستدام" كعنصرين أساسيين لضمان بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها فمن جهة، تمثل "تنمية الموارد البشرية" وسيلة فعالة لتأهيل الأفراد وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع متطلبات العصر، مما يساهم في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية ومن جهة أخرى، يتيح "التحول الرقمي المستدام" للمؤسسات استغلال التقنيات الحديثة بطريقة مستمرة ومسؤولة، تساعد على تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف والحفاظ على الموارد، وتكمن أهمية هذين المفهومين في الوقت الراهن في كونهما يعززان قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع التغيرات، كما يساهمان في تحقيق التنمية المستدامة وضمان الاستمرارية في بيئة تنافسية متسارعة، ومن أجل فهم أفضل لمصطلحي تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام بشكل عام في المؤسسات سنعمل على تقديم مختلف الجوانب النظرية لموضوعنا في هذا الفصل بحيث قمنا بتقسيمه الى ثلاثة مباحث رئيسية وهي كالتالي:

➤ المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتنمية الموارد البشرية؛

➤ المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتحول الرقمي المستدام؛

➤ المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لدراسة الحالية.

المبحث الأول: الأدبيات نظرية لتنمية الموارد البشرية

في هذا المبحث يتعين علينا منهجيا ان نقف عند تقديم العام لتنمية الموارد البشرية باعتبارها محور دراستنا، وسنقف عند بضبط على اهم النقاط وهي مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية في المطلب الأول، أما المطلب الثاني مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية والمطلب الثالث حولنا تقديم بعض متطلبات وأبعاد تنمية الموارد البشرية.

➤ المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أساسا هاما للمؤسسات، كونها تهتم بمورد يرتكز عليه عملها وسيرها.

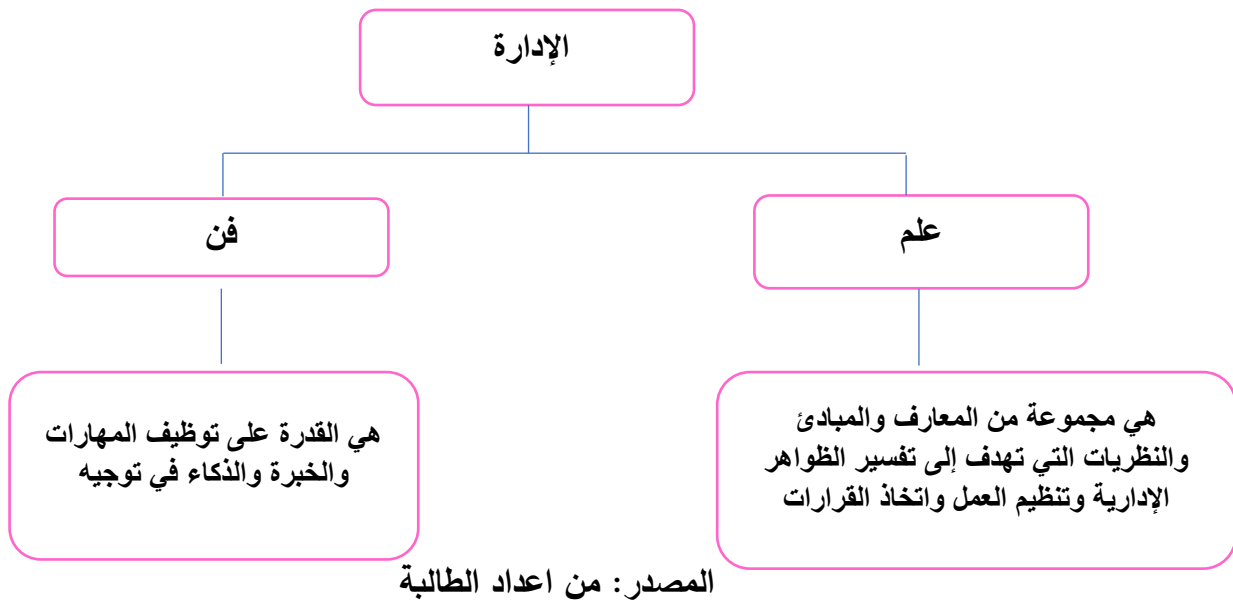
❖ الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من المفاهيم لإدارة الموارد البشرية HRM وتتمثل فيما يلي:

وهي مفهوم مركب من شقين "الإدارة" و "المورد البشري" وهو كالتالي:

1- الإدارة: بأنها فن او علم توجيه و تسيير و ادارة اعمال الآخرين بقصد تحقيق الأهداف¹.

الشكل رقم (1-2): يلخص التعريف الإدارة



¹ - ايت الحاج سعد، دور الإدارة الالكترونية في تسهيل سير المعلومات داخل المؤسسات الاتصالية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020م، ص22.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

2- الموارد البشرية : يعرفها وصفي عقيلي بأنها " مجموع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جري توظيفهم فيها، لأداء وظائفهم واعمالهم"¹.

➤ ونعرف إدارة موارد البشرية في التعاريف التالية:

نعرف إدارة الموارد البشرية بأنها : " العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أهداف العاملين"².

إدارة الموارد البشرية: "هي وظيفة جوهرية بالمؤسسة مهمتها تخطيط وتوفير الموارد البشرية الملائمة للمؤسسة، والقيام بتطويرهم والرفع من كفاءاتهم، والحفاظ عليهم مع التوفيق مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وإستراتيجياتها"³.

تعرف بأنها: "هي تحديد وتقييم الطريقة الأفضل لإدارة الأفراد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، في ظل خصائص السياق الذي تعمله ضمنه هذه الأخيرة"⁴.

وتعرف ايضا : "عملية الإدارية التي يتم من خلالها التخطيط للقوى البشرية في المؤسسة والاختيار الأمثل لتلك القوى في التعيين ومن ثم تقييم الأداء تلك القوى البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية عالية"⁵.

ويشار إليها: "على انها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"⁶.

ويعني مفهوم "إدارة الموارد البشرية" : "أن الموظفين هم موارد المؤسسة وباعتبارهم نوعا من الموارد، يعني رأس المال البشري موظفي المؤسسة، والذين يتم وصفهم من حيث تدريبهم وخبراتهم

1 - مسعود علي، استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية: على عينة من مديري المؤسسات التربوية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) لمدينة الجلفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2023م، ص58.

2 - نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015م، ص5.

3 - بروش يوسف، إدارة الموارد البشرية في ظل تنمية الإدارة بالمشاريع دراسة حالة: شركات الدراسات التقنية بسطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3-، الجزائر، 2024م، ص42.

4 - كريد فيصل، مساهمة إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية -دراسة حالة مؤسسة جزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جزائر 3-، الجزائر، 2023م، ص90.

5 - عقيل قاسم الخالدي وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التمييز التنظيمي، مجلة الريادة للمال والأعمال، العدد02، المجلد06، كلية العلوم الإدارية، جامعة المستقبل، العراق، 2025م، ص176.

6 - بوحشية عائدة، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020م، ص34.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

وقراراتهم وذكائهم وعلاقاتهم ونفاذ بصيرتهم، وتلك هي خصائص الموظف التي قد تضيف قيمة اقتصادية للمؤسسة¹.

➤ تعريف إدارة الموارد البشرية من قبل أبرز الباحثين:

- **تعريف Armstrong:** يعرفها بأنها " استراتيجيّة ونهج ومقاربة لإدارة الأصول الأكثر قيمة في المؤسسة، وهي إدارة الأشخاص اللذين يعملون بشكل فردي وجماعي ويساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة"².
- **تعريف Michel Ferrary:** تعرف على أنها " مجموعة من الأدوات والممارسات (التوظيف، التدريب، الأجور، تقييم وتسيير المسار الوظيفي، الخ) التي تشكل نظام تسيير يهدف لتوظيف الموارد البشرية لخدمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة"³.
- **تعريف Guillot-Soulez Chloé :** على انها "عملية تسيير الأفراد في العمل داخل المؤسسات".
- **تعريف French:** عرفها "بكونها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمؤسسة"⁴.
- **تعريف حسن إبراهيم بلوط:** يعرفها بأنها هي التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم اهم الموارد، من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاح العامة"⁵.

¹ - NOW, RAYMOND. **Fundamentals of Humans Resource Management**, Ebook. Edition 06. McGraw Hill. 2015. Page 04.

² - بوساحة فاطمة الزهراء، إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات -دراسة حالة أزمة كوفيد 19- مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، الجزائر، 2025م، ص 34.

³ - سليمة بوسنة، إدارة الموارد البشرية من خلال التكنولوجيا المعلومات والاتصال دراسة حالة مؤسسة Ooredoo الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، جزائر، 2025م، ص 69.

⁴ - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014م، ص 22.

⁵ - قارح يسمينة وبويد أسيا، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وعلاقتها بالميزّة التنافسية دراسة ميدانية في مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الألبان ومشتقاته ببلدية فريحة ولاية تيزي وزو الجزائر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2025م، ص 20.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- تعريف منير نوري وفريد كورال: "بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال: تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف الملائم لها، وتدريبها والمتابعة المستمرة لها وتطويرها في المؤسسة لتحقيق الأهداف"¹.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي لإدارة الموارد البشرية: "هي وظيفة إدارية أساسية داخل أي مؤسسة، تهدف إلى استقطاب الموظفين الأكفاء وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم، من خلال مجموعة من السياسات والممارسات مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتقديم الحوافز، وتسعى إلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين، بما يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية وخلق بيئة عمل إيجابية تدعم النجاح والاستمرارية".

❖ الفرع الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية

أهم مراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- المرحلة الأولى : مرحلة الثورة الصناعية: امتدت الثورة الصناعية من القرن 17 إلى القرن 18 و تميزت بظهور أفكار و كتابات نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري منها كتاب ثروة الأمم لـ "Adam Smith" سنة 1776م، ثم كتاب "اقتصاديات الآلة و التصنيع" لـ "Andrew" سنة 1835م، فكانت هذه المرحلة بمثابة البداية فيما يخص إدارة الموارد البشرية حيث تميزت بما يلي²:
- تطور المكان و ربط القوى العاملة بها حيث لوحظ استخدام واسع للآلات التي حلت محل العمال؛
- إنشاء المصانع التي توظف أعداد هائلة من الأفراد، ونتيجة لذلك بدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية و أخذ كثير من أصحاب الحرف يهجر حرفته ويتجه إلى المصنع؛
- تميز نظام الإنتاج في المصانع بنظام تقسيم العمل وزيادة التخصص في الوظائف؛
- ظهور المنفعة المتبادلة بين العمال و أرباب العمل إذ أن العمل الجيد ينعكس بأجور أفضل للعاملين وأرباح للعمل.

¹ - زبوج إكرام، دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية دراسة ميدانية بجامعة ابن خلدون، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، تيارت، 2024م، ص14.

² - بن مبروك نبيلة، تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3-، الجزائر، 2017م، ص16.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

وبذلك تغير الوضع فأصبحت المؤسسة تعتمد على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، مما أدى إلى ظهور البطالة وزيادة هائلة في كميات الإنتاج، الأمر الذي تطلب فرض رقابة حازمة على العمال، و ضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية.

■ **المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية :** من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هو انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة (فريدريك تايلور) **Taylor** الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي¹:

1. **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، والملاحظة المؤسسة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة؛
2. **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبره الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة، يتم اختيارهم؛
3. **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** إذ يؤكد أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل؛
4. **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية :** أكد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل المتمثلة بمشاركته في زيادة الدخل من خلال ارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد (تايلور) على معايير العمل، حيث تلقى من الناقدين هجوم بتركيزه على إهمال للجانب

الإنساني ومطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة.

■ **المرحلة الثالثة :** شهدت المؤسسات العمالية نمواً ملحوظاً في بداية القرن العشرين في العديد من الدول، خصوصاً في قطاعات المواصلات والصناعات الثقيلة، سعت النقابات العمالية خلال هذه الفترة إلى تحسين أوضاع العمال من خلال المطالبة بزيادة الأجور وتقليل ساعات العمل كما لعب ظهور حركة الإدارة العلمية، التي يعد هنري فايول أحد أبرز روادها، دوراً مهماً في تشجيع تأسيس

¹ - عطاء الله محمد تسير الشريعة وغالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة 1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015م، ص 26.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

النقابات العمالية، حيث ركزت هذه الحركة على استغلال جهود العامل بما يخدم مصلحة أرباب العمل¹.

■ **المرحلة الرابعة :** بدأت الحرب العالمية الأولى: في تسليط الضوء على أهمية إيجاد طرق مبتكرة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، مثل اختبارات ألفا وبيتا، حيث تم تطبيق هذه الأساليب بنجاح لتجنب أسباب الفشل بعد التوظيف، ومع تطور الإدارة العلمية وظهور علم النفس الصناعي، بدأت الحاجة إلى متخصصين في إدارة الموارد البشرية تظهر داخل المؤسسات لمساندة العمليات المتعلقة بالتوظيف، التدريب، الرعاية الصحية، والأمان الصناعي، هؤلاء المتخصصون يمكن اعتبارهم الرواد الأساسيين الذين أسهموا في تشكيل الإدارة الحديثة للموارد البشرية و زاد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال خلال تلك الفترة، مما أدى إلى إنشاء مراكز متخصصة في الخدمة الاجتماعية وتوفير الإسكان المناسب لهم، تأسس هذه المراكز كان بمثابة نقطة انطلاق لتكوين أقسام شؤون الموارد البشرية، والتي كانت مهامها في البداية تقتصر على الجوانب الإنسانية والاجتماعية المتعلقة بالعمال، كما أن أغلب العاملين في هذه الأقسام كانوا من المختصين بمجالات ذات الطابع الإنساني والاجتماعي، ما ساهم في تعزيز دور الموارد البشرية في المؤسسات بشكل تدريجي.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، حيث تم اعداد أول برنامج تدريبي للمديرين هذه الأقسام عام 1915م وقامت (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919م وعام 1920م، أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

■ **المرحلة الخامسة :** ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية : شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب (هوثورن) في مصانع جنرال الكتريك بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل مما أدى الى ظهور مبادئ جديدة تقودها حركة العلاقات الإنسانية.

■ **المرحلة السادسة :** ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن : وفي هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 27.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليست فقط حفظ الملفات وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية، وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم الاجتماع وعلم النفس، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث أنه أكثر شمولاً، لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة، وذلك في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية¹.

و مستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر، والتحول الآلي في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية، والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة، مثل: هندسة الإدارة (الهندرة)، والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

• والجدول التالي يلخص هذه مراحل:

جدول رقم (1-1): مراحل نشأة إدارة الموارد البشرية

المرحلة	أبرز الملامح
المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية	الانتقال إلى نظام المصنع والاعتماد على الآلة-زيادة الإنتاج وظهور مشكلات إنسانية.
المرحلة الثانية: الإدارة العلمية	تطبيق الأسلوب العلمي لرفع الإنتاجية- الاختيار والتدريب العلمي- التركيز على الكفاءة.
المرحلة الثالثة: نمو النقابات العالمية	المطالبة بتحسين الأجور وتقليل ساعات العمل- الدفاع عن حقوق العمال.
المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى	استخدام اختبارات التوظيف- ظهور أقسام شؤون العاملين.
المرحلة الخامسة: حركة العلاقات الإنسانية	التركيز على رضا العامل والجانب النفسي.

¹ - ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في ابعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2016م، ص31.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية	توسيع مهام إدارة الموارد البشرية- التركيز على التدريب والتحفيز والتكنولوجيا.
--	--

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية:

أصبحت تنمية الموارد البشرية من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النجاح والاستمرارية، و أصبح العنصر البشري يمثل الثروة الحقيقية لأي مؤسسة باعتباره المحرك الأساسي للإبداع والتطور وفي هذا السياق، برزت أهمية إدارة الموارد البشرية في تطوير قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم بما يتلاءم مع متطلبات العصر وعليه، فإن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يعد ضرورة حتمية لتعزيز القدرة التنافسية في بيئة تتسم بالتغير والتحدي المستمر.

❖ الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

يشير هذا المصطلح الى عدد كبير من برامج التكوين والتعلم التي تقدمها المؤسسات لرفع وتنمية قدرات وخبرات موظفيها ومسانداتهم لكي يتأقلموا مع المهام التي ينجزونها والاطلاع على المزيد من المعرفة حول الهيئة وغاياتها وقيمتها التخطيطية التي تطمح للوصول إليها وعبر هذه البرامج ينال الموظفون نصيبا من المعرفة وحياسة المهارات والكفاءات التي قد تستلزمها أعمالهم وتتيح لهم أداء وظائفهم.

1- **مفهوم التنمية:** أن أول استخدام لكلمة تنمية **développent** بالمعنى المعاصر يرجع إلى "يوجين ستيلي Eugene Staley" الذي اقترح خطة لتنمية العالم سنة 1939م، وتعرف التنمية وفقا للتصور الحديث بأنها حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية متداخلة مستمرة تشكل كل منها وبدرجة متفاوتة عاملا مستقلا وتابعا في ان واحد، أما "محمد صبحي قنوص" فيرى بأن "التنمية في أي مجتمع كان موقعه الجغرافي، عملية مركبة ومتعددة الجوانب وهي تهتم بتحسين المستوى الفردي في مستويات المهارة والكفاءة الإنتاجية والحرية والإبداع والاعتماد على الذات وتحديد المسؤولية"¹.

¹ - بوشنافة مخطار وباية محمد، مدى فاعلية التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة على مستوى مديرية الحماية المدنية لولاية تسمسيلت، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023م، ص15.

2- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه"¹.

ويقصد بها أيضا: "هي تلك العملية أو الجهود التي يتم من خلالها تحسين قدرات الموارد البشرية وكفاءاتهم ومعارفهم وسلوكياتهم وخبراتهم وذلك من خلال مجموعة من الوسائل والطرق التعليمية والتدريبية بما يتوافق مع احتياجاتهم ومتطلبات أداء مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية"².

وهناك من يعرفها بأنها: "استخدام كل الإجراءات والتدابير، لإحداث تغييرات على مستوى القدرة العضلية والفكرية للمورد البشري، من أجل تقديم خبراتهم ومعلوماتهم للخدمات أو أعمال التي يقومون بها، من أجل تحسين الإنتاج والمردودية أكثر، وهذا لا يتسنى، إلا تغيير وإحداث تحولات جذرية على مستوى الآليات المطبقة من قبل التنظيم السائد بالمؤسسات الإدارية"³.

تعرف بأنها: "تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على المعلومات صحيحة والهادفة الى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة، متفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، القادرة على تطبيق القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات"⁴.

واخر تعريف: "يمكن تعريفها على انها تطورات قدرات ومهارات العاملين لرفع الإنتاجية لأقصى حد ممكن في المؤسسة"⁵.

1 - وفاء عمران، سياسة تنمية الموارد البشرية في الجزائر من خلال المنظمات الاستثمارية دراسة حالة: الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر غرب (2005م-2013م)، مذكرة نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3-، الجزائر، 2014م، ص24.

2 - عمرو محمد عبد الكريم، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمعاهد الأزهرية، مجلة كلية التربية، الجزء 3، جامعة بني سويف، مصر، 2025م، ص185.

3 - عزيز قودة، التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013م، ص43.

4 - مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2015م، ص47.

5 - أحلام شتيوي وعبير حدادة، تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي دراسة حالة: مركب الشلالة المعدني بقالمه، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8ماي 1945م، قالمه، 2022م، ص20.

❖ وقد عرفها ابرز الباحثين ب:

- يعرفها Brewster: "بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول مؤسسة على كامل احتياجاتها من الموارد البشرية، ومن ثم تطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يحقق أهداف المؤسسة بمستوى عالي"¹.
- عرفها أحمد منصور: بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصيانة تنمية القدرات والكفاءات البشرية، فهي وسيلة تعليمية تمد الانسان بمعارف أو معلومات او نظريات أو مبادئ تزيد من طاقته على العمل والإنتاج"².
- عرفها فيصل حسونة وأعتبرها بأنها: "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي تتم انتقائها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن"³.

نستنتج مما سبق من التعاريف أن تنمية الموارد البشرية: "هي عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى تطوير قدرات ومهارات ومعارف الأفراد داخل المؤسسة، من خلال برامج التدريب والتعليم والتأهيل، بما يعزز كفاءتهم المهنية ويرفع من مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، وتشمل هذه العملية إعداد الموظفين لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وتنمية قدراتهم الإبداعية والقيادية، وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وطموحات الأفراد، مما يسهم في تحقيق النمو المستدام وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام".

تتم عملية تنمية الموارد البشرية بصورة رسمية وغير رسمية، وذلك على النحو التالي⁴:

- تنمية الموارد البشرية الرسمية: وفيها تستعين المؤسسات بمستشارين لتنمية الموارد البشرية الخاصة بها، إذ يقومون بدورات تدريبية ودورات دراسية بشكل احترافي منظم؛

¹ . ريم حسن افيلق، تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2020م، ص15.

² - قمقاني فاطمة الزهراء وآخرون، دور التعليم والتدريب في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، العدد01، المجلد03، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2021م، ص170.

³ - ميلودي محمد، متطلبات تنمية الموارد البشرية من اجل تطبيق مشروع الجوائز الالكترونية حالة وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال 2008م- 2013م، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر -3، جزائر، 2019م، ص53.

⁴ - ميمونة سعيد ادم عبدالله وسليمي محمد صالح مصطفى محمد صالح، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية : دراسة وصفية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد 04، العدد09، جامعة كرري، السودان، 2024م، ص 229-230.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- تنمية الموارد البشرية غير الرسمية: وفيها يقدم المديرين للموظفين الجدد التوجيه والإرشاد، دون التقيد بتدريب أو جدول زمني رسمي.

■ الفرق بين الموارد البشرية والتنمية البشرية:

يمكن توضيح الفرق بين الموارد البشرية والتنمية البشرية من خلال أن الموارد البشرية يقصد بها رأس المال البشري، أي القوى العاملة التي تمتلكها المؤسسات، ويقومون بتأدية مجموعة من المهام الوظيفية، وتتبع المؤسسات نهجا أو أكثر لإدارتهم، أما التنمية البشرية تعني استمرار التطور البشري، فيكون الإنسان هو محور عملية التنمية، بهدف تحسين القدرات البشرية والاستفادة منها في مختلف الأنشطة، وهو ما يؤدي بدوره إلى استمرار التنمية.

والجدول التالي يلخص هذا الفرق:

الجدول رقم (1-2) : الفرق بين الموارد البشرية والتنمية البشرية

التنمية البشرية	الموارد البشرية
- عملية تطوير الانسان وقدراته بشكل مستمر؛	- رأس مال بشري داخل المؤسسة (القوى العاملة)؛
- تشمل الانسان في مختلف مجالات الحياة؛	- تركيز على الموظفين داخل المؤسسة ؛
- تحسين القدرات والمهارات لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة؛	- إدارة العاملين وتنظيم أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تطويري وتأهيلي (تنمية مهارات، رفع كفاءة، بناء قدرات)؛	- إداري وتنظيمي (توظيف، تدريب، تقييم الأداء)؛
- تحسين الفرد والمجتمع و استمرار التنمية.	- تحسين أداء المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة

❖ الفرع الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية

تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال ما يلي¹:

¹ - سعيد خيرة وقويدر خالدية، تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية في الجزائر دراسة حال مؤسسة نفضال وحدة تيارت، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2019م، ص36.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

1. تمثل التنمية الموارد البشرية استثمار للمؤسسة يظهر في شكل الزيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها و من ثم الوصول الى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية؛
2. إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل، و من ثم فهي تزود المؤسسة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة؛
3. تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق من الأفراد بالمهارات و القدرات التي تساعد على القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليهم، أضف الى ذلك المهارات الجيدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتوهمهم بالتالي للارتقاء واستلام وظائف عليا؛
4. تنمية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من الفوز بمركز تنافسي مقدم في ظل النظام العالمي الجديد ؛
5. توظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين وإطلاق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق وجعل التكنو لوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية.

بالإضافة إلى أنها تمثل أهمية في¹:

- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد؛
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (الآلات، معدات، مواد)؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم؛
- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.

ويمكن حصر أهمية تنمية الموارد البشرية في ثلاث مستويات تتمثل في²:

- 1- **الأهمية على مستوى العاملين:** إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للأفراد ما يلي:
 - ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد؛
 - إخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات؛
 - يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد وبالتالي الأعمال التي فيها لقدراتهم؛

¹ - مرجع سبق ذكره، ص07.

² - أواناسية كريمة وقدمان بحرة، دور الإدارة الالكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة دراسة ميدانية "بلدية قالمة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1954م، قالمة، 2024م، ص54.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد.
- 2- **الأهمية على مستوى جماعات العمل:** إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للجماعات ما يلي:
 - تعاون جماعات العمل من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية؛
 - زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع حلول مناسبة لها.
- 3- **الأهمية على مستوى المؤسسة:** إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للمؤسسة ما يلي:
 - نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المؤسسة سيدفع بها إلى إجراء تنمية للموارد البشرية في الأجزاء الأخرى؛
 - تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة وفعالية المؤسسة، وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.

➤ المطلب الثالث : متطلبات وأبعاد تنمية الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحديد متطلبات تنمية الموارد البشرية من خلال توفير برامج تدريبية فعالة، وتخطيط استراتيجي واضح، وبيئة عمل داعمة، كما تشمل أبعاد هذه التنمية تطوير المهارات والمعارف وتعزيز السلوكيات الإيجابية ومن هنا تبرز أهمية دراسة هذه الجوانب لفهم كيفية تحقيق تنمية بشرية فعالة ومستدامة.

❖ الفرع الأول: متطلبات تنمية الموارد البشرية

- تتطلب تنمية الموارد البشرية مجموعة من الشروط والمتطلبات تتمثل فيما يلي¹:
- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية و احتياجات المؤسسة؛
 - توفير الأفراد و الخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:
1. **مستوى الإدارة العليا :** والذي يتطلب خصائص أساسية منها الفهم الصادق والاقتناع التام بالموارد البشرية و القناعة الكافية بأهمية المدخل الإستراتيجي و الرغبة في الاستثمار فيه، وتهيئة المناخ المناسب للعمل؛

¹ -حر اكرام وحداوي شهرزاد، أساليب تنمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز مستوى الفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2024م، ص55.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

2. مستوى الوحدة أو القسم : هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية؛

3. مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالموارد البشرية من خلال الخبرة الفنية في الوظائف و العمليات المحددة للتدريب والتنمية.

- إنجاز الأعمال الخاصة بالموارد البشرية، بكفاءة عالية مع وجود متخصصين ذو خبرة عالية؛
- الربط بين تنمية الموارد البشرية و المؤسسة من خلال تحديد احتياجات كل من المستوى الإستراتيجي، الإداري، العمليات، و رسم الخطط الإستراتيجية المقابلة تلك الاحتياجات؛
- الرؤية المستقبلية الواضحة لتنمية الفرد، ومدى اهتمام المنظمة بتنمية مواردها البشرية ؛
- تبني إستراتيجيات و سياسات جديدة لتنمية الموارد البشرية، لضمان إنجاز أهداف تنمية الفرد؛
- ضمان فعالية الخطط والإستراتيجيات، وذلك بتوفير الإشراف للمشاركة في مناقشة تلك الخطط؛
- استمرارية استثمار المؤسسة في الأفراد مع تمكينهم من التعلم من أجل اكتساب مهارات جديدة مما يساهم في تحسين وتطوير أدائهم؛
- اختيار واستقطاب الموارد البشرية حسب المؤهل العلمي و الكفاءة.

❖ الفرع الثاني: أبعاد تنمية الموارد البشرية

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية بمنظور متعدد الأبعاد نذكر منها:

ا. التدريب:

• تعريف التدريب:

حيث نعرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشمل التغييرات في سلوك العاملين¹.

ويعرفه حسن أحمد الطعاني بأنه " هو الجهود المؤسسة والمخططة لتطوير معارف، وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم"².

¹ - لعرب عبد الحليم، التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، العدد31، 2017م، ص 109.

² - كتاف رزقي، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC بالعلمة، مذكرة نيل ماجيستير، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955م، سكيكدة، 2008م، ص 14.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

• عناصر نجاح التدريب:

يتوقف نجاح التدريب على وجود عدة عناصر مساعدة لتحقيق الغاية منه وأبرز هذه العناصر هي ¹ :

1. وجود المدربين الأكفاء الذين تتوفر لديهم القدرة على التدريب وتطبيق البرامج المعدة لذلك بكل ما يستطيعون من طاقة وقدرة، بالإضافة إلى الخبرة والتجربة والممارسة؛
2. توفر البرامج التدريبية المتطورة المبنية على الأسس العلمية السليمة؛
3. توفر البيئة المناسبة للتدريب، والأجواء المريحة التي تضمن الاستيعاب والإدراك والفهم السريع للمادة المطروحة للنقاش؛
4. استخدام أساليب التدريب الحديثة المتجددة والمتنوعة التي تضمن التشويق والإثارة والاهتمام من قبل المتدربين والابتعاد عن الروتين الممل والأساليب التقليدية القديمة؛
5. ضمان تفاعل واندماج المتدربين وتفاعلهم مع البرامج المطروحة، من خلال إشراكهم في التدريب وتوكيل مهمة المساعدة في التدريب لهم لتعويدهم على سلوكيات قيادية جديدة تضمن تخريجهم كقادة بعد انتهاء فترة التدريب؛
6. إجراء الاختبارات المخططة المدروسة المبنية على أسس سليمة تضمن تطوير مهاراتهم وتكشف عن قدراتهم القيادية التي اكتسبوها وأيضاً تستخدم للتمييز بينهم؛
7. توفير واستخدام المعدات التدريبية المساعدة والتي تصور بيئة المؤسسة التي سيعمل بها المتدرب بعد انتهاء فترة التدريب.

• مراحل عملية التدريب:

وينقسم إلى ² :

- ❖ **التدريب قبل التعيين للتدريب التأهيلي:** ويشمل هذا كل أنواع التدريب التي تكون لدى الفرد قبل ما يستلم العمل الذي سيقوم به، والهدف من هذا التدريب تأهيل وإعداد الفرد للانسجام مع العمل الجديد والتكيف معه، حيث يتم تعريف الفرد بأساليب العمل والأدوات المستخدمة وكيفية استعمالها.

¹ - غريب عمار وبراهمية عيد الكريم، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945م، قالمة، 2024م، ص56.

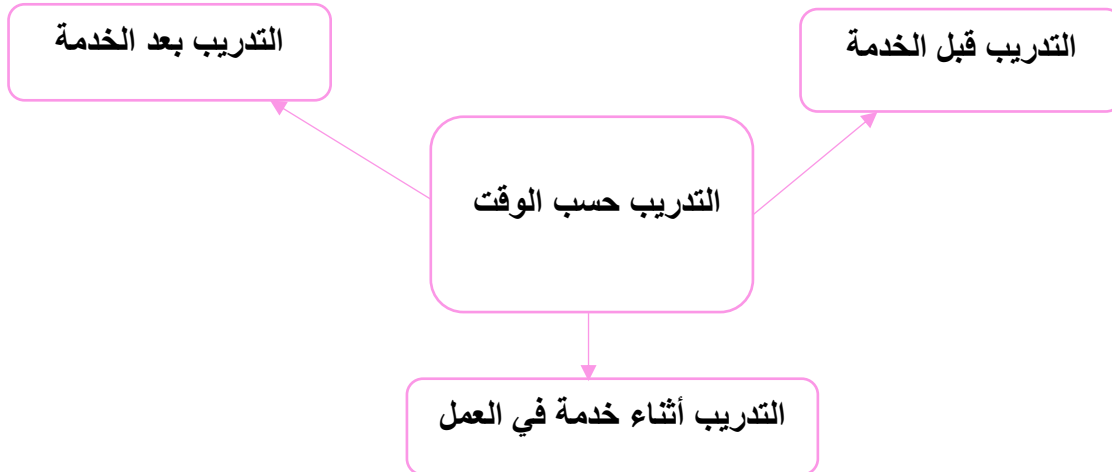
² - هنية أبوبكر المدني وأخرون، التدريب وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 03: المجلد 13، ليبيا، 2025م، ص18-19.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

وأحياناً تستمر فترة هذا التدريب لفترة طويلة قد تصل أحياناً إلى سنة أو أكثر أو أقل، ومن أهم وأبرز نماذج هذا التدريب أسلوب ما يسمى بالتلامذة الصناعية وهذا نوع طويل المدي ويتم القيام به في مراكز التدريب المهني، نفس الشيء بالنسبة المعاهد التدريب الإداري التي تتبع أسلوب في التلامذة الإدارية وتوجد لهذا الأسلوب مزايا تذكر بعض منها:

- يتم إعداد المتدربين حسب أساليب محددة ومبرمجة لهذا الغرض، كذلك يتدربون على آلات ومعدات يستمرون في استخدامها حتى بعد انتهاء تدريبهم؛
- يتم التدريب من قبل مدربين قادرين ولديهم إلمام جيد بالأساليب والمنهجية التي تستخدمها المنظمات التي سيعملون فيها عند تخرجهم؛
- يتضمن هذا النوع من التدريب توفير تكلفة التدريب، وخاصة إذا كانت المنظمات التي ستوظف الخرجين هي التي تتحمل كافة تدريبهم لأنها المستفيد الأكبر منهم؛
- يعتبر نظام التلامذة أداء عالية، وذلك لفرز المتدربين فمن خلال هذا النظام تستطيع المنظمة أن تقرر مدى ملائمة العمل للموظف أو الموظف للعمل، وبذلك تكون الفرصة للموظفين المتفوقين والمتخرجين بمهارة عالية ومن هذا المنطلق في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب تتجح المنظمات وترتقي الدول؛

الشكل رقم (1-3) : التدريب حسب وقت التنفيذ



المصدر: هنية أبوبكر المديني وآخرون، التدريب وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 03، المجلد 13، ليبيا، 2025م، ص 19.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

❖ **التدريب بعد التعيين مباشرة:** ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم بعد التعيين في الخدمة مباشرة، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى التعريف بالمؤسسة وبالإعمال التي يجب مزاولته، ولهذا النوع من التدريب أثر في شخصية الفرد لأنه بداية عمل الفرد تكون لدى الشخص انطباع عن عمله الجديد وكذلك تهيئته وتجهيزه للعمل داخل المنظمة.

• **معوقات التدريب:**

هناك عدة معوقات ومشاكل تعاني منها العملية التدريبية، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي¹:

1. اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسة، وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد؛
2. سوء التخطيط أو اعتماده على بيانات غير صحيحة، أو توقعات مبالغ فيها؛
3. ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور، أو سوء معاملة المشرفين لهم، أو منازعات الأفراد مع بعضهم البعض؛
4. ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب، وكذا تنفيذه ومتابعته وتقييمه.

II. **الحوافز:**

- **تعريف الحوافز:**

هي عبارة عن عوامل خارجية تشير الى المكافآت التي يتوقعها من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد، والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها، وبهذا المعنى فإن الحافز هو مثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى المورد في ادائه لعمل معين².

¹ - جربي عبد الحكيم، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1، سطيف، 2018م، ص42.

² - بن مبروك نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الشكل رقم (1-4) : سلم الحاجات حسب إبراهيم ماسلو



المصدر: بن مبروك نبيلة، تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، جزائر، 2017م، ص 36.

ومن الشكل التالي يبين لنا بأن سُلّم الحاجات الذي وضعه إبراهيم ماسلو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الحوافز، إذ تُعدّ الحاجات غير المشبعة دافعاً أساسياً للسلوك الإنساني فكلما شعر الفرد بنقص في مستوى معين من الحاجات، تولّد لديه حافز يدفعه للعمل من أجل إشباعه، فالجوع مثلاً يحفّز الإنسان للبحث عن الطعام، والشعور بعدم الأمان يدفعه للسعي نحو الاستقرار، كما أن الحاجة إلى التقدير قد تحفّزه على الإنجاز والنجاح وبالتالي، فإن الحوافز تُستمد من الحاجات نفسها، وتختلف قوتها باختلاف المرحلة التي يمر بها الفرد، مما يجعل فهم ترتيب الحاجات أمراً مهماً في مجالات التربية والعمل والإدارة لتحفيز الأفراد بطريقة فعّالة.

وعرفها خيرى خليل الجميلي: في كتابه بأنها "مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين الى بذل جهد أكبر، والعمل بصورة أفضل، فهي تحريك قدرات العاملين نحو المزيد من كفاءة لأداء، اتجاه أعمالهم، تحقيقاً لأهداف رسالة المؤسسات التابعة لها"¹.

• أشكال الحوافز:

تنقسم الى نوعين²:

¹ - حكوم زهيرة و طاهر فتيحة، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، اهران، 2020م، ص11.

² - رحمة مجدة حصابية، مساهمة سياسة الحوافز في تحسين جودة أداء الموارد البشرية في مجال الخدمة الصحية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، العدد 02، المجلد 07، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022م، ص 37.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- 1- **الحوافز المادية:** تشمل الحوافز المادية الزيادات السنوية والمكافآت التشجيعية المادية وأشكال المشاركة في الأرباح، وتعتبر الحوافز المادية هامة وخاصة لدى ذوي الدخل الدنيا، حيث أنها تتعلق بدفع مزايا نقدية إلى العامل على أساس إنتاجيته أو إنتاجية كل واحد (وبالتالي فالحوافز المادية تتعلق بالجانب المالي للعاملين وتأخذ أشكال مختلفة منها :
 - **الأجر:** على أنه مقابل ما يبذله العامل من مجهودات والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلا مهما يجب للعامل المحافظة على مستواه، بل عليه بذل المزيد من الجهد والعمل الأجل رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات؛
 - **التأمينات:** إن بعض المؤسسات تملك إمكانية تغطية العاملين بضمانات تأمينية محددة مثل: تأمين التقاعد، والتأمين ضد حوادث العمل، وتأمين الحياة من البطالة؛
 - **المكافآت:** تقدم في المؤسسات الكبيرة المتخصصة، أو في النفقات الإدارية، وذلك حسب أداء المؤسسة ككل أو أداء الإدارة التي تشرف عليها، الذي يقاس إما بالأرباح عادة، أو بكميات الإنتاج، أو المبيعات؛
 - **العلاوات :** تمثل العلاوات زيادة معينة في الأجر، تعطى للأفراد بعد تقدم أدائهم، ويمكن استخدام العلاوات كأداة للتحفيز لعدة أغراض متباينة، فقد تمنح العلاوات للكفاءة وذلك عند زيادة الأجر نتيجة لزيادة إنتاجية الفرد؛
 - **المشاركة في الأرباح:** يستفيد منها غالبية العاملين في المؤسسة؛ وهي عبارة عن استقطاع نسبة أرباح المؤسسة، ومن ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة، أو المستوى الإداري ويتم أيضا توزيعها مرة واحدة.
- 2- **الحوافز المعنوية:** تمثل أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة، وأكثرها شيوعا في فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع، وتتركز على معايير أساسها الاحترام والتقدير للعنصر البشري وأهمها :
 - **الترقية:** حيث تكون الترقية مرتبطة بالمكانة الوظيفية والمكانة الاجتماعية، أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية فلا تصبح حافزا، كما يكمن تصنيف الترقية ضمن الحوافز المادية نظرا لما يحصل عليه
 - العامل من أجر إضافي إشراك العاملين في الإدارة أن يكون للعامل صوت في مجلس الإدارة، فيساهم في تسير المؤسسة من خلال رسم سياستها وقراراتها، وهذا الإسهام في المشاركة يشعر العامل أو العمال بأهميته ومسؤولية ما يشعره أن المخطط الموضوعية هي خطته و سياسته وبرنامجه ويبدل جهدا أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- **ضمان العمل واستقراره:** يساعد الاستقرار في رفع معنويات العامل وإنتاجيته، لأنه لن يفكر في الغد ويهتم بأمور العمل فقط؛
- **توسيع العمل:** هو إضافة مهام جديدة لعمل الفرد في نطاق تخصصه من أجل إخراجهم من الملل ومحاربة الروتين وقد دلت الدراسات على الأهمية الكبرى لهذا الحافز؛
- **إغناء العمل وإثرائه:** إضافة مهام قوية من تخصص العامل كإشراكه في بعض القرارات، مما يرفع معنوياته.

• إيجابيات الحوافز¹:

- شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم؛
- إشعار العاملين بأهمية آراءهم ومقترحاتهم؛
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين؛
- إشعار الفرد بإنجاز؛
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل؛
- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين؛
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية؛
- استقرار العامل في عمله؛
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة؛
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.

III. إدارة المعرفة:

- **تعريف إدارة المعرفة:** هي مزيج مركب من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير، التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة في عقل العارف بها، وبعبارة صريحة أكثر أنها (معرفة - كيف)².

وعرفها دوركر: بأنها "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا سوى عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية"³.

1 - دوخان انتصار وقرود كريمة، نظام الحوافز والتنمية الجانب المهاري للعامل في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017م، ص74.

2 - ماجدة سليمان أرتمية، إدارة المعرفة وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، تخصص إدارة أعمال، الأردن، 2018م، ص 156.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

ويمكننا ان نوضح الفرق بين الإدارة بدون معرفة و الإدارة بالمعرفة من خلال الجدول التالي¹:

الجدول رقم (1-3) : الفرق بين الأسلوب الإدارة بدون معرفة وبالمعرفة

المؤشر	الإدارة بدون معرفة	الإدارة بالمعرفة
اتخاذ القرار	على أساس الخبرة والرؤية والشخصية للمدير	على أساس المنهج العلمي
تخطيط وتسيير العمليات	على أساس التجربة والخطأ	على أساس البحث والتطوير
الثروة الحقيقية	هي الأموال وما تشتتريه من أصول مادية	هي أساس المال الفكري
أفضل الاستثمارات	بناء القدرات والأصول المادية للمؤسسة	بناء القدرات والأصول المعرفية
تقويم الأفراد	على أساس المهارات والقدرات العلمية	على أساس المعرفة
نجاح الأفراد	مظهره التراكم الرأسمالي	مظهره التراكم المعرفي
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة
أصحاب السلطة	شاغلي المناصب العليا	أصحاب المعرفة
أساس التنظيم	المهام، العلاقات الوظيفية، طبيعة العمليات	مصادر واستخدام المعرفة
القيمة المضافة	مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية	مصدرها الأنشطة المعرفية

المصدر: علي قدور وعلي حميدوش، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء الاقتصادي

للمؤسسات، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 01، المجلد 05، جامعة عبدالله مرسل، تيبازة، 2018م، ص 306.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان التركيز علة إدارة المعرفة يقترن بتأهيل المعرفة يقترن بتأهيل العمال وتكوينهم وتنميتهم بشكل مستمر، وهذا بما يسمع وتطور المنتج كما نوعا بشكل مستمر بعيدا على أسلوب التجربة الى أسلوب التخطيط والتوجيه المسبق وبأسلوب يعتمد بشكل كبير على عنصر المعرفة.

• عمليات إدارة المعرفة:

تتمثل عمليات إدارة المعرفة فيما يلي²:

³ - عطايث الله ربيع، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021م، ص 04.

¹ - علي قدور وعلي حميدوش، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 01، المجلد 05، جامعة عبدالله مرسل، تيبازة، 2018م، ص 306.

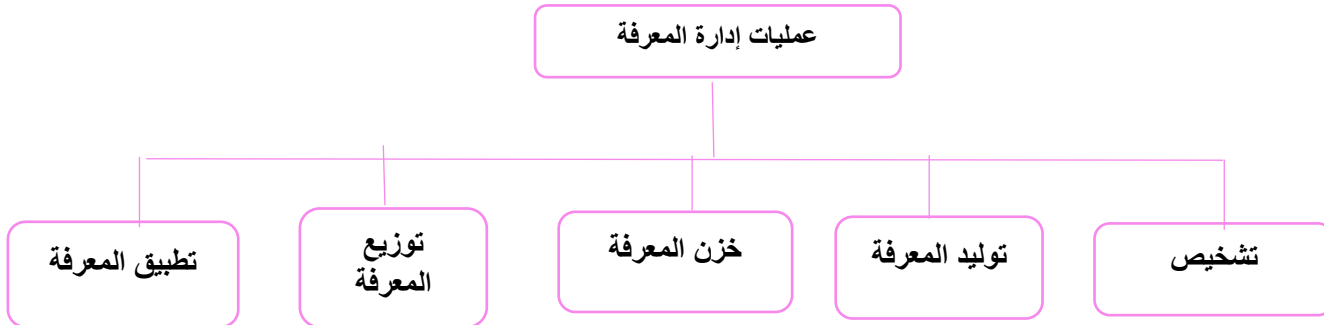
² - سالم رشيد ودحماني أمال، أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، العدد 02، المجلد 03، المركز الجامعي تمنراست، تمنراست، 2019م، ص 90.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- **تشخيص المعرفة:** إن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة، لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة، وغيابه هو جوهر مشكلة المؤسسات المعرفية، لذلك إذا أرادت المؤسسة أن ترصد قدراتها المعرفية، عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المؤسسة من إمكانات، وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها، وثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المؤسسة؛
- **توليد المعرفة :** من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاهتمام الكبير بتوليد المعرفة هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي يحتدم فيها التنافس المعتمد إلى حد كبير على المعرفة، لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز ومستدام للمؤسسة كما أن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة؛
- **خزن المعرفة (الاحتفاظ بها):** وتعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، كما تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جداً، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف؛
- **توزيع المعرفة:** وتشمل كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمراً حيوياً للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة؛
- **تطبيق المعرفة:** إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تقتض استخدام المعرفة وتطبيقها وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة.

والشكل التالي يلخص هذه العمليات:

الشكل رقم (1-5) : عمليات إدارة المعرفة



المصدر : من إعداد الطالبة

• عوائق إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة العديد من العوائق التي يمكنها أن تحد من فعالية هذه العملية في تحقيق الأهداف المرجوة ومن أهم العوائق التي تواجه إدارة المعرفة¹:

- **العزلة عند عمل منفذي برنامج إدارة المعرفة:** بعيدا عن الموظفين قد تظهر حالة من العزلة التي قد تؤدي إلى بناء وتطوير نظام متلائم أكثر مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، هذه المعتقدات قد لا تكون ضمن أولويات الإدارة العليا مما يخلق فجوة بين ما هو موجود وما هو مأمول كما يؤدي إلى بروز ممارسات عكس ما تأمل به الإدارة العليا، وبالتالي لا بد من تكثيف الجهود التنسيقية بين الطرفين والاتفاق عند البداية على الإجراءات المناسبة مع الاحتفاظ بإمكانية إدخال تعديلات عند الضرورة؛
- **عدم توفر المؤهلات البشرية الملائمة:** بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة بسبب النقص الواضح ببرامج التدريب النوعية الهادفة التي من شأنها أن تكسب المسؤولين عن هذا النظام الكفاءات الضرورية لتنفيذه على أرض الواقع؛
- **عدم توفر البنية التحتية اللازمة:** أي عدم توفير الإمكانيات والوسائل البشرية والمادية الضرورية التي تساهم في بناء نظام إدارة المعرفة مما يؤثر سلبا على مخرجات هذا النظام نتيجة المدخلات الغير كافية؛

¹ - بونار عمار، تأهيل الموارد البشرية كآلية للرفع من الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، القليعة، 2021م، ص163.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- الفجوة بين الإمكانيات والطموح: حيث يتوقع من نظام المعرفة أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى لها المنظمة عند تطبيقه، غير أن تحقيق هذه الأخيرة يرجع إلى العديد من العوامل المتداخلة الأخرى بالإضافة إلى إدارة المعرفة ولا يمكن بأي حال من الأحوال الاكتفاء فقط بنظام الإدارة المعرفة على أمل أن يحققها بصفة منفردة.

IV. بيئة العمل:

• تعريف بيئة المنظمة:

هي مجموعة من الخصائص والمكونات التي تهيأ داخل المؤسسة بما يضمن راحة الموظف النفسية والبدنية، ويحقق التفاعل الإيجابي مع زملائه وقياداته، ويؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي العام¹.

ويعرفها الشنواني: على أنها "كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وإدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والتي يتبعها المشروع الذي ينتمي إليه"².

• أبعاد بيئة المنظمة:

إن أغلب المهتمين بدراسة موضوع جودة حياة العمل وبالرغم من التوافق بينهم على ضرورة الاهتمام المؤسسة بها، إلا أن تحديد أبعادها هو نقطة الاختلاف بينهم، ومما سبق سنتناول أهم هذه الأبعاد حيث يمكن تقسيمها على النحو التالي³:

- ظروف العمل: قد تم تعريفها من قبل الرابطة الدولية للصحة المهنية على أنها علم التنبؤ، والتقييم والسيطرة على مخاطر مكان العمل التي قد تهدد صحة العاملين ورفاهيتهم، وكذلك مراعاة الآثار المحتملة على البيئة؛

- نظم الترقية والتقدم الوظيفي: إن المؤسسة التي تتيح لأفرادها فرصة للترقية وفقاً لكفاءتهم في الاداء تحقق درجة عالية لهم، حيث أن الافراد الاكفاء لديهم طموحات وتصورات عن العمل والاداء، ولا بد أن تقابل من قبل المؤسسة كسياسات للتطور والترقية تتوافق مع معدلات أداء الافراد وطموحاتهم؛

¹ -انتصار صالح الحلبي، جودة بيئة العمل وانعكاسها على إدارة المواهب للموظفين، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد22، المجلد 11، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، مصر، 2025م، ص 2361.

² - روابح العيد، أثر بيئة العمل على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018م، ص03.

³ - بن جداه عثمان وبوسوسة نعيمة، دور ممارسات الموارد البشرية في تحسين جودة العمل في المؤسسات، مجلة دراسات اقتصادية، العدد01، المجلد19، جامعة الجزائر -3، جزائر، 2025م، ص247-248.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- **المزايا والتعويضات:** هي جميع المدفوعات المالية وغير المالية التي يحصل عليها الموظف بشكل غير مباشر ليستمر في عمله، وهي تمثل إجراء أو مكوناً مهماً في تعويضات أي موظف، وتتضمن تلك المزايا أشياء مثل أجور الإجازات مدفوعة الأجر، والتأمين على الصحة والحياة والمعاشات ومساعدات؛
- **جماعات العمل:** تساهم جماعات العمل في تشكيل قوة ضغط لا يستهان بها سواء كانت هذه الجماعات رسمية أو غير رسمية، فجماعات العمل تجلب مناخ تنظيمي خاص بها وهي تؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي لكل من يخالفها بل تشكل وسيلة ضغط قوية على مراكز اتخاذ القرار خاصة إذ كانت القرارات المتخذة تتعارض مع مصالحها؛
- **أسلوب القيادة والإشراف:** إن العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة والتي يكون لها تأثير في رضا العاملين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه، إن طبيعة العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه هي الواقع علاقة تبادلية فكلما كانت تصرفات وسلوك الرئيس تجاه مروؤسيه مصدراً لرضاهم عن أعمالهم كان لذلك تأثير مباشر على أداء المروؤوس وبالتالي على إنتاجيته؛
- **المشاركة في القرارات:** تبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أوليائكم الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة، ويعني ذلك أن يصبح العمال طرفاً في اتخاذ القرارات التي كانت حكراً على المسيرين دون غيرهم، وبذلك يمكن القول أن المشاركة في التسيير تتضمن إحداث تغيير في بناء القوة داخل.

• معوقات بيئة المنظمة:

يقصد بالمعوقات تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على البيئة وهذه العوامل هي¹:

- ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين في بيئة العمل؛
- اعتقاد الإدارة أن التنافس والصراع بين الأفراد حالة إيجابية تعزز الأداء؛
- التركيز على أن رضا الموظفين هو الطريق الحصري لتحقيق زيادة الإنتاج؛
- اعتماد الترقية بناءً على معيار الأقدمية فقط؛
- إدراك الإدارة لمشاعر الموظفين وتطلعاتهم مع تركيزها الأساسي على الإنتاجية؛
- غياب الرغبة لدى الأفراد في تحمل المسؤولية داخل العمل؛

¹ -حدو نورة، بيئة العمل والفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023م، ص42.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- عدم توفير بيئة تشجع العاملين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم؛
- اتخاذ المشرف القرارات بشكل فردي وإبلاغها إلى العاملين دون فتح باب النقاش؛
- ضعف التشجيع على الابتكار والإبداع ضمن نطاق العمل؛
- سوء التخطيط لمسار تطور الفرد الوظيفي داخل المؤسسة.

٧. تقييم الأداء :

يُعدّ الأداء حجر الأساس في تنمية الموارد البشرية إذ يربط قدرات الأفراد بأهداف المؤسسة، ويساعد على تعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب القصور من خلال التدريب والتطوير، مما يرفع الإنتاجية ويحقق التميز المؤسسي.

• تعريف تقييم الأداء :

1- **تعريف الأداء :** يعرف الأداء بأنه محصلة نهاية لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة وأي خلل في أي منها لابد أن يؤثر غي الأداء، أما في تعريف الإجرائي فيعرف: بأنه القدرة على انجاز المهام او تحقيق نتيجة معينة¹.

2- **تعريف تقييم الأداء :** هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها او ممكن الوصول إليها، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء².

• خصائص تقييم الأداء :

ذكر العدلوني أن هناك العديد من الخصائص التي تشكل أساس تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي³:

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات؛
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تغرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار؛

1 - مروة محمد التهامي محمود بخيت، تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال، مجلة التربية وثقافة الطفل، العدد15، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا، مصر، 2020م، ص10.

2 - بوخلوط خولة ولعور ريان، دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، 2024م، ص54.

3 - منابعة أيمن وبن قريخ أيمن سفيان، تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية، جامعة 8ماي 1945م، قالمة، 2022م، ص41-42.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف؛
 - اختيار أفضل الأساليب والنظريات الادارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها؛
 - التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة؛
 - تعزيز ولاء وانتفاء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها؛
- يتضح مما سبق أن من أهم خصائص الأداء المؤسسي وجود تواصل فعال داخل المؤسسة والعاملين فيها والاهتمام بتنمية الكوادر البشرية واستقطابها للكفاءات المتميزة من أجل تحقيق أفضل الخدمات المقدمة هذا بالإضافة إلى تمكين العاملين والالتزام بجماعية الأداء بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

• أنواع تقييم الأداء:

يتفق معظم المختصين والكتاب على أن وجود نوعين لتقييم الأداء هما¹:

1. **تقييم الرسمي** : إذ يقصد بتقييم الأداء الرسمي ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالبا ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري، يعتمد التقييم الرسمي أساسا لعملية تقييم الأداء في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية.
2. **تقييم الأداء غير الرسمي**: أما التقييم غير الرسمي فإنه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء او المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائما إلى مستوى المعايير الموضوعية أو يتجاوزها فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

والجدول التالي يلخص هذه أنواع:

الجدول رقم (1-4): أنواع تقييم الأداء

¹ - عبد الرحيم محمد طلال و رشدي الزير الحسيني، تنمية الموارد البشرية وأثرها على الداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017م، ص 29-30.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

نوع تقييم الأداء	التعريف	التوقيت	الهدف/ الاستخدام
التقييم الرسمي	- تقييم يقوم به الرؤساء او المشرفين المباشرين بشكل منظم ومعتمد؛	-في أوقات محددة (مرة او مرتين سنويا غالبا)؛	- يعد الأساس في عملية؛
التقييم غير الرسمي	- تقييم يعده الرؤساء او المشرفون عند الحاجة.	-في أي وقت حسب الحاجة وليس في موعد محدد.	- يستخدم للتغذية الراجعة الفورية وتثبيت مستوى الأداء (خاصة عند تميز الموظف او الحاجة للتنبه).

المصدر: من إعداد الطالبة

• نماذج تقييم الأداء ومداخله:

يشير عبد العال إلى إمكانية تصنيف مقاييس الأداء المؤسسي إلى أربعة أنواع من المقاييس هي¹:

- **المقاييس المالية** : والتي تتضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة بينها ومن أمثلتها (السيولة، والرفع المالي، ومعدلات النشاط الربحية، والعائد على الاستثمار، والعائد على السهم)؛
- **مقاييس الإنتاجية**: والتي تشمل التكامل بين الإنتاجية الجزئية، متعددة العوامل، الكمية؛
- **مقاييس أصحاب المصالح**: وتشمل وجهات نظر أصحاب المصالح عن الأهداف المتوقعة؛
- **مقاييس القيمة المضافة**: وتتضمن مجموعة من المقاييس التي تم تطويرها والتي تتركز على قياس النمو، الكفاءة، استغلال الأصول.

والملاحظ أن هذه النماذج من عيوبها أنها اهتمت بجانب على حساب الجوانب الأخرى وليست شاملة ويمكن تطبيقها في المؤسسات غير التعليمية ومن خلال قراءة واطلاع الباحث فإن النموذج المناسب لقياس الأداء في الجامعات بطاقة الأداء المتوازن كونها شملت جميع مجالات الجامعة واختصاصاتها وفيها ميزة التوازن بين مجالات الجامعة ووظائفها.

¹ -شاكر سراج منصر عبد الله سراج، دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 44، جامعة صنعاء، اليمن، 2025م، ص755-756.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي المستدام

في هذا المبحث سنحاول التطرق الى ما يحتويه التحول الرقمي المستدام من عناصر حيث يحتوي المطلب الأول مفهوم وأهداف تحول الرقمي والمطلب الثاني حول مفهوم وتقنيات استدامة الرقمية والمطلب الثالث متطلبات ومعوقات التحول الرقمي.

➤ المطلب الأول: مفهوم وأهداف التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها لتحقيق التميز والابتكار في عصر التكنولوجيا، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بمواكبة العصر من خلال تبني الأساليب الحديثة في التسيير والعمل، ويعد التحول الرقمي من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتحقيق الكفاءة والسرعة في تقديم الخدمات، مما جعله عنصرا أساسيا لضمان الاستمرارية والنجاح في بيئة تنافسية متجددة.

❖ الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي

يعني إمكانية تكيف المؤسسات واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة وذلك بتغيير نماذج أعمالها وعملياتها، من أجل المحافظة على استمرارها في دائرة منافسة، خاصة المؤسسات التجارية والخاصة لاستقطاب قاعدة أكبر من الزبائن.

وفي هذا الصدد نشير الى مختلف التعريفات التي وردت عن بعض الباحثين والكتاب حول التحول الرقمي وذلك على النحو الآتي:

- هو مفهوم مركب من شقين "التحول" و "الرقمي":

1- **التحول:** "هو تكيف المؤسسة بأن تتبنى التغيير والابداع والاختراع الحادث من استخدام التكنولوجيا الرقمية بدلا من احتضان ومساندة الطرق التقليدية ببسطة"¹.

2- **الرقمي:** "هي عملية يتم عن طريقها تحول المعلومات من الشكل القديم والتقليدي الى الشكل الرقمي سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملفات صوتية أو أي شكل آخر"².

¹ - بن الزين حمزة وعبدالله الشايش، مداخية بعنوان "استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية -التحديات والأفاق الجامعة الجزائرية كنموذج"، ملتقى وطني(حضورى) عن بعد) بعنوان: "مخاطر الهندسة الاجتماعية ومتطلبات تحقيق الأمن المجتمعي للمؤسسات الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، غرداية، يوم 04 ماي 2025م، ص02.

• تعريف التحول الرقمي:

التحول الرقمي يعد مفهوماً نشأ مع الثورة الصناعية الرابعة، ويطلق عليه أيضاً "عصر الرقمنة" أو "العصر الرقمي" يركز هذا المفهوم على دمج التطبيقات الرقمية في بيئة العمل سواء في الشركات والمؤسسات الخاصة أو في القطاع العام بشكل أوسع، يعتمد التحول الرقمي على استخدام تقنيات حديثة مثل الأنتمة والروبوتات والذكاء الاصطناعي وغيرها، بهدف تعزيز تحقيق أهداف هذه المؤسسات عبر تحسين إدارة الأعمال وتنفيذ الأنشطة المختلفة باستخدام وسائل إلكترونية وتقنيات رقمية مبتكرة، كما يستند هذا التحول إلى إنشاء شبكة من العلاقات الداخلية والخارجية من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل الإلكترونية والرقمية¹.

التحول الرقمي: "يشير التحول الرقمي إلى اعتماد تكنولوجيا الحاسب الآلي والانترنت في عملية إنشاء المهام بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، كما يشير إلى التغيرات التي تنتجها التكنولوجيا الجديدة حول كريقة العمل والتفاعل معها"².

التحول الرقمي: "يعرف على أنه استخدام التكنولوجيا الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي والهواتف النقالة وتكنولوجيا تحليل البيانات والأجهزة المدمجة من أجل إحداث تحسينات في مجال الأعمال كتجربة العملاء وتبسيط العمليات وخلق نماذج أعمال جديدة"³.

ويعرف أيضا : "عملية تقنية متطورة جداً، يتم من خلالها استغلال التكنولوجيا لتنفيذ الأعمال بطرق إبداعية ذات جودة عالية، تختصر الوقت والجهد، وتعمل على تحسين الإنتاج"⁴.

يعرفها Thuy: "بأنها عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها"⁵.

² - أية مسعودي وكوثر دراجي سريجن، دور التحول الرقمي في تحسين جودة المقدمة الخدمات المقدمة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، مذكرة Master، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2025م، ص18.

¹ - محمد بن علي العوفي، إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، مجلد 05، العدد17، جامعة البريمي، عمان، 2024م، ص139.

² - خالدة حميداني وعمر زهواني، تنمية الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: بين الخطط الاستراتيجية والتحديات الوظيفية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد02، المجلد09، جامعة لويسني البلدية 2، بلدية، 2024م، ص 359.

³ - خوصة مصطفى وقراري نور الدين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد14، جامعة معسكر، معسكر، 2023م، ص53.

⁴ -مي نزيه جافو وتهاني إبراهيم الاحمدي الحربي، تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين، المجلة العربية للتأثير العلمي، العدد77، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، مصر، 2025م، ص482.

⁵ - محمد أحمد عبد الغني وآخرون، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، العدد04، المجلد03، كلية التجارة، جامعة السويس، مصر، 2023م، ص137.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

وتعريف Doug Hodges: "يعرف التحول الرقمي عملية او اجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين تقليدي مثل المقالات، الدوريات، الكتب، المخطوطات، الخرائط...الى شكل رقمي"¹.

❖ تعريف بعض الشركات:

- **عرفته شركة IDC (International Data Corporation) :** (تُعدّ IDC المزود الرائد عالميًا لأبحاث السوق والخدمات الاستشارية والفعاليات في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكنولوجيا المستهلك، مقرها بوسطن الولايات المتحدة)².

بأنه "العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها "النظام البيئي الخارجي" عبر توظيف القدرات الرقمية من اجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت"³.

- **عرفته أيضا شركة "Capgemini":**

أيضا بأنه " التحول الرقمي هو التحدي الرئيسي في إدارة التغيير لأنه لا يؤثر فقط على هياكل المؤسسة والموقع الاستراتيجي ولكن على جميع المستويات (كل مهمة، نشاط، عملية) وسلسلة التوريد الموسعة الخاصة بها"⁴.

وفي أخير نستنتج التعريف التالي للتحول الرقمي: " هو عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل داخل المؤسسات، بما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة التشغيل وتقديم الخدمات وخلق القيمة، لا يقتصر التحول الرقمي على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يشمل إعادة تصميم العمليات، وتطوير نماذج الأعمال، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتحسين تجربة العملاء من خلال الاعتماد على البيانات والأنظمة الذكية، ويسعى هذا التحول إلى رفع الكفاءة، تسريع الأداء، زيادة المرونة، وتحقيق ميزة تنافسية في بيئة تتسم بالتغير السريع والتطور التكنولوجي المستمر".

• **فوائد التحول الرقمي:** يمكننا حصر فوائد التحول الرقمي فيما يلي⁵:

¹ - غزال ابتسام ومرغني اميرة، التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدة مرباح، ورقلة، 2023م، ص04.

² - شوهده موقع (مترجم) :

³ - خروبي أمنة وعطافي مروة، دور التحول الرقمي في تطوير التجارة الالكترونية في الجزائر خلال الفترة 2016م-2021م، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945م، قالمة، 2022م، ص04.

⁴ - بن هاشم فوزية، التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية كمطلب لتحقيق الاستدامة الرقمية دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة غرداية، غرداية، 2025م، ص05.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

1. يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير؛
2. يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها؛
3. يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين؛
4. يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم خدمات؛
5. يساعد التحول الرقمي المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور؛
6. يساعد على ربح الوقت في العمل¹؛
7. يساعد التحول الرقمي في تحفي القابلية التنافسية في بيئة المؤسسة والحصول على حصة سوقية.

ولدينا الجدول التالي يبين مجالات تطبيق التحول الرقمي وانعكاساتها على عمل المؤسسات²:

الجدول رقم (1-5) : مجالات تطبيق التحول الرقمي وانعكاساتها على عمل المؤسسات

المجال	قبل	بعد
الزبائن	الاتصال بالزبائن جماعي والمؤسس هي المؤثر الأساسي في اقناع الزبون.	التواصل مع الزبائن تفاعلي والزبون هو المؤثر الرئيسي في تسويق المنتج.
المنافسة	المؤسسات المنافسة محددة ومعروفة.	المنافسة مفتوحة، والمنافسون غير معروفين.
البيانات	- انتاج البيانات يتم عبر تخطيط مسبق لعمليات استطلاع رغبات الزبائن؛ - ينحصر استخدام البيانات بشكل أساسي للتقييم والتنبؤ واتخاذ القرار.	- يتم انشاء البيانات بشكل مستمر من خلال كل محادثة او تفاعل او نشاط داخل او خارج المؤسسة عبر وسائل التواصل الحديثة؛ - تستخدم البيانات الضخمة في الحصول على أنواع جديدة من التنبؤات وكشف الأنماط؛

⁵ - السايح جنات، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2025م، ص4.

¹ - بن عمارة منصور وحجوب فاطمة، واقع ابعاد التنمية المستدامة في ظل الاقتصاد الرقمي، مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، العدد02، المجلد02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، باجي مختار، 2023م، ص72.

² - بيسار عبد الحكيم، التحول الرقمي والحوكمة الرقمية ومقاربات تحقيق التنمية المستدامة، شهادة مشاركة في ملتقى " التحول الرقمي كآلية لتحقيق التنمية المستدامة بين التشريع الجزائري والتشريعات المقارنة"، المركز الجامعي سي حواس، بركة، 07 ماي 2024م، ص08.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

غير المتوقعة من النشاط التجاري وفتح مصادر لتحسين القيمة		
يَعتمد الابتكار على التعلم المستمر؛ سهولة اختبار الأفكار الإبداعية من خلال أراء الزبائن ومتطلبات الأسواق..	-تتركز جهود الشركات نحو الابتكار في المنتج النهائي؛ -تستند القرارات المتعلقة بالابتكار الى تحليل المديرين وحدهم.	الابتكار
القيمة متغيرة حسب متطلبات السوق.	قيمة الشركة ثابتة ولا تتغير.	القيمة

المصدر: من إعداد بيسار عبد الحكيم، التحول الرقمي والحكومة الرقمية ومقاربات تحقيق التنمية المستدامة، شهادة مشاركة في ملتقى " التحول الرقمي كألية لتحقيق التنمية المستدامة بين التشريع الجزائري والتشريعات المقارنة"، المركز الجامعي سي حواس، بركة، 07 ماي 2024م، ص08.

❖ الفرع الثاني: أهداف التحول الرقمي

تتمثل ابرز أهداف التحول الرقمي فيما يلي¹:

- توفير المعلومات التشاركية: يركز التحول الرقمي على توفير كمية كبيرة من المعلومات من خلال الوسائط الرقمية، مما يسهم في تسهيل الوصول إليها وتبادلها بين المستخدمين؛
- حماية مصادر المعلومات الأصلية: يساعد التحول الرقمي في حماية المصادر الأصلية للمعلومات من التدهور أو فقدان، وذلك عبر تحويلها إلى أشكال رقمية يمكن تخزينها واستعادتها بسهولة؛
- تسهيل البحث واسترجاع المعلومات : من خلال توظيف تقنيات متنوعة، يمكن تعزيز عملية البحث داخل المجموعات الرقمية، مما يسهم في استرجاع المعلومات بسرعة ودقة أكبر؛
- تحسين الخدمات واستحداث أخرى: يساهم التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات الحالية وابتكار خدمات جديدة من خلال توظيف تقنيات حديثة، مع خفض التكاليف المرتبطة بالطرق التقليدية؛
- تقديم خدمات معلوماتية متطورة: يساهم التحول الرقمي في توفير خدمات متطورة كخدمات الإرشاد الرقمي والترجمة الآلية، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات المتعلقة بالمعلومات؛
- إتاحة المعلومات لأكثر عدد من المستخدمين عبر المنصات الرقمية: يمكن توفير المعلومات لأوسع شريحة من المستخدمين والمتعاملين مع أرشفتها كمورد رقمية يمكن الوصول إليها عن بعد بسهولة؛

¹ - بن أحمد فاطمة الزهراء وابن احمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات -دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد01، المجلد15، جامعة تلمسان، تلمسان، 2025م، ص505.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- تقليل زمن إيصال المعلومات: يهدف التحول الرقمي إلى تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة للانتقال من مصادرها الأساسي الي المستخدمين النهائيين؛
- إتاحة معلومات أصلية محدثة: يضمن التحول الرقمي توفير معلومات أصلية مرقمنة مع إمكانية تحديثها المستمر لتلبية احتياجات المستخدمين المتغيرة.

كما يهدف التحول الرقمي الى¹:

- تبني عقلية رقمية في المؤسسات، والقيادة، والموظفين؛
- القدرة على تلبية الحاجات والرغبات المعرفية والعلمية؛
- تحسين جودة البرامج والمنصات الرقمية؛
- خفض التكاليف وتقليل النفقات على المدى الطويل؛
- وتوفير الوقت وتسريع مدة تنفيذ الأعمال؛
- تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية²؛
- نشر التعليم الجيد وعالمية التعليم.

اذن تتمثل أهداف التحول الرقمي في تعزيز الوصول إلى المعلومات، تحسين كفاءة الخدمات، وتطوير أدوات وتقنيات حديثة لتلبية احتياجات المستخدمين شكل أكثر فاعلية، كما يسهم في حماية الموارد الأصلية وضمان استدامتها للأجيال القادمة.

➤ المطلب الثاني: مفهوم وتقنيات الاستدامة الرقمية

في العصر الحديث، أصبحت الاستدامة والرقمنة من الركائز الأساسية لتطور المؤسسات والمجتمعات على حد سواء فمفهوم الاستدامة يركز على تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، بينما تسهم التقنيات الرقمية في تسريع العمليات وتحسين الكفاءة وتقليل الهدر ومن خلال دمج الاستدامة مع التحول الرقمي، يمكن للمؤسسات تحقيق أداء أفضل، واتخاذ قرارات أكثر ذكاءً، والمساهمة في حماية الموارد البيئية، مما يجعل هذا التكامل ضرورة استراتيجية لمواكبة التغيرات وتحقيق التنمية المستدامة.

¹ - براحلية كريم راند وقروي علي، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945م، قالمة، 2025م، ص40.

² - محمد عبد المولى المهدي عبد القادر وعبد الغني مصطفى رمضان الغرياني، معوقات تطبيق التحول الرقمي في بعض المعاهد العليا بلبيبا، المجلة الدولية للعلوم والتقنية، العدد02، المجلد33، المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيزية، ليبيا، 2024م، ص08.

❖ الفرع الأول: مفهوم الاستدامة الرقمية

1- تعريف الاستدامة:

تعدد التعريفات والأدبيات التي تعرضت لمفهوم الاستدامة¹، لذلك سنتطرق لمفهوم الاستدامة لغة واصطلاحاً فيما يلي:

- تعريف الاستدامة لغة: تشير إلى الاستمرارية والقدرة على الاستمرار لفترة طويلة من الزمن².

- تعريف الاستدامة اصطلاحاً: نذكرها في عدة تعاريف.

وعرفها كل من الشمري وجياد : بأنها "النظام الذي يمكن من ان يتطور الى مالا نهاية نحو اكبر فائدة للإنسان، ويعمل على زيادة الكفاءة في زيادة الموارد والعمل على ديمومتها، وتحقيق التوازن مع البيئة"³.

عرفت منظمة الأمم المتحدة UN عام 1985م الاستدامة: على انها "تشير الى الاستخدام الرشيد والعادل للموارد بمختلف أنواعها لتلبية حاجات الأجيال الحالية والأجيال المستقبلية"⁴.

2- تعريف الاستدامة الرقمية:

يشير مصطلح الاستدامة الرقمية على أنها "هي ممارسة لإنشاء واستخدام وتنظيم الموارد الرقمية من اجل تعظيم قيمتها لمجتمعنا اليوم وفي المستقبل"⁵.

وأيضاً يتم تعريفها على أنها " استخدام التكنولوجيا والموارد الرقمية بطريقة تضمن تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية"⁶.

1 - محمد محمود عبد الله يوسف، مدخل جديد الاستدامة الاقتصادية للمجتمعات والمشروعات (دراسة حالات مقارنة)، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 18، كلية التخطيط الإقليمي والعمراني، جامعة القاهرة، مصر، 2020م، ص94.

2 - عبد الناصر محمد سيد أحمد، الاستدامة التنظيمية التعريف والأهداف والأنواع والمبادئ والأبعاد، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، العدد30، المجلد08، الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، مصر، 2024م، ص240.

3 - أماني بنت عبد بن أحمد الحازمي وشذا بنت إبراهيم بن عبدالله الاصفه، الاستدامة في الفنون البصرية المعاصرة بين التوجهات وإمكانية التطبيق، مجلة الأكاديمية، العدد 114، كلية الأدب، جامعة الملك سعود، السعودية، 2024م، ص82.

4 - مدحت محمد أبو النصر، الاستدامة الاجتماعية التعريف والأهداف والأبعاد والمبادئ والمؤشرات، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، جامعة حلوان، مصر، 2024م، العدد30، المجلد 08، ص 375.

5 - حنان أحمد الجندي، دور تقرير الاستدامة الرقمية في تحسين الأداء المستدام -تحديد لمهنة المحاسبة والمراجعة- "دراسة ميدانية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2024م، ص317.

6 - تركي بن عبد المحسن بن عبيد، شهود موقع في:

❖ الفرع الثاني: تقنيات الاستدامة الرقمية

تتمثل أبرز تقنيات التحول الرقمي التي تساهم في استدامة الرقمية فيما يلي¹:

- **الحوسبة السحابية:** توفر السحابة بنية تحتية مرنة وقابلة للتوسع تسمح بتخزين البيانات والوصول إليها من أي مكان، تتيح هذه التقنية للشركات تحسين كفاءة عملياتها وتقليل التكاليف المتعلقة بالبنية التحتية التقليدية، حيث أن الشركات تستخدم الحوسبة السحابية لتحسين كفاءة إدارة الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بصيانة الخوادم التقليدية؛
- **الذكاء الاصطناعي:** يستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واستخراج الأنماط التي تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة وتحسين العمليات، يساهم الذكاء الاصطناعي في أتمتة العمليات وتقديم خدمات أكثر ذكاء للعملاء، تتمكن الشركات من استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتقديم توصيات مخصصة للعملاء بناء على تحليل بياناتهم وسلوكهم؛
- **إنترنت الأشياء (IoT):** يربط إنترنت الأشياء الأجهزة المختلفة عبر الإنترنت الجمع وتحليل البيانات في الوقت الحقيقي. يتيح ذلك للشركات مراقبة عملياتها بشكل مستمر واتخاذ قرارات مبنية على البيانات لتحسين الكفاءة والأداء، من خلال إنترنت الأشياء يتم تحسين مراقبة وصيانة المعدات وتقليل التوقفات غير المخطط لها من خلال التحليل التنبؤي؛
- **تحليل البيانات الضخمة:** تتضمن عملية تحليل البيانات الضخمة استخدام تقنيات متقدمة لاستخراج المعلومات القيمة من كميات ضخمة من البيانات، يساعد ذلك الشركات في فهم سلوك العملاء وتحسين استراتيجياتها التسويقية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة من خلال تحليل البيانات الضخمة يتم تقديم نظرة مهمة تساعد الشركات في تحسين أدائها واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.

ونلخص هذه تقنيات في جدول التالي:

الجدول رقم (1-6): تقنيات الاستدامة الرقمية

التقنية	الشرح المختصر
الحوسبة السحابية	تخزين ومعالجة البيانات عبر الانترنت ببنية مرنة تقلل التكاليف وتحسن كفاءة إدارة الموارد.

¹ - هزله موسى، التوجه نحو التحول الرقمي ودوره في تحقيق النمو المستدام دراسة قياسية لمجموعة من الدول، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2025م، ص39.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

تحليل البيانات واتممة العمليات لاتخاذ قرارات ذكية وتقديم خدمات مخصصة للعملاء.	الذكاء الاصطناعي
ربط الأجهزة لجمع وتحليل البيانات لحظياً لتحسين المراقبة والأداء وتقليل الأعطال.	انترنت الأشياء IOT
استخراج معلومات من بيانات كبيرة لدعم القرار وتحسين التسويق وتطوير الخدمات.	تحليل البيانات الضخمة

المصدر: من اعداد الطالبة

➤ المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات التحول الرقمي

يتطلب هذا التحول الرقمي مجموعة من المتطلبات الأساسية، مثل تطوير البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، ووضع استراتيجيات واضحة لإدارة البيانات والعمليات إلا أن عملية التحول الرقمي تواجه عدة معوقات وتحديات، من أبرزها مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات التقنية، وتكاليف الاستثمار العالية، بالإضافة إلى المخاطر الأمنية المرتبطة بالبيانات لذلك، يتطلب النجاح في التحول الرقمي تخطيطاً دقيقاً واستراتيجيات مرنة للتغلب على هذه التحديات وضمان تحقيق الفوائد المرجوة.

❖ الفرع الأول: متطلبات التحول الرقمي

التحول إلى الشكل الرقمي يمثل خطوة جوهرية وحاسمة في عصرنا الرقمي الحديث. لتحقيق النجاح في هذه العملية، يتطلب الأمر تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً منظماً بعناية. يمكن الوصول إلى هذا النجاح من خلال مراعاة مجموعة من العوامل الأساسية¹:

1. **الرؤية والقيادة الفعالة** : من الضروري وضع رؤية واضحة لتحول الأرشيف الرقمي، مدعومة بقيادة قوية من قبل الإدارة العليا، يتطلب ذلك التزام الإدارة بتوفير الموارد اللازمة وتشجيع المشاركة الفعالة على جميع المستويات. ؛
2. **التخطيط الاستراتيجي** : من الضروري إعداد خطة استراتيجية متكاملة للتحول الرقمي تتضمن تحديد أهداف واضحة، ووضع جداول زمنية منظمة، مع تخصيص مدروس للموارد المالية والبشرية بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية؛

¹ -بلقاسم فتيحة، واقع وتحديات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية: دراسة حالة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2024م، ص39-40.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

3. **تدريب وتطوير المهارات :** يجب توفير التدريب المستمر للموظفين على استخدام التقنيات الرقمية وأدوات إدارة الأرشفة الرقمي. يساهم ذلك في بناء قدراتهم وتحسين فاعليتهم في إدارة واستخدام الأرشفة الرقمي؛
 4. **تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني :** يجب الاستثمار في أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات المناسبة التي تسهل إدارة الأرشفة الرقمي بفعالية وأمان يجب أن تلتزم المؤسسة بتطبيق أفضل الممارسات في مجال الأمن السيبراني لحماية البيانات الحساسة؛
 5. **تعزيز التواصل والتعاون :** من الضروري تعزيز التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة لضمان تنسيق الجهود المتعلقة بتحويل الأرشفة إلى النسخة الرقمية، هذا النهج يساهم في التغلب على التحديات ويساعد على تحقيق الأهداف بسرعة وكفاءة أكبر ؛
 6. **التقييم المستمر والتحسين المستمر :** يجب إجراء تقييم دوري لعملية التحول الرقمي لتحديد النجاحات والتحديات واتخاذ التدابير اللازمة للتحسين المستمر ، يساهم هذا في ضمان استمرارية الأرشفة الرقمي وتحسين فاعليته على المدى الطويل.
 7. **الدعم الإداري والمالي:** وذلك من خلال توفير ميزانيات مناسبة، ووضع الإجراءات التشريعية والقانونية اللازمة لتأمين التعاملات الرقمية، وحماية البيانات المتصلة بالجامعة والمستفيدين، حماية الأفراد المتعاملين¹.
- باعتبار هذه العوامل الرئيسية وتنفيذها بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تحقيق نجاح مستدام في التحول الرقمي لأرشفتها، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل وخدمة المجتمع بشكل أفضل.

❖ الفرع الثاني: معوقات التحول الرقمي

هناك العديد من المعوقات التي تواجه عملة التحول الرقمي في مختلف المؤسسات الجزائرية، أبرزها ما يلي:

1. **المعوقات الإدارية:** تواجه الإدارة في رحلة تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية لعل أبرزها² :

¹ - بن قارة سيرين وزينغ ابتهاج، التحول الرقمي 8ماي 1945م -قائمة- كخيار استراتيجي لضمان وجود الإدارة الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945م، قالمة، 2023م، ص09.

² - عامر ايمان وعتيق شيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في جزائر- دراسة حالة-، المجلة الجزائرية المالية، العدد01، المجلد15، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2025م، ص451.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- غياب الإستراتيجية الفعالة ؛
- غموض المفهوم: فما زال الكثير من القيادات الإدارية في العديد من الحكومات والمؤسسات لا يدركون مفهوم الحكومة الإلكترونية بصورة جيدة، لذلك فإن الأمر يستلزم إظهارا للمفهوم وتحقيق الأرضية الفكرية لهم؛
- الافتقار إلى التخطيط والتدريب المناسبين وضح كبار عرابي أن غياب التخطيط يشكل عائقا رئيسيا أمام التحول الرقمي، ومن خلال التخطيط السليم من البداية إلى النهاية وتدريب الموظفين، يمكن تقليل فرص الفشل وزيادة فرصهم في النجاح.

2. المعوقات الأمنية: تتمثل في:

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة؛
- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة؛
- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.

3. العوائق البشرية:

4. ضعف البنية التحتية التي يعاني منها القطاع التقني في الجزائر واللازمة لتطبيق التكنولوجيا الحديثة، مثل شبكات الانترنت السريعة¹؛
5. غياب الإدارة السياسية الفاعلة التي تعمل على دعم التحول نحو الإدارة الرقمية وتقديم السياسي لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثروة الرقمية؛
6. عدم وجود بيئة عمل الكترونية تحظى بحماية قانونية، كذلك المتعلقة بحماية تخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحرم اختراق المواقع وبالتالي تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

1 - أقران سهام وبوقصة سليمة، متطلبات ومعوقات وتحديات الإدارة الالكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية -مؤسسات التعليم العالي - الإدارات المحلية- البنوك -المستشفيات في الجزائر، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الرافق، المركز الجامعي مرسللي عبدالله، تيبازة، 2024م، ص13.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية والعلاقة النظرية بين متغيري الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى أهم الدراسات السابقة منها باللغة العربية والأجنبية والتي ساهمت في إثراء النظري والتطبيقي لموضوعنا تحت المطلب الأول والبالغ عددها (8) دراسات لكل متغيرات درستنا سواء بالنسبة للمتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية)، والمتغير التابع (التحول الرقمي المستدام)، اما المطلب الثاني كتعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية، والمطلب الثالث العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المؤسسة.

➤ المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية والأجنبية:

سنتعرف في هذا المطلب على الدراسات بلغتها العربية والأجنبية والمتعلقة بتنمية المورد البشري و التحول الرقمي المستدام.

✓ الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية:

1. صلاح طيب، بعنوان "دور أعداد التحول الرقمي في تطوير كفاءة الموارد البشرية نحو نموذج مؤسسي المستدام: دراسة نظرية"، مجلة الأكاديمية الليبية بني وليد، المجلد 01، العدد 01، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، ليبيا، 2025م.

يبين هذا البحث تحليل دور التحول الرقمي في تطوير كفاءة إدارة الموارد البشرية ومدى انعكاس ذلك على بناء نموذج مؤسسي مستدام في ضوء التحولات التقنية المتسارعة واعتمدت الدراسة على إطار نظري متكامل يربط بين المتغيرات الثلاثة: التحول الرقمي، كفاءة الموارد البشرية والنموذج المؤسسي المستدام، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر وإيجابي للتحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية. كما كشفت عن تأثير غير مباشر عبر هذا المتغير الوسيط في تحقيق الاستدامة المؤسسية، وتوصلت الدراسة إلى أن الجمع بين التكنولوجيا وإعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية يمثل أساسا فعالا لتحقيق التحول المؤسسي الذكي وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية أهمها ضرورة دمج التحول الرقمي في الاستراتيجيات الإدارية وتطوير الكفاءات البشرية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الذكية والمستدامة.

2. سالم حميم وفاطنة بلقراع، بعنوان "أثر تبني التحول الرقمي (الإدارة الرقمية) في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية"، أبحاث ملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي وإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة زيان عاشور، جلفة، 2023م.

تقدم هذه الدراسة قياس وتحليل أثر تبني التحول الرقمي الادارة الرقمية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، وقد تم تحديد عناصر الدراسة بمتغير مستقل متمثل في التحول الرقمي (الادارة الرقمية) بأبعادها الثلاثة: التشغيلية، العلائقية التحويلية، ومتغير آخر تابع متمثل في الأداء المتميز للموارد البشرية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 99 مفردة، حيث تمت الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية واستخدام برنامج Smart pls (4) ، هذا وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال احصائي لتبني التحول الرقمي الإدارة الرقمية بأبعادها الثلاثة الادارة الرقمية التشغيلية الادارة الرقمية العلائقية الادارة الرقمية التحويلية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية 0.05 ، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة المدروسة.

3. أمير على حسن على، التنمية المستدامة في عصر الرقمنة: دور التحول الرقمي للموارد البشرية في القطاع السياحي، مجلة حورس الدولية للبحوث التجارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة حورس، مصر، 2025م.

يتم في هذه الدراسة التعرف على تأثير التحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على بالتطبيق على العاملين بوزارة السياحة بالعاصمة الإدارية الجديدة "، تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (380) من العاملين بوزارة السياحة بالعاصمة الإدارية الجديدة ، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كمعامل الارتباط ومعامل الانحدار لتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد كل من التحول الرقمي للموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة ، ووجود تأثير معنوي لجميع أبعاد التحول الرقمي على أبعاد التنمية المستدامة وذلك عند مستوى معنوي (0.05).

4. بلخيري مراد، تنمية الموارد البشرية في التنظيمات الصناعية الجزائرية (النظري والواقع)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بو عرييج، 2015م.

تعتبر تنمية الموارد البشرية تحديا كبيرا بالنسبة للتنظيمات المعاصرة، خاصة ما تعلّق منها بتشكيل رأسمال بشري من أجل رفع تحدي التنمية المستدامة، وقام الباحث بتوزيع استبيان على 166 مبحوثا من مؤسستين صناعيتين جزائريتين، بهدف قياس مستوى التنمية لديهم لتتوصل هذه الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن تنمية الموارد البشرية في التنظيمات الصناعية الجزائرية ما زالت بعيدة عن الممارسات التي تعتمد عليها المؤسسات العالمية، وهو الأمر الذي يجعل من التنمية المنشودة على المستوى الصناعي بعيدة المنال على الأقل في الوقت الحالي. تنمية الموارد البشرية، التنظيمات الصناعية، الرضا الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، تحسين الأداء.

✓ الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

5. Soumia MEKKIOUI & Zina NEDJIA

بعنوان: La rémunération un outil de développement des ressources humaines

مجلة: Revue algérien de développement économique, N°3, 2025.

"المكافأة هي أداة لتنمية الموارد البشرية"

يُعدّ الأجر عنصراً أساسياً في إدارة التغيير فهو يُساهم في تطوير الأداء، وحالة الشبكة الاجتماعية، والحفاظ على رواتب الموظفين في المؤسسة، وتنمية الكفاءات وهذا مصدر هام لتنظيم الأمور و كل شيء متوفر هنا، وتتوفر للمؤسسات أدوات التواصل الأكثر ملاءمة لمساعدتها في تنمية، والحفاظ عليها وتحفيز أصحاب العمل الذين يحتاجون إلى تحقيق هذه النجاحات، لا تؤثر الرواتب على الموظفين ولا عليهم بالنسبة للموظفين، يحق لهم ذلك، ولكن لديهم أيضاً دافع بالنسبة للموظفين، فإن رواتبهم، التي تلبي احتياجات الحياة، تُشكل حافزاً لتعزيز كفاءاتهم، ومصدراً للرضا المهني، من الضروري القيام بذلك دون نظام إدارة تغيير أكثر تعقيداً في مؤسسة واحدة، تُخبرنا التطورات الاقتصادية والاجتماعية الحالية بأهمية وظائفنا وتطوراتها.

6. BRAHAMI Mohammed Amine, BELGHABA Mohamed Arslane Akram

بعنوان: Transformation Digitale et Usage du Numérique : quel engagement des entreprises algériennes ?

Digital Transformation and Digital Usage : what commitment from Algerian companies ?

"التحويل الرقمي واستخدام الأرقام: هذا هو الارتباط الشركات الجزائرية؟"

في مواجهة المنافسة الشديدة و متطلبات السوق وعملائه اليوم، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لأي شركة، وبإلهام من نجاح الاقتصاد الرقمي، وبفعل صعود الشركات العملاقة في هذا المجال، يتطور هذا التحول باستمرار ويزداد حدة، مما يُحدث تغييرات جذرية في المجتمع والاقتصاد وطريقة عمل الشركات، لم تسلم الشركات الجزائرية من هذا التحول، إذ يمثل "التحول الرقمي" فرصة سانحة، وقد تبنته بالفعل العديد منها، من هذا المنطلق، تهتم هذه الورقة البحثية بشكل أساسي بتحليل التحول الرقمي للشركات الجزائرية، من خلال دراسة حالة باستخدام استبيانات، مع عينة من الشركات، وذلك لتحديد مستوى التزام الشركات الجزائرية بالتحول الرقمي واستخدام التقنيات الرقمية.

7. من إعداد: Zarina, Ajlal Haider, Asma Suhail

بغنوان: Digital Transformation in Human Resource Management : A Case Study of Haier Group and Its Strategic Implications for Businesses

مجلة: International Journal of Current Science Research and Review, Volume 08, Issue 04, 2025.

تستكشف هذه الدراسة الآثار الاستراتيجية للتحول الرقمي على نمو المؤسسات واستدامتها من خلال دراسة دوره في إدارة الموارد البشرية، لا سيما داخل مجموعة "هاير"، يجب على إدارة الموارد البشرية التكيف باستخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء التنظيمي مع استمرار تغير الاقتصاد العالمي نتيجة للرقمنة، تناقش الدراسة التداعيات الأخلاقية لنموذجي إدارة الموارد البشرية "الناعم" و"الصلب"، بالإضافة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية في عالم يزداد ترابطاً، حيث تدرس الدراسة كيف حسّنت مجموعة "هاير" إجراءات الموارد البشرية لديها، مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء ومشاركة الموظفين، من خلال تطبيق الأدوات والمنصات الرقمية، وتتمتع "هاير" بميزة تنافسية في السوق العالمية بفضل نهجها الاستراتيجي الذي يجمع بين الابتكار والتكنولوجيا والموارد البشرية.

تستكشف الدراسة أيضاً مزايا وعيوب إدارة الموارد البشرية الرقمية، بما في ذلك تعزيز رضا الموظفين، وتوفير التكاليف، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات وأخيراً، تسلط الدراسة الضوء على مستقبل إدارة الموارد البشرية من خلال التأكيد على مدى أهمية التكيف المستمر مع التكنولوجيا الجديدة من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية.

8. من إعداد: Indarta PRIYANA, Isniar BUDIART

بمعنوان: Digital Transformation in Human Resource Management

مجلة: International Journal of Economic Literature, Vol 03, N°04, Universitas Informatika dan bisnis, INDONESIA, 2025.

"التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية"

أصبح التحول الرقمي ظاهرة حتمية في مختلف جوانب الأعمال، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية. تستكشف هذه المقالة أهمية التحول الرقمي في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية، وتدرس التحديات التي قد تواجه عملية التنفيذ. يُمكن التحول الرقمي من أتمتة العديد من الأنشطة الروتينية، مثل إدارة بيانات الموظفين والأجور والمزايا، مما يقلل بشكل كبير من عبء العمل اليدوي ومخاطر الخطأ البشري. إضافةً إلى ذلك، يسمح تطبيق تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات بعملية توظيف أكثر كفاءة، واتخاذ قرارات أسرع وأكثر استنارة بناءً على البيانات. مع ذلك، لا تخلو عملية التحول هذه من عقبات عديدة، منها مقاومة التغيير بين الموظفين، ومشاكل دمج الأنظمة الرقمية الحالية، ومخاطر أمن البيانات. غالباً ما تنشأ مقاومة التغيير بسبب الخوف من فقدان الوظيفة أو صعوبة التكيف مع التقنيات الجديدة. كما تبرز تحديات تقنية تتعلق بمزامنة الأنظمة المختلفة التي تستخدمها الشركة، وضمان أمن بيانات الموظفين من التهديدات الإلكترونية. وسط كل هذا، يظل الحفاظ على التوازن بين الكفاءة التكنولوجية والمسة الإنسانية أمراً أساسياً. من خلال مواجهة هذه العقبات وحلها، يمكن للشركات الاستفادة من فوائد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مما يخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وتكيفاً وتوجهاً نحو المستقبل.

➤ المطلب الثاني: التعقيب عن الدراسة السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

بعدما تطرقنا إلى الدراسات السابقة بلغتها العربية والأجنبية، سننتقل إلى تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة.

الجدول رقم (1-7) : يمثل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
	باللغة العربية		

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- اعتماد المنهج الاستقرائي؛ - لا يوجد عينة؛ - تمت الدراسة في 2025م.	- تناولت دراسة أثر المتغير تابع؛ - تمت الدراسة في مؤسسة؛ - النموذج المستدام للتحويل الرقمي.	1) أعداد: صلاح طيب	- دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع ولاية غرداية - تناولت الدراسة تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام - طبقة على موظفين تمت الدراسة في 2026/2025
- العينة تتكون من 99 فردا؛ - المنهج وصفي تحليلي؛ - استخدام برنامج Smart pls04.	- تمت دراسة الحالة في مؤسسة اتصالات الجزائر؛ - استخدام نفس منهج الوصفي؛ - استخدام استبيان.	2) من إعداد: سالم حميم وفاطمة بلقراع،	
- تناولت الدراسة تأثير المتغير تابع على المتغير المستقل؛ - عدد العينة 380؛ - تمت دراسة في 2025م.	- دراسة تناولت المتغير؛ - استخدام الاستبيان.	3) من إعداد: أمير على حسن على	
- هدف الدراسة؛ - عدد العينة 166؛ - تمت الدراسة في سنة 2015م.	- تناولت الدراسة المتغير المستقل؛ - تم استخدام الاستبيان.	4) من إعداد: بلخيري مراد	
- لم يتم استخدام الاستبيان؛ - لا يوجد عينة؛ - اعتماد على نتائج العمل؛ - تمت سنة 2025م.	- تناولت الدراسة المتغير المستقل؛ - المنهج الوصفي.	باللغة الأجنبية	
		5) من إعداد: Soumia MEKKIOUI & Zina NEDJIA	
- لم يتم استخدام الاستبيان؛ - لا يوجد عينة.	- تناولت الدراسة المتغير التابع؛ - المنهج الوصفي.	6) من إعداد: BRAHAMI Mohammed Amine, BELGHABA Mohamed Arslane	

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- تناولت الدراسة ضرورة المتغير التابع من اجل تحقيق متغير مستقل؛ - لا يوجد استبيان؛ - تمت سنة 2025م.	- تناولت الدراسة المتغير والمستقل؛ -تناولت الدراسة المتغير التابع؛ -المنهج الوصفي.	Akram (7 من إعداد: Zarina, Ajlal Haider, Asma Suhail	
-لا يوجد استبيان؛ لا يوجد عينة؛ تمت سنة 2025م.	- تناولت الدراسة المتغير التابع والمتغير المستقل؛ -المنهج الوصفي.	(8 من إعداد: Indarta PRIYANA, Isniar BUDIART	

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتماد على الدراسات السابقة)

من خلال عرض الدراسات السابقة، يتضح أن متغيرات الدراسة الحالية (تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام) شملت دور وأثر على جميع أنواع المؤسسات في البيئات العربية والأجنبية، وبالمقارنة تميزت دراستنا بتركيزها على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية، حيث استهدفنا عينة من الموظفين في المديرية مؤسسة اتصالات الجزائر، على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على مجتمعات أوسع وأكبر، حيث تميزت دراستنا باستخدامها المنهج الوصفي والاستبيان للدراسة، وهو ما اتفقت فيه معظم الدراسات السابقة.

➤ المطلب الثالث: العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي في المؤسسات

تشهد المؤسسات اليوم تحولات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي، مما جعل التحول الرقمي ضرورة لتحسين الأداء وتعزيز التنافسية، غير أن نجاح هذا التحول لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل يرتبط أساسا بكفاءة الموارد البشرية لذلك، تعد تنمية الموارد البشرية عنصرا حاسما من خلال تطوير المهارات، خاصة الرقمية، وتمكين الأفراد من التكيف مع التغيرات وتتمثل العلاقة بينهما في كونها علاقة تكاملية، حيث يدعم تطوير العنصر البشري نجاح التحول الرقمي، بينما يفرض هذا الأخير متطلبات جديدة على برامج تنمية الموارد البشرية.

✓ الفرع الأول: واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

لا تعتمد تنمية الموارد البشرية في أي مؤسسة على التدريب والتكوين والتحفيز وحسب وإنما لابد أن يتبع ذلك بتوفير أفضل ظروف العمل الداخلية والخارجية بمعنى تهيئة البيئة المناسبة لعمل الموارد البشرية وإيجاد السبل الكفيلة برفع معنوياتهم وتجديد معارفهم، فالاهتمام بتنمية مورد بشري يعد أحد المحاور الأساسية في مجال تنمية الموارد البشرية وأحد أهم الخيارات من أجل الوصول إلى أفضل مستويات الأداء وأعلى القدرات الإنتاجية خاصة في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات وارتفاع مستوى وعي الموارد البشرية التي تتوقع دائما الحصول على أفضل الخدمات وأنسب ظروف العمل.

ولعل الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتعزيز ذلك بكل العوامل التي تساهم في تحسين بيئة العمل يساهم بشكل كبير في زيادة الدافعية للإنجاز وترسيخ مبادئ الولاء والانتماء لدى جميع العمال بالمؤسسة وتوفير بيئة عمل متميزة قادرة على تعزيز مستوى الاستقرار المهني والشخصي وداعمة للإبداع والابتكار والتميز المهني¹.

✓ الفرع الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية لتحقيق تحول رقمي مستدام:

لقد أصبح تحسين أداء الموارد البشرية يحظى بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال²، والتطور التكنولوجي لذا فإن تنمية الموارد البشرية أصبح السبيل الوحيد لأي مؤسسة للبقاء والعمل من أجل مواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجيا وذلك من خلال تنمية مورد بشري كفي يقوم بتعامل مع مجال الرقمي ويعمل على استدامته، خاصة لما يقدم من أهمية للمورد البشري في المؤسسة.

وتبرز أهمية التحول الرقمي للموارد البشرية من خلال ما يلي³:

- التحول الرقمي في الموارد البشرية هو عملية تمكن المؤسسة من تحسين تجربة موظفيها واتخاذ قرارات أفضل ويمكن أن يساعدهم أيضا على إدارة بياناتهم بشكل أكثر كفاءة؛
- تساعد الأدوات الرقمية على توفير المال وتحسين اتصالاتها، ويمكنهم أيضا مساعدتهم في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها وتزويدهم بالبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة؛

1 - مناعي وسيلة، واقع تنمية الموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية على مؤسسة سونلغاز بولاية غنابة وقالمه، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، غنابة، 2019م، ص270.

2 - بوغرايري أسماء وبخالد رودينة، أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2025م، ص30.

3 - جزاع حامد عقله المعايطة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، وزارة الإدارة المحلية، الأردن، 2022م، ص789.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- يمكن لمديري الموارد البشرية مساعدة موظفين المؤسسة على أن يصبحوا أكثر تفاعلا وتحفيزا من خلال التحول الرقمي ويمكنهم أيضا التأكد ان قراراتهم تتماشى مع ثقافة المؤسسة وأهدافها؛
- أحد أهم العوامل التي يجب أن يأخذها أي تحول في الموارد البشرية في الاعتبار وهو قدرته على جعل عمليات المؤسسة أكثر دقة.

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل قمنا باستعراض للأدبيات النظرية لتنمية الموارد البشرية من مفاهيم وأهمية وأبعاد وغيرها من العناصر التي تعطي إماما بكل ما يحتويه، كما تناولت بالتفصيل الأدبيات النظرية للتحول الرقمي المستدام مستعرضين مفاهيم وكل ما يتعلق بها، وقد قمنا بعرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات صلة مع تقديم جدول مقارنة يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات والدراسة الحالية.

ومن أبرز الاستنتاجات التي توصلنا إليها في هذا الفصل هي أن تنمية الموارد البشرية تعتبر ضرورة للمؤسسات وتوجه إليها يمثل محورا أساسيا ولها دور استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، ويعتبر التحول الرقمي عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف أنشطة المؤسسة، وتكمن أهميته في تحسين الكفاءة والابتكار، وبالتالي ان تنمية الموارد البشرية تمثل المحرك البشري للتحول الرقمي، بينما يشكل التحول الرقمي البيئة والأداة التي تعزز وتسرع عملية تنمية هذه الموارد، وبالتالي فهما عنصران متكاملان لتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

الفصل الثاني

دراسة حالة لتنمية الموارد
البشرية والتحول الرقمي المستدام
في المديرية العملياتية لاتصالات
الجزائر غرداية.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

تمهيد:

تم في الفصل السابق عرض الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام، حيث يأتي هذا الفصل بشكل أساسي من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع في المؤسسة محل الدراسة، وهي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها المتمثلة في تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية في المديرية وقياس مدى مساهمتها في تحقيق التحول الرقمي المستدام.

ولبلوغ هذه الغاية سيتم في هذا الفصل عرض شامل للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها وذلك من خلال ثلاثة مباحث ستناول **المبحث الأول** الإطار المنهجي المتبع في الدراسة الميدانية، موضحا المنهج المعتمد، ومحددا مجتمع وعينة الدراسة، ووصفا لأدوات جمع البيانات (الاستبيان)، وخصائصها بإضافة الى إجراءات التطبيق والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أما **المبحث الثاني** فخصصناه لعرض وتحليل النتائج الفعلية التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، حيث سيتم وصف خصائص عينة الدراسة، وتحليل واقع متغيري تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام وأبعادها في المديرية، بالإضافة الى اختبار العلاقة والأثر بينهما والفروق المحتملة تبعا لبعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

وأخيرا سنركز على **المبحث الثالث** على مناقشة وتفسير النتائج المعروضة، ومقارنة هذه النتائج بما توصلت إليه الدراسات السابقة وما ورد في الإطار النظري، وصولا الى استخلاص اهم الاستنتاجات العملية والتحديات التي تواجه المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية في مسارها نحو تنمية المورد البشري لتحقيق تحول الرقمي المستدام.

ومن خلال هذا الفصل، نهدف الى تقديم تحليل شامل وموضوعي لواقع تنمية الموارد البشرية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ، وكيفية تأثيرها في تعزيز التحول الرقمي المستدام، بما يساهم في توفير حلول وتوصيات عملية للمؤسسات في مسار تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث الأسس المنهجية والاجرائية التي استندت إليها الدراسة في جانبها الميداني، بهدف ضمان جمع بيانات دقيقة و موثوقة تساهم في تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها سيتم في هذا الاطار تحديد المنهج العلمي المتبع في الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة التي تم اختيارها لتمثيله وطريقة اختيارها، سواء للعينة، كما سيتم استعراض أدوات جمع البيانات المستخدمة ووصفها تفصيليا، وبيان كيفية تحقق من صلاحيتها (موثوقيتها ومصداقيتها) من خلال اختبارات الصدق والثبات وأخيرا سيتم توضيح الإجراءات الميدانية التي تم اتباعها لتطبيق أدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية والكيفية التي تم الاعتماد عليها لمعالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها.

➤ المطلب الأول: منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها

سنتناول في هذا المطلب المنهج البحثي الذي تم اعتماده في هذه الدراسة مع تحديد لمجتمع الدراسة، ووصف العينة التي تم اختيارها وتوضيح طريقة اختيارها ومبررات ذلك.

✓ الفرع الأول: تحديد المنهج المتبع

لكل دراسة علمية رصينة أساس منهجي واضح يوجه خطواتها ويحدد مسارها نحو تحقيق أهدافها ويعرف المنهج البحثي بأنه " مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول الى الحقيقة في العلم"¹ ، ونظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف الى تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملية لاتصالات الجزائر غرداية ، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين هذين المتغيرين، فقد تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية عملية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"².

1 - عمار بوحوش ومحمد محمود الذبيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، طبعة 04، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007م، ص99.

2 - عبد الجليل طواهرير وبلال عثمان، مناهج البحث العلمي وطرق الاختيار، مجلة رؤى في الآداب والعلوم الإنسانية، العدد01، المجلد 04، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2022م، ص26.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

يعد المنهج الوصفي مناسباً لأنه يسعى إلى وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات حول متغيري الدراسة تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام وتحديد خصائصهما ومستوياتهما في مديرية محل الدراسة ولا تقف الدراسة عند حدود الوصف، بل تتجاوزه إلى التحليل.

ولدراسة الظاهرة بعمق ضمن سياقها الميداني (المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية) تم تدعيم المنهج الرئيسي أيضاً بمنهج دراسة الحالة يتيح هذا المنهج لنا دراسة الظاهرة ضمن إطارها الواقعي، والاعتماد على مصادر جمع البيانات (الاستبيان) للحصول على فهم شامل ومتكامل لواقع تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام بالمديرية، وعليه يعتبر هذا البرنامج المنهجي هو الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها.

✓ الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

ويقصد بمجتمع الدراسة أنه "كل العناصر المراد دراستها"¹، وفي العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من مفردات المجتمع، ودراستهم إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي "جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة فرعية أو جزئية من عناصره، له خصائص مشتركة وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء"².

1. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الأفراد المنتمين إلى الفئات الوظيفية المعنية بموضوع البحث في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية للعام الجامعي (2025م - 2026م) وشمل مجتمع الدراسة الموظفون بالمديرية.

قبل تحديد عينة هذه الدراسة، نقدم لمحة موجزة عن المديرية التي تحتضن هذا المجتمع: تعد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر التي تشهد تطوراً مذهلاً في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والإنترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين، وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماماً مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة و تقع المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية في عاصمة الولاية تتربع على مساحة

1 - طلحة إلياس، نظام المعاينة في البحوث الاجتماعية والاعلانية، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، 2017م، ص 01.

2 - عيسى يونسي واخرون، العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 02، - المجلد 07، جامعة بن عاشور، الجلفة، 2021م، ص 530.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

قدرها أكثر من 2000 م²، تحتوي على 53 موظف، ولديها عدة مصالح مختلفة عبر كافة مناطق
الولاية¹ :

✓ ACTEL الوكالات التجارية غرداية القرارة؛

✓ CA مركز التضخيم غرداية، متيلي، القرارة، بريان؛

✓ CMP مصلحة الصيانة و الانتاج غرداية، متيلي، القرارة.

سعت مديرية اتصالات الجزائر وحدة غرداية على تحقيق بعض أهدافها المسطرة في أفق سنة
2025م، حيث بلغ عدد المشتركين المستفيدين من خدماتها حسب الفئات التالية:

- عدد الزبائن الإجمالي الموصولين بخدمة الأنترنت: 74000 زبون مقسمة حسب الفئات إلى:

- عدد الزبائن الموصولين بأنترنت الألياف البصرية: 14000 زبون.
- عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت ADSL/VDSL : 38000 زبون.
- عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت الجيل الرابع Idoom 4G : 22000 زبون.

2. عينة الدراسة:

- **طريقة الاختيار:** تم اختيار عينة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم اختيار هذه الطريقة
تحديدا لضمان منح كل فرد في مجتمع الدراسة فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة، مما يقلل من
احتمالية التحيز في الاختيار.
- **الحجم:** فيما يتعلق بحجم العينة، تم توزيع 40 استمارة استبيان على أفراد العينة المستهدفة، تم استرداد
35 استمارة منها وبعد عملية المراجعة والفحص، تم استبعاد استمارتين لعدم اكتمال بياناتها او عدم
صلاحيتها لأغراض التحليل الاحصائي، وبذلك بلغ الحجم النهائي للعينة التي تم الاعتماد عليها في
تحليل بيانات هذه الدراسة 33 فردا (n=33) وفيما يلي جدول يوضح طريقة ونتائج التوزيع:

¹ - بلعباسي الأخضر وخامد صالح، دور نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني في التسيير واتخاذ القرار -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية
غرداية-، مذكرة ماستر، جامعة التكوين المتوصل مركز غرداية، غرداية، ص 47.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

جدول رقم (2-1): توزيع واسترداد استمارات الاستبيان وحجم العينة النهائية

البيان	العدد	النسبة المئوية (%)	ملاحظات
الاستمارات الموزعة	40	100%	-
الاستمارات المستردة	35	87.5	نسبة الاستجابة $100 \times (35 \div 40)$
الاستمارات المستبعدة	02	-	-
العينة النهائية (الصالحة للتحليل)	33	82.5%	نسبة الاستمارات الصالحة من اجمالي الموزع $100 \times (33 \div 40)$

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها وأدوات جمع البيانات وخصائصها السيكو مترية

بعد تحديد منهج البحثي المتبع في الدراسة الميدانية ومجتمعها وعينتها، فأنا في هذا المطلب نقوم بتحديد المتغيرات الأساسية التي تسعى الدراسة لقياسها وتحليل العلاقة بينهما، ووضع تصور نظري (نموذج) يوضح العلاقة المفترضة، يلي ذلك اختيار وتصميم الأدوات المناسبة لجمع البيانات حول هذه المتغيرات من عينة الدراسة وعليه، سيتم في هذا المطلب أولاً تعريف متغيرات الدراسة اجرائياً وتقديم النموذج التصوري الذي يربط بينها، ثم سيتم استعراض أداة جمع البيانات التي الاعتماد عليها (الاستبيان) مع التركيز بشكل خاص على وصف بنية الاستبيان وإجراءات التحقق من خصائصه السيكو مترية (الصدق والثبات) لضمان صلاحيته العلمية وقدرته على قياس ما وضع لقياسه بدقة وموثوقية.

✓ الفرع الأول: تحديد متغيرات الدراسة ونموذجها

1. متغيرات الدراسة:

تعرف المتغيرات بأنها: "خاصية أو تلك الظاهرة قابلة للملاحظة، أو أنه حدث تؤثره بنية ويأخذ قيما مختلفة أو صيغا متباينة"¹، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها والاطار النظري الذي تم استعراضه تضمنت الدراسة الحالية متغيرين رئيسيين، هما:

¹ - الزهرة الأسود، المفاهيم والمتغيرات في البحث العلمي، مجلة المجتمع والراضة، العدد 01، المجلد 05، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2022م، ص 277.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

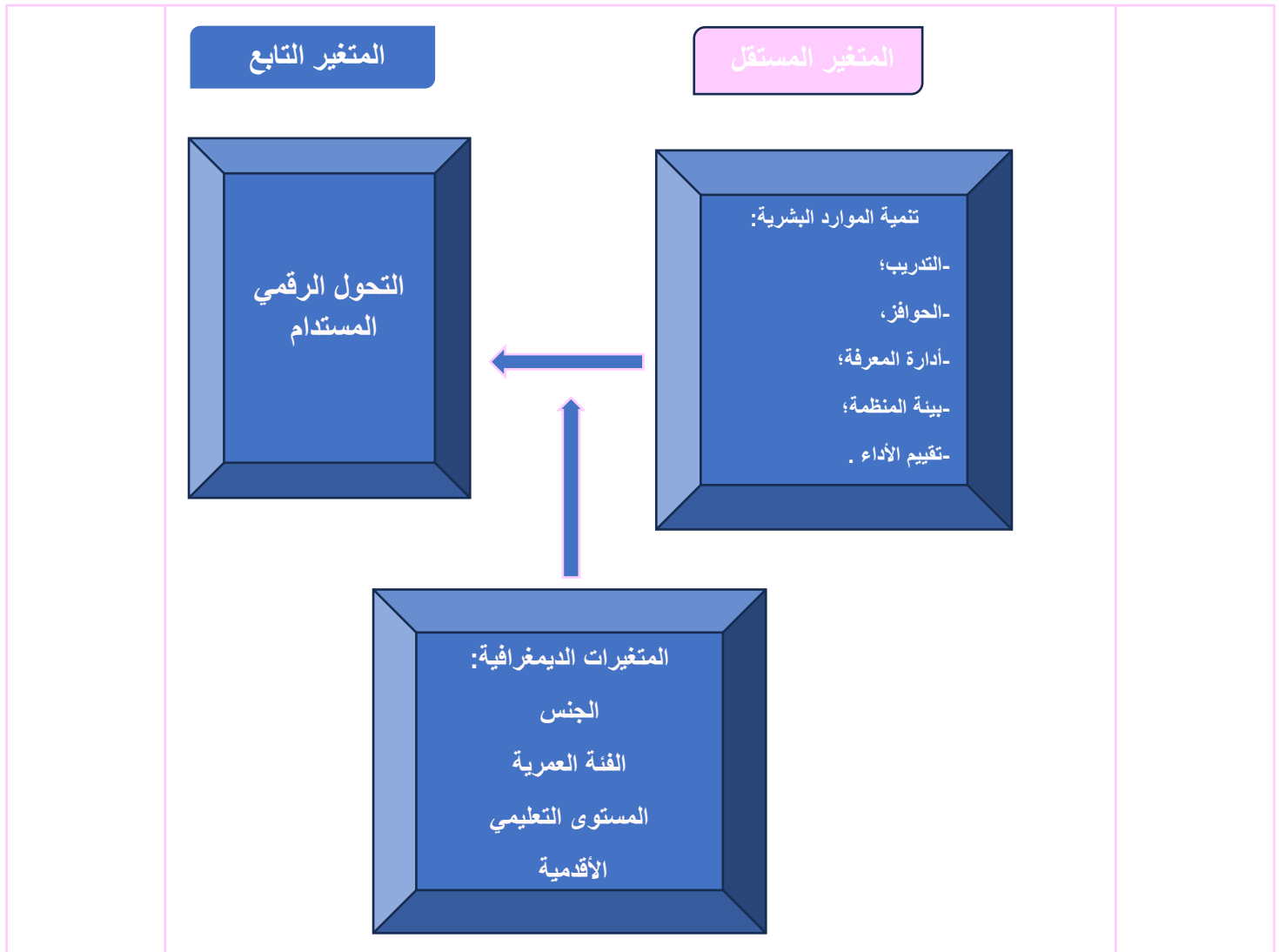
- **المتغير المستقل: تنمية الموارد البشري** ويقصد به: العملية الشاملة والمدرسة التي تتبناها المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية من اجل تطوير مهارات المورد بشري لتحقيق أهداف و تكيف مع تطورات التكنولوجيا رقمية، ويتم قياس هذا المتغير من خلال تصورات افراد العينة (الموظفين) لمدى تطبيق مديرية لمجموعة من الأبعاد الرئيسية لتنمية الموارد البشرية، والمتمثلة في (التدريب، والحوافز، وإدارة المعرفة، وبيئة منظمة، تقييم الأداء)، هذه الأبعاد تمثل محاور قياس المتغير المستقل في الاستبيان.
- **المتغير التابع: التحول الرقمي المستدام** ويقصد بها قدرة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية للانتقال من الأساليب التقليدية المتبعة في عملياتها التعليمية والإدارية والخدمية نحو الاعتماد المكثف على التكنولوجيا الرقيمة ولعمل على استدامتها، ويتم قياس هذا المتغير من خلال تصورات افراد العينة لمدى تحقيق للتحول الرقمي المستدام في المديرية وهذا هو محور قياس المتغير التابع في الاستبيان. ولقياس هذه المتغيرات، تم الاعتماد على مجموعة من الأسئلة التي تقيس جوانب مختلفة منها، وهذا لإبراز أثر المتغير المستقل على المتغير التابع في سياق الواقع الميداني للدراسة.

2. نموذج الدراسة:

بناء على الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصل الأول، والذي استعرض الأدبيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام والعلاقة المحتملة بينهما وبناء على التعريف الاجرائي للمتغيرات في الجزء السابق من هذا المطلب، تم تصميم نموذج تصوري للدراسة (كما هو موضح في الشكل ادناه) يوضح العلاقة المقترحة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

الشكل رقم (2-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

يفترض هذا النموذج ان تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التدريب، الحوافز، إدارة المعرفة، بيئة المنظمة، تقييم الأداء)، يمثل المتغير المستقل الذي يؤثر في تحقيق تحول الرقمي المستدام التي تمثل المتغير التابع هذه الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملية لاتصالات الجزائر غرداية

✓ الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتحقيق أهدافها، تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على بيانات شاملة ومتكاملة، ويتمثل فيما يلي:

الاستبيان: تعد الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات في العديد من الدراسات الوصفية والمسحية، حيث يعرف بأنه " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها"¹، وقد تم تصميم استبيان خاص بهذه الدراسة لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة (الموظفون) حول تصوراتهم لواقع تنمية الموارد البشرية ومستوى تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملية لاتصالات الجزائر غرداية، تم بناء الاستبيان بالاعتماد على الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة وأهداف الدراسة الحالية وتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- **الجزء الأول: البيانات الديمغرافية والوظيفية:** هدف هذا الجزء الى جمع معلومات أساسية عن خصائص أفراد العينة لاستخدامها في وصف العينة وتحليل الفروق المحتملة في الاستجابات وشمل هذا الجزء المتغيرات التالية: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية.
- **الجزء الثاني: قياس متغير تنمية الموارد البشرية:** خصص هذا الجزء لقياس المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) من وجهة نظر أفراد العينة وقد تضمن هذا المحور 24 عبارة موزعة على خمسة ابعاد رئيسية تمثل الأوجه المختلفة لتنمية الموارد البشرية في سياق المديرية وهي: (التدريب، الحوافز، إدارة المعرفة، بيئة المنظمة، تقييم الأداء).
- **الجزء الثالث: قياس متغير التحول الرقمي المستدام:** خصص هذا الجزء لقياس المتغير التابع (التحول الرقمي المستدام) من وجهة نظر افراد العينة وقد تضمن هذا المحور 14 عبارة .

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجيبين على العبارات الواردة في الجزئين الثاني والثالث وقد تم إعطاء الأوزان التالية للاستجابات: (موافق بشدة=5 درجات، موافق=4 درجات، محايد=3

¹ - أحمد الحمزة والبار أمين، الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد03، المجلد 12، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، ص 304.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

درجات، غير موافق= درجتان، غير موافق بشدة= درجة واحدة) وسيتم تحليل اجاباتهم كما هو مبين في فيما يلي:

الجدول رقم(2-2): مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	5	4	3	2	1
طول الفئة *	[5-4.20]	[4.20-3.40]	[3.40-2.60]	[2.60-1.80]	[1.79-1]
دلالات الفئات	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: من اعداد الطالبة

✓ الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

لضمان جودة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والتأكد من صلاحية الأداة للقياس العلمي، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات على النحو التالي:

أ. **صدق الأداة:** ويعني بصدق الأداة "صلاحية الأداء لقياس ما وضعت من اجل قياسه"¹، و للتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، تم الاعتماد على:

- **صدق المحتوى (صدق المحكمين):** حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة في مجال وطلب منهم تقييم مدى وضوح العبارات، وسلامتها اللغوية ومدى انتماء كل عبارة للمحور الخاص بها، بالإضافة الى تقديم أي ملاحظات او اقتراحات يرونها مناسبة وبناء على آرائهم ومقترحاتهم القيمة، تم اجراء التعديلات اللازمة للوصول الى النسخة النهائية للاستبيان، مما يعزز الثقة في ان الأداة تقيس بالفعل المفاهيم المراد دراستها.

- **الصدق البنائي للاستبيان:** قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال حساب صدق الاتساق البنائي فهو احد الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق خاصية صدق الاستبيان، ويهدف هذا النوع من الصدق الى قياس مدى توافق عبارات والمحاور والأبعاد في الاستبيان مع بعضهما البعض، أي انها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه واحصائيا نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويتم الاعتماد

¹ - بثشة حنان وبوعموشة نعيم، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، العدد02، المجلد03، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2020م، ص118.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

على دلالة الإحصائية لهذا المعامل وفق القاعدة التالية: إذا كانت القيمة (Sig) المصاحبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون (r) أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره، أي بعبارة أخرى ان البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه إذا لم تكن هناك علاقة ارتباطية بين البعد والدرجة الكلية لمحوره، فإن ذلك يشير الى ان البعد في الاستبيان لا يعكس الواقع بشكل صحيح، وقد يكون من الضروري إعادة صياغته أو تعديله أو حذفه من الاستبيان حتى نصل بعبارات ومحاور وابعاد تحقق خاصية صدق الاستبيان والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

جدول رقم(2-3): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور			أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	القيمة الاحتمالية يرمز لها ب: (Sig.or P-value)	معامل ارتباط بيرسون (r)		
(الصدق البنائي للأبعاد) المحور الأول: أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محور :				
01	البعد الأول: التدريب	0.890**	0.01	دال
02	البعد الثاني: الحوافز	0.887**	0.01	دال
03	البعد الثالث: إدارة المعرفة	0.874**	0.01	دال
04	العبد الرابع: بيئة المنظمة	0.920**	0.01	دال
05	البعد الخامس: تقييم الداء	0.914**	0.01	دال
(الصدق البنائي) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية كل فقرة مع محورها :				
المحور الأول: المستقل: تنمية الموارد البشرية		0.999**	0.01	دال
المحور الثاني: التابع: التحول الرقمي المستدام		0.819**	0.01	دال
- قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. Or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا).				
- دال: أي (دال احصائيا) أي يوجد ارتباط بين البعد وإجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل.				
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود * تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية.				

المصدر: من أعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

توضح من الجدول رقم 10 أعلاه ان جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بالنسبة بين كل بعد ومحوره في (محور الأول: المتغير مستقل: تنمية الموارد البشرية) كانت موجبة لكل محور ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يشير الى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي لكل المحور، وأن كل بعد وفقرة تساهم بشكل جيد في قياس العام للمحور، هذا يدل على وجود تدريب جيد وحواجز وتبادل معرفة بين الموظفين وبيئة عمل مناسبة لهم بالإضافة الى تقييم ممتاز ودوري مما يعزز في تنمية مورد بشري بشكل ممتاز في مديرية حيث يدل على درجة عالية من التجانس الداخلي، ويؤكد أن هذه الأبعاد تقيس نفس المفهوم النظري بشكل متماسك، اما بالنسبة جودة العلاقة الارتباطية لكل فقرة مع محورها بالنسبة (محور الأول: المتغير مستقل: تنمية الموارد البشرية) كانت (**0.999) عند مستوى دلالة (0.001)، أما (المحور الثاني: المتغير التابع: التحول الرقمي المستدام) كانت (**0.819) عند مستوى دلالة (0.001)، حيث يتبين لنا تحقق مستوى جيد من الصدق البنائي، حيث تعكس هذه القيم علاقات ارتباطية موجبة ومتوسطة إلى قوية بين الفقرات، كما يتضح أن قيم معاملات الارتباط r للمحورين كانت مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

الاستنتاج: تشير هذه النتائج مجتمعة الى ان أداة الدراسة (الاستبيان) تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق البنائي، مما يعني أنها تقيس بالفعل المفاهيم التي صممت لقياسها بشكل متسق ومتربط.

ب. ثبات الأداة: يقصد بثبات الأداة "أي مدى قياس الأداة للمقدار الحقيقي للسمة التي تهدف لقياسها"¹، أي الحصول على نفس النتائج إذا ما تم إعادة تطبيقها على نفس الأفراد وفي نفس الظروف، للتأكد من ثبات الاستبيان ثم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهو أحد أكثر مقاييس شيوعا في دراسات السابقة تستخدم لحساب درجة ثبات الاستبيان وتم تطبيق ذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) على بيانات العينة النهائية (n=33) ويوضح الجدول التالي قيم معامل ألفا كرونباخ المحسوبة لكل محور والاستبيان ككل:

¹ - محمد أبو هاشم، الاتساق الداخلي: جدل مستمر بين الصدق والثبات، حلقة نقاش رقم (167)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2019م، ص 18.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

جدول رقم (2-4): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد وفقرات الاستبيان (n=33)

المحور / البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الثبات الكلي لمحور تنمية الموارد البشرية	24	0.938
الثبات الكلي لمحور تحول الرقمي المستدام	14	0.900
الثبات الكلي للاستبيان	38	0.957

المصدر: من أعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه ان جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ المحسوبة لأبعاد وفقرات الاستبيان للقيمة الكلية للاستبيان، كانت أعلى من 0.700 هي القيمة المتعارف عليها كحد أدنى مقبول للثبات في الدراسات السابقة حيث (أكبر من 0.9 ممتاز، أكبر من 0.8 جيد، أكبر من 0.7 مقبول، أقل من 0.6 مشكوك فيه، أكبر من 0.5 ضعيف، أقل من 0.5 غير مقبول)¹، وعليه قيم الجدول أعلاه تشير الى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، مما يجعل البيانات التي تم جمعها من خلالها موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

➤ المطلب الثالث: أساليب الإحصائية لتحليل البيانات

لمعالجة البيانات التي تم جمعها والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الكمية.

✓ الفرع الأول: إجراء اختبار كشف نوع التوزيع بيانات المستجوبين

تعد خطوة الكشف عن التوزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة من اهم الخطوات في تحديد الأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة إذ يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب إحصائية البارامترية (المعملية) والتي تشترط ان تتبع البيانات المستجوبين للتوزيع الطبيعي وأساليب إحصائية اللابارامترية (اللامعملية) والتي لا تشترط ان تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي، وعليه ولضمان معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين واختيار الأساليب الإحصائية لتحديد نوع توزيع البيانات، من بينها طريقة اختبار كولموجوروف-

¹ - خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة لأراء عينة الساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2016م، ص 180-181.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) التي تستخدم اذا كان عدد العينات أكبر او يساوي 50 يعني ($50 \geq n$) ، أما اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-wilk) هو أكثر اختبارات الانحدار شهرة وقد تم تقييده في الأصل لحجم العينة ($50 \leq n$)¹، ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) أو (p-value) والتي من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05).

ويمكن اعتبار القاعدة العامة المتبعة لتحديد نوع توزيع البيانات كما يلي: إذا كانت الاحتمالية (p-value) أقل من 0.05 فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم افتراض ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، في حين انه اذا كانت (p-value) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم افتراض ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة، وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2-5): يبين نتائج كشف نوع التوزيع البيانات

نوع التوزيع بيانات كل محور	(Shapiro-wilk) اختبار شابيرو ويلك			(Kolmogorov-Smirnov) اختبار كولموجوروف-سيمرنوف			محاور الاستبيان
	Sig القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	Sig القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.096	33	0.945	0.200	33	0.124	بيانات المتغير المستقل
يتبع التوزيع الطبيعي	0.169	33	0.945	0.200	33	0.123	بيانات المتغير التابع
القاعدة: إذا كانت قيمة Sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.							

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

¹ - خالد أحمد جلال، اختبار الاعتدالية في الدراسات النفسية، مجلة بحوث كلية الادب، جامعة الميناء، مصر، 2022م، ص17.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

ومن خلال الجدول أعلاه نجد: ان افراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-wilk) وتظهر نتائجها ان القيمة الاحتمالية Sig لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05) حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول (تنمية الموارد البشرية) نجد قيمة الاحتمالية بلغت قيمة $(Sig=0.096)$ وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي؛
- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني (التحول الرقمي المستدام) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة $(Sig=0.169)$ وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

الاستنتاج: نظرا لأن بيانات المستجيبين تخضع للتوزيع الطبيعي، فإن بحثنا سيستخدم طرقا إحصائية معلمية لتحليل إجابات واء افراد العينة واختبار فرضيات البحث، ومن المهم شرح الأساليب الإحصائية المعملية التي سنستخدمها في دراستنا كما يلي:

✓ الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

❖ **أساليب التحليل الكمي:** تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات الكمية التي تم جمعها بواسطة الاستبيان، وقد تم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

1. **التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages):** لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة؛
2. **المتوسطات الحسابية (Means):** وهي من اشهر مقاييس النزعة المركزية الذي يقاس بجمع قيم كل عنصر ثم قسمة النتيجة على عدد عناصر المجموعة¹، تقوم بتحديد المستوى العام لواقع تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام؛
3. **الوزن النسبي (المتوسط الحسابي النسبي):** الوزن النسبي هو مقياس اخر يستخدم لتقدير أهمية المتغيرات في الدراسة، إضافة الى المتوسط الحسابي.

¹ - جريدة عميرة، التحليل الاحصائي في البحوث الاجتماعية، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014م، ص76.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

▪ اختبار كشف نوع التوزيع البيانات: وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان منها: طريقة اختبار كولومجوروف-سيمرنوف (Kolomogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، طريقة أختيار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilm) يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50¹، ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig)، من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها من مستوى الدلالة (0.05).

4. معامل الثبات الفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي شملت عليها الدراسة؛

5. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): هو "مؤشر احصائي يستخدم لقياس القوة الارتباطية الخطية بين المتغيرين كميين"²، حيث تتراوح قيمة المعامل بين -1 و +1، وتدل هذه القيمة على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، وإذا كانت القيمة كبيرة بغض النظر عن الإشارة، فإن العلاقة بين المتغيرين قوية أما إشارة المعامل فتدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، حيث إذا كان المعامل إيجابيا فإن زيادة قيمة أحد المتغيرين ترافقها زيادة في الآخر، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بينهما والعكس صحيح ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط الى ثلاث فئات، إذ يعتبر المعامل ضعيف إذا كانت قيمته أقل من $0.3 \pm$ ويكون معتدل إذا كانت قيمته بين $0.3 \pm$ و $0.7 \pm$ ، أما إذا كانت قيمته أعلى من ذلك $0.7 \pm$ فإنه يعتبر قويا.

▪ تحليل الانحدار: يبحث الانحدار الى معرفة العلاقة السببية بين المتغيرين أي التعرف على تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع³، ومن مخرجات تحليل الانحدار ما يلي:

- اختبار F (F-test): لتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع في نموذج الانحدار، ويمكن التحقق من ذلك من خلال قيمة Sig المصاحبة لاختبار (F-test) فإذا كانت هذه القيمة أقل من 0.05 فهذا يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- معامل الانحدار b_1 و b_0 : حيث b_0 يمثل مقدار الثابت ومعامل b_1 فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل.

1 - أبو زيد ومحمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، دارة جريد للنشر والتوزيع، السعودية، 2005م، ص156.
2 - عيشوش خيرة، مقرر النماذج والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2021م، ص37.
3 - محمد الشريف ناصري، تحليل الانحدار الخطي باستخدام برنامج SPSS ضمن بحوث علوم الرياضة، مجلة علوم الأداء الرياضي، العدد 01، المجلد 03، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق اهراس، 2021م، ص122.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

○ اختبار T (T-test): يستخدم من اجل معرفة معنوية التأثير بين المتغيرين، (معنوية تأثير المستقل في التابع)، بكلمة أخرى يستخدم لتحقيق من معنوية معاملات (b_0 و b_1) في نموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى دلالة 0.05 حيث اذا كانت قيمة sig اقل من 0.05 فإن معامل الانحدار (b_0 و b_1) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

○ قيمة معامل التفسير: ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير او المتغيرات المستقلة التي يتضمنها نموذج الانحدار وتقع بين 0 و 1 أي بين: $R^2 \leq 1$
 $0 \leq$ فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل، أي من خلال R^2 يمكن معرفة مدى نسبة التي يساهم بها المتغير المستقل او المتغيرات المستقلة في تحسين المتغير التابع.

6. اختبار t للعينتين المستقلتين: تم استخدامه لاختبار فرضيات الفروق الإحصائية التي تعزى للخيارين في الإجابة فقط؛

7. اختبار التباين الأحادي أنوفا: تم استخدامه لاختبار فرضيات الفروق الإحصائية التي تعزى لأكثر من خيارين في الإجابة؛

وتم اعتماد مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) كعتبة لاتخاذ القرار بقبول او رفض الفرضية الصفرية في جميع الاختبارات الاستدلالية المطبقة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد ان تم في المبحث السابق تحديد الاطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، يخصص هذا المبحث لعرض وتحليل النتائج الفعلية التي اسفرت عنها الدراسة الميدانية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ، سيعرض هذا المبحث بشكل متكامل النتائج الكمية المستمدة من تحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة الموظفين، بهدف تقديم صورة شاملة لواقع تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية، وأخيرا سيتم عرض نتائج اختبار العلاقة والأثر بين المتغيرين والفروق المحتملة في استجابات العينة، وذلك تمهيدا لمناقشتها وتفسيرها في المبحث اللاحق.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملية لاتصالات الجزائر غرداية

➤ المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

يركز هذا المطلب على استعراض وتحليل النتائج الكمية للدراسة سيتم هنا تقديم وصف إحصائي لوجهات نظر عينة الدراسة الموظفين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر غرداية ، حول مستوى تطبيق تنمية المورد البشري لتحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية، وذلك بناء على تحليل بيانات الاستبيان وباستخدام تكرارات والنسبة ومقاييس النزعة المركزية والتشتت لتحديد واقع كل متغير .

✓ الفرع الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة (الاستبيان)

يهدف هذا الجزء الى وصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (n=33) فردا، يوضح الجدول التالي توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية:

▪ وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (2-6): يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
أنثى	11	33.3%
ذكر	22	66.7%
Total	33	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب الجنس نجد ان هناك: نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بحوالي الضعف حيث بلغت نسبت الذكور 66.7%، حيث يشكل الذكور ثلثي العينة تقريبا، بينما تمثل الإناث الثلث فقط حيث كانت نسبة الاناث 33.3% هذا يدل على ان سياسة التوظيف في المديرية يعتمد على طابع ذكوري نوعا، وتشير الى وجود نقص في تحقيق التوازن بين الجنسين وربما تعكس محدودية في فرص استقطاب أو ادماج الاناث.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

■ وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

جدول رقم(2-7): يبين توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة%
30 سنة فأقل	2	6.1%
من 31 الى 40 سنة	12	36.4%
من 41 الى 50 سنة	14	42.4%
أكثر من 50 سنة	5	15.2%
Total	33	100%

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الفئة العمرية تركز بين فئتين الفئة العمرية من 41 سنة الى 50 سنة بنسبة 42.4% والفئة العمرية من 31 سنة الى 40 سنة بنسبة 36.4%، مما يشير الى ان العينة تتكون بشكل أساسي من افراد في منتصف مسارهم المهني، وهو امر إيجابي لأن هذه الفئة تتميز بالقدرة على العمل والقيادة والابداع والتطور بشكل اكبر بحيث تشكل قيمة مضافة بالنسبة للمديرية وما تتطلبه من اعمال وقدرات.

■ وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم(2-8): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
ثانوي	2	6.1%
ليسانس/ماستر	24	72.7%
دراسات عليا	7	21.2%
أخرى (حددها رجاء)	0	-
Total	33	100%

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

يتضح من الجدول أعلاه ان عينة الدراسة تتوزع حسب متغير المستوى التعليمي نجد أن: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي هيمنة واضحة لفئة الحاصلين على شهادات ليسانس/ماستر، حيث تمثل فئة ليسانس/ماستر النسبة الأكبر بـ 72.7%، تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 21.2%، في حين تمثل فئة المستوى الثانوي نسبة ضعيفة بلغت 6.1%، مع انعدام تام لفئة "أخرى"، ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي داخل المديرية، حيث إن الغالبية العظمى من الأفراد يمتلكون مؤهلات جامعية، بل إن نسبة معتبرة منهم يحملون شهادات دراسات عليا، وهو ما يدل على توفر كفاءات علمية متقدمة.

■ وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

جدول رقم (2-9): يبين توزيع افراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	5	15.2%
من 5 الى 10 سنوات	7	21.2%
من 11 الى 15 سنة	8	24.2%
أكثر من 15 سنة	13	39.4%
Total	33	100%

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه ان عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الأقدمية نجد أن: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل سنوات الخبرة تبايناً بين مختلف الفئات، حيث تمثل فئة أكثر من 15 سنة النسبة الأكبر بـ 39.4%، تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 24.2%، ثم فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 21.2%، وأخيراً فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 15.2%، يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد المديرية يتمتعون بخبرة مهنية طويلة، حيث إن أكثر من نصف العينة لديهم خبرة تفوق 10 سنوات، وهو ما يعكس استقراراً وظيفياً وتراكمًا في الخبرات داخل المديرية، الأمر الذي قد يساهم في تحسين الأداء وضمان جودة العمل.

✓ الفرع الثاني: تحليل واقع تنمية الموارد البشرية بمديرية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة:

للقوف على واقع تنمية الموارد البشرية ب المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على كل عبارة من

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

عبارات المحاور، بإضافة الى حساب المتوسطات الكلية لكل بعد وللمحور ككل ويوضح الجدول التالي النتائج التفصيلية:

الجدول رقم(2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لعبارات و أبعاد ومحور تنمية موارد بشرية

المستوى	الانحراف المعياري (Std.Dev)	المتوسط الحسابي (Mean)	البعد/العبارة
البعد الأول: التدريب			
مرتفعة	1.003	3.45	1.ظروف العمل في مؤسستي جيدة؛
مرتفعة	0.810	3.70	2.التدريب على مستوى مؤسستي جيد؛
مرتفعة	1.139	4.12	3.يساهم التدريب في زيادة قدراتي على استخدام التقنيات الحديثة؛
مرتفعة	1.034	3.55	4.عندما يتم ترقيتي إلى مناصب أعلى تقوم مؤسستي بتدريبي؛
مرتفعة	0.962	3.64	5.تشمل البرامج التدريبية مهارات رقمية تتوافق مع التحول الرقمي.
مرتفعة	–	3.692	متوسط البعد الأول: التدريب
البعد الثاني: الحوافز			
متوسطة	1.045	3.30	1.توفر مؤسستي فرصًا عادلة للترقية تعتمد على الأداء والمهارات؛
متوسطة	1.055	3.36	2.يتم توزيع الحوافز في مؤسسة التي اعمل بها بطريقة عادلة ومنصفة؛
متوسطة	1.023	3.21	3.تتناسب الحوافز المالية مع الجهد المبذول في العمل؛
متوسطة	0.911	3.27	4.تمنح مؤسستي شهادات تقدير أو مكافأة تشجعنا؛
مرتفعة	0.933	3.94	5.تشجع الحوافز على تحسين جودة عملي باستمرار.
مرتفعة	–	3.416	متوسط البعد الثاني: الحوافز

**الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية
العملية لاتصالات الجزائر غرداية**

البعد الثالث: إدارة المعرفة			
مرتفعة	0.747	3.61	1.تعمل مؤسستي على جمع المعرفة والخبرات المتعلقة بالعمل بانتظام؛
متوسطة	1.039	3.27	2.يم تشجيعي على التعلم المستمر وتطبيق ما أتعلمه في العمل؛
مرتفعة	1.101	3.42	3.توجد منصات أو أنظمة تسهل لي تبادل المعرفة داخل مؤسستي ؛
مرتفعة	0.830	3.76	4.توفر لي المؤسسة أدوات رقمية تسهل لي الوصول إلى المعرفة؛
مرتفعة	1.044	4.18	5.تبادل المعرفة يساهم في تحسين مهاراتي.
مرتفعة	-	3.648	متوسط البعد الثالث: إدارة المعرفة
البعد الرابع: بيئة المنظمة			
متوسطة	0.827	3.39	1.تقدم مؤسستي لي الدعم اللازم في تطوير مهاراتي؛
متوسطة	0.899	3.39	2.تهيئ لي مؤسستي بيئة عمل إيجابية تشجعني على التعاون والمشاركة؛
متوسطة	1.021	3.33	3.تشجعني ثقافة مؤسستي على الابتكار والمبادرة؛
مرتفعة	0.834	3.52	4.تستخدم التقنيات الحديثة لدعم التطوير المهني والتدريب داخل مؤسستي ؛
مرتفعة	0.939	3.48	5.تتوفر داخل مؤسستي فرص تعليمية مستمرة لتطوير مهاراتي المهنية.
مرتفعة	-	3.422	متوسط البعد الرابع: بيئة المنظمة
البعد الخامس: تقييم الأداء			
مرتفعة	1.175	3.45	1.الأدوار والمسؤوليات التي تقدم داخل مؤسستي واضحة ومحددة؛
متوسطة	0.882	3.18	2.هناك دعم كافٍ لتطوير قدراتي بما يتوافق مع أهداف المؤسسة؛
متوسطة	1.032	3.24	3.هناك تقييم دوري لأدائي يساهم في تحسين قدراتي؛

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

مرتفعة	1.074	3.82	4. مؤسستي تعتمد أدوات وتقنيات رقمية لدعم العمليات وتحسين الأداء.		
مرتفعة	-	3.423	متوسط البعد الخامس: تقييم الأداء		
مرتفعة	-	4.1201	المحور الأول ككل: تنمية الموارد البشرية		
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	5	4	3	2	1
	[4.21-5.00]	[3.41-4.20]	[2.61-3.40]	[1.81-2.60]	[1.00-1.80]
	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يكشف التحليل الوصفي للبيانات الاستبيان المتعلقة بالمحور الأول (تنمية الموارد البشرية)، كما هو موضح في الجدول أعلاه عن واقع تنمي الموارد البشرية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية فمتوسط حسابي عام للمحور بلغ (4.1201) وهو يقع ضمن مجال المستوى المرتفع [3.41-4.20] من وجهة نظر عينة الدراسة. هذه النتيجة العامة تشير إلى أن المديرية وفقا لتصورات الموظفين أنها قد خطوات جيدة في مسار تنمية مواردها البشرية، أي أنها وصلت إلى مرحلة النضج، وفيما يلي تفصيل نقاط القوة والضعف لكل بعد:

1. البعد الأول (التدريب): تشير نتائج هذا البعد إلى مستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.692)، مما يعكس اهتمام المديرية بتوفير برامج تدريبية فعّالة، وقد جاءت جميع الفقرات ضمن المستوى المرتفع، حيث سجلت فقرة مساهمة التدريب في زيادة القدرات على استخدام التقنيات الحديثة أعلى متوسط (4.12)، وهو ما يدل على الأثر الإيجابي الواضح للتدريب في تطوير المهارات الرقمية في المقابل، جاءت فقرة ظروف العمل في المؤسسة بأدنى متوسط نسبياً (3.45)، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى إمكانية تحسين البيئة الداعمة للتدريب؛

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

2. **البعد الثاني (الحوافز):** بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.416)، وهو مستوى قريب من المرتفع، إلا أن معظم الفقرات جاءت ضمن المستوى المتوسط، خاصة تلك المتعلقة بعدالة توزيع الحوافز وتناسبها مع الجهد المبذول، في حين سجلت فقرة دور الحوافز في تحسين جودة العمل أعلى متوسط (3.94) بمستوى مرتفع، مما يدل على إدراك العاملين لأهمية الحوافز في رفع الأداء، وتعكس هذه النتائج وجود نظام حوافز في المديرية، لكنه لا يُنظر إليه على أنه عادل أو منصف بشكل كافٍ، وهو ما قد يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز لدى العاملين؛
3. **البعد الثالث (إدارة المعرفة):** حقق هذا البعد متوسطاً مرتفعاً بلغ (3.648)، مما يشير إلى اهتمام المديرية بإدارة المعرفة وتبادلها، وقد جاءت معظم الفقرات بمستوى مرتفع، خاصة تلك المتعلقة بدور تبادل المعرفة في تحسين المهارات (4.18)، وهو ما يعكس الوعي بأهمية المعرفة في تطوير الأداء في المقابل، جاءت فقرة تشجيع التعلم المستمر بمستوى متوسط (3.27)، مما يدل على وجود حاجة لتعزيز ثقافة التعلم داخل المديرية بشكل عام، يتضح أن المديرية توفر أدوات ومنصات مناسبة لإدارة المعرفة، إلا أن دعم التعلم المستمر يحتاج إلى مزيد من الاهتمام؛
4. **البعد الرابع (بيئة المنظمة):** بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.422)، وهو مستوى مرتفع ظاهرياً لكنه قريب من المتوسط، حيث جاءت معظم الفقرات ضمن المستوى المتوسط، خاصة تلك المتعلقة بالدعم، والتعاون، وتشجيع الابتكار في حين سجلت الفقرات المرتبطة باستخدام التقنيات الحديثة وتوفير فرص التعلم المستمر مستويات مرتفعة نسبياً، تعكس هذه النتائج أن بيئة العمل في المديرية مقبولة، لكنها ليست محفزة بالشكل الكافي لتعزيز الإبداع والمبادرة، مما يستدعي العمل على تطوير الجوانب الثقافية والتنظيمية داخل المديرية؛
5. **البعد الخامس (تقييم الأداء):** سجل هذا البعد متوسطاً عاماً بلغ (3.4225)، وهو أيضاً ضمن المستوى المرتفع القريب من المتوسط، أظهرت النتائج أن وضوح الأدوار واستخدام التقنيات الحديثة في دعم الأداء جاءا بمستوى مرتفع، في حين كانت الفقرات المتعلقة بالتقييم الدوري ودعم تطوير القدرات ضمن المستوى المتوسط، يشير ذلك إلى أن نظام تقييم الأداء موجود ومُفعّل، إلا أنه لا يحقق التأثير المطلوب في تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم بشكل كافٍ، مما يستدعي إعادة النظر في آليات التقييم وربطها بشكل أكبر ببرامج التطوير المهني.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

✓ الفرع الثالث: تحليل واقع التحول الرقمي المستدام بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة:

لتقدير مستوى تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية وفقا لتصورات عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم على عبارات المحور الثاني، وكذلك المتوسط الكلي للمحور ككل ويوضح الجدول التالي النتائج التفصيلية:

جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات محور التحول الرقمي المستدام

المستوى	الانحراف المعياري (Std.Dev)	المتوسط الحسابي (Mean)	العبرة
المحور الثاني: التحول الرقمي المستدام			
متوسطة	0.998	3.39	1.يتم تشجيعي على تقديم أفكار وحلول رقمية جديدة؛
متوسطة	0.788	3.39	2.توفر لي مؤسستي برامج تدريبية لتعزيز مهاراتي الرقمية؛
مرتفعة	0.820	3.79	3.هناك تحديث مستمر للتقنيات الرقمية المستخدمة في مؤسستي ؛
مرتفعة	0.998	3.61	4.مؤسستي تعتمد التكنولوجيا الرقمية في جميع عملياتها الأساسية؛
متوسطة	0.977	3.27	5.الموظفون قادرون على استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال بعد التدريب؛
مرتفعة	0.983	3.82	6.المؤسسة تتابع أحدث التقنيات الرقمية لضمان الابتكار المستمر؛
مرتفعة	0.867	3.76	7.هناك تقييم دوري لنجاح المبادرات الرقمية وتحسينها باستمرار؛
مرتفعة	0.918	4.03	8.المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الرقمية لتحسين جودة الخدمات والمنتجات؛
مرتفعة	0.938	3.55	9.هناك متابعة مستمرة لنجاح المشاريع الرقمية وإجراء تحسينات

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

عند الحاجة؛			
10.التقنيات الرقمية تسهم في تسريع إنجاز العمليات وتقليل الأخطاء؛	4.06	1.059	مرتفعة
11.المشاريع الرقمية الجديدة تُنفذ بشكل فعال لدعم أهداف المؤسسة؛	3.64	0.994	مرتفعة
12.هناك تحديث مستمر للأنظمة الرقمية لمواكبة التقدم التكنولوجي؛	3.64	1.055	مرتفعة
13.بيئة العمل تشجع على اقتراح حلول رقمية جديدة لتحسين الأداء؛	3.36	1.025	متوسطة
14.الأدوات والبرمجيات الرقمية سهلة الاستخدام وموثوقة.	3.36	0.994	متوسطة
المحور الثاني ككل: التحول الرقمي المستدام	3.3792	-	متوسطة

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر التحليل الوصفي لبيانات المحور الثاني (التحول الرقمي المستدام)، كما هو مبين في الجدول أعلاه ان المستوى العام لتحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ، من وجهة نظر عينة الدراسة، هو متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.3792)، وهو ما يعكس مستوى متوسط من تطبيق ممارسات التحول الرقمي داخل المؤسسة، وتشير النتائج إلى وجود نقاط قوة واضحة، خاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتسريع إنجاز العمليات وتقليل الأخطاء، حيث سجلت هذه العبارات أعلى المتوسطات، ما يدل على فعالية البنية التكنولوجية المعتمدة في المقابل، برزت بعض الجوانب التي لا تزال تحتاج إلى تعزيز، لاسيما ما يتعلق بتشجيع الموظفين على تقديم أفكار رقمية جديدة، وتوفير التدريب الكافي لتنمية مهاراتهم الرقمية، بالإضافة إلى تهيئة بيئة عمل داعمة للابتكار كما أظهرت قيم الانحراف المعياري تبايناً متوسطاً في آراء أفراد العينة، مما يشير إلى اختلاف في مستوى تطبيق التحول الرقمي بين الموظفين أو الأقسام وعليه، يمكن القول إن المؤسسة قطعت شوطاً مهماً في تبني التحول الرقمي، إلا أنها بحاجة إلى مزيد من الجهود لتطوير الجانب البشري وتعزيز ثقافة الابتكار لضمان تحقيق تحول رقمي مستدام وشامل.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

➤ المطلب الثاني: اختبار العلاقة والأثر بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

والفروق في متغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب الى استكمال تحليل البيانات الكمية من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة المتعلقة بالعلاقة والأثر بين متغيري تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام، بالإضافة الى اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات افراد العينة حول هذين المتغيرين تعزى لبعض خصائصهم الديمغرافية والوظيفية.

✓ الفرع الأول: اختبار العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

نهدف من خلال هذا العنصر الى: قياس طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين مستوى تطبيق تنمية المورد البشري بأبعادها المختلفة ومستوى تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية، وهذا يقودنا الى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى العام للتنمية الموارد البشرية والمستوى العام للتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية.

❖ الفرضيات الفرعية:

– (H1.1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد التدريب والتحول الرقمي المستدام ككل؛

– (H1.2): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الحوافز والتحول الرقمي المستدام ككل؛

– (H1.3): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد إدارة المعرفة والتحول الرقمي المستدام ككل؛

– (H1.4): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد بيئة المنظمة والتحول الرقمي المستدام ككل؛

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

- (H1.5): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد تقييم الأداء والتحول الرقمي المستدام ككل.

- تحويل الفرضية البحث الى فرضيات إحصائية قابلة للاختبار: بنا أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها الى فرضيات إحصائية (فرضية صفرية (العدم) وفرضية البديلة) كما يلي: الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) والفرضية البديلة (H_1): يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).
- الأسلوب الإحصائي المستخدم: سيتم اختبار هذه الفرضيات من خلال استخدامنا معامل الارتباط بيرسون (r) لتحديد العلاقة بين المتغيرين، حيث معامل الارتباط (r) لتحديد اتجاه العلاقة، فإذا كانت إيجابية فهذا يشير الى ان زيادة في المتغير المستقل ترافقها زيادة في التابع، والعكس صحيح في حال كانت سلبية بالإضافة الى ذلك، يمكن استخدام القيمة الاحتمالية (sig) المصاحبة لمعامل الارتباط (r) لتحديد ما إذا كانت العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية او لا فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فهذا يشير الى وجود دلالة إحصائية في العلاقة بين المتغيرين وبالتالي يمكن قبول فرضية البحث والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات كما يلي:

الجدول رقم (2-12): مصفوفة الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين تنمية الموارد البشرية والتحول

الرقمي المستدام

المحور الأول: المتغير المستقل: التحول الرقمي المستدام	البعد الخامس: تقييم الأداء	البعد الرابع: بيئة المنظمة	البعد الثالث: إدارة المعرفة	البعد الثاني: الحوافز	البعد الأول: التدريب		
0.826**	0.748	0.810	0.783	0.691	0.679	Pearson Correlation	المحور الثاني: المتغير التابع: التحول الرقمي المستدام
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	Sig	
33	33	33	33	33	33	n	

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملية لاتصالات الجزائر غرداية

تظهر نتائج تحليل الارتباط في الجدول أعلاه ما يلي:

اختبار الفرضية الرئيسية (H1): توجد علاقة ارتباطية طردية جيدة ذات قوة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المستوى العام لتنمية الموارد البشرية والمستوى العام للتحول الرقمي المستدام في المديرية العملية لاتصالات الجزائر غرداية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.826^{**}) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.01$) وهو اقل من 0.05.

القرار: بناء على هذه النتيجة، يتم قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام، ورفض الفرضية الصفرية H0.

التفسير: تشير هذه النتيجة الى انه كلما زاد مستوى تطبيق تنمية المورد البشري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر غرداية بشكل عام، كلما ارتفع مستوى تحقيق تحول رقمي مستدام بها هذه العلاقة قوية تؤكد الترابط القوي بين المتغيرين، فجهود المديرية من تدريب و حوافز وتوفير المعرفة وبيئة جيدة بالإضافة الى تقييم تنعكس إيجابا على تحقيق تحول رقمي مستدام.

اختبار الفرضيات الفرعية من (H1.1) الى (H1.5):

■ H1.1 (التدريب): توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التدريب والتحول الرقمي المستدام ككل ($r=0.679$) ، ($\text{sig}=0.01$) ، القرار: قبول الفرضية H1.1 التفسير: وجود تطبيق جيد للتدريب يرتبط إيجابيا بتحقيق التحول الرقمي المستدام، ولكن الارتباط متوسط نسبيا.

■ H1.2 (الحوافز): توجد علاقة ارتباطية طردية من متوسطة الى قوية ودالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد "الحوافز" والتحول الرقمي المستدام ككل ($r=0.691^{**}$) ، ($\text{sig}=0.01$)، القرار: قبول الفرضية H1.3 التفسير: ان الحوافز لها ارتباط إيجابي بالتحول الرقمي المستدام؛

■ H1.3 (إدارة المعرفة): توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد "إدارة المعرفة" والتحول الرقمي المستدام ككل ($r=0.783$) ، ($\text{sig}=0.01$)، القرار: قبول الفرضية H1.2 التفسير: تلعب إدارة المعرفة دورا كبيرا بحيث توفر المديرية المعلومات وتسمح بتبادلها يساهم في تحقيق تحول رقمي مستدام وبالتالي يوجد ارتباط جيد بينهم؛

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

▪ **H1.4 (بيئة المنظمة):** توجد علاقة ارتباطية طردية من قوية ودالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد " بيئة المنظمة" والتحول الرقمي المستدام ككل ($r=0.810$) ، ($\text{sig}= 0.01$) ،
القرار: قبول الفرضية **H1.4** التفسير: تتمثل خصوصا في مدى جاهزية المديرية لتبني التكنولوجيا، ودعم الابتكار، ومرونتها في التغيير، إضافة إلى توفر بنية رقمية قوية وثقافة تشجع على التعلم والتطوير المستمر، وهذا يعكس الارتباط القوي بينها وبين التحول الرقمي المستدام وهو اقوى ارتباط بين ابعاد؛

▪ **H1.5 (تقييم الأداء):** توجد علاقة ارتباطية طردية من متوسطة الى قوية ودالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد "تقييم الأداء" والتحول الرقمي المستدام ككل ($r=0.748$) ، ($\text{sig}= 0.01$) ،
القرار: قبول الفرضية **H1.5** التفسير: يسهم تقييم الأداء في دعم التحول الرقمي المستدام من خلال قياس كفاءة استخدام التقنيات، تحديد نقاط القوة والضعف، وتحسين القرارات لتحقيق تطور رقمي مستمر وقيمة مستدامة، بالتالي يوجد ارتباط إيجابي بين تقييم الأداء والتحول الرقمي المستدام؛

خلاصة تحليل الارتباط: بشكل عام، تؤكد نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة طردية متوسطة وقوية بين جهود تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية وتبرز أهمية بيئة المنظمة كأكثر أبعاد تنمية الموارد البشرية ارتباطا بالتحول الرقمي المستدام، يليها تقييم الأداء ثم إدارة المعرفة، بعدها الحوافز وأخيرا التدريب وبالتالي هذه النتائج تقدم مؤشرات هامة حول المجالات التي يجب التركيز عليها لتعزيز تحول الرقمي المستدام من خلال مبادرات تنمية الموارد البشرية.

✓ الفرع الثاني: اختبار اثر تنمية الموارد البشرية على التحول الرقمي المستدام

نهدف من خلال هذا العنصر الى: تحديد مدى تأثير مستوى تنمية الموارد البشرية (كمتغير مستقل) على مستوى تحقيق التحول الرقمي المستدام (متغير تابع) في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ، وتحديد أي من ابعاد تنمية الموارد البشرية لها تأثير كبير .

الفرضية الرئيسية الثانية H2 (فرضيات علاقة التأثير) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتنمية الموارد البشرية على تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية.

❖ الفرضية الفرعية:

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

- H2.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب على تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية؛

- H2.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز على تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية؛

- H2.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة المعرفة على تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ؛

- H2.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد بيئة المنظمة على تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية؛

- H2.5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تقييم الأداء على تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية.

تحويل الفرضية البحث الى فرضيات إحصائية قابلة للاختبار: بما انه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها الى فرضيات إحصائية (فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة) كما يلي: الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) والفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

الأسلوب الاحصائي المستخدم: تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Régression)

-صياغة الرياضية للنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: من اجل دراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

$$Y = \beta^0 + \beta^1 X + \epsilon \text{ حيث:}$$

- Y : التحول الرقمي المستدام (المتغير التابع)؛
- X : تنمية الموارد البشرية؛
- $\beta^0 \beta^1$: معاملات الانحدار؛
- ϵ : الخطأ العشوائي.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

ومن خلال استخدام برنامج Spss نحصل على مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط (R ، R^2)، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b) ونجدها في مخرجات برنامج SPSS ونلخصها وننظمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-13) : التحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر تنمية الموارد البشرية على التحول الرقمي المستدام.

معنوية الإحصائية الجزئية لمعاملات الانحدار					معنوية الإحصائية الكلية العلاقة بين المتغيرين		
					معامل الارتباط	معامل التفسير	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA
قيم الدلالة الإحصائية/ P-value (Sig)	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	الثابت	R	R Square	قيمة F المحسوبة
0.079	1.817	0.667	β^0	متغير	0.826	0.682	66.558
0.01	8.158	0.837	β^1	المستقل			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج Spss

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط فب الجدول أعلاه ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار (ANOVA): بلغت قيمة (F) المحسوبة (66.558)، وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\text{Sig}=0.01$)، وهو اقل من مستوى دلالة (0.05)، هذا يدل على معنوية نموذج الانحدار ككل، أي ان المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) له قدرة تفسيرية ذات دلالة إحصائية للمتغير التابع (التحول الرقمي المستدام).
- معامل التحديد: بلغ قيمة معامل الارتباط المتعدد ($R=0.826$)، وهي نفس القيمة معامل ارتباط بيرسون التي تم الحصول عليها سابقا، وتشير الى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.682$) وهذا يعني ان تنمية الموارد البشرية (كمتغير مستقل) نجح في تفسير ما نسبته 68.2% من التباين او التغير الحاصل في مستوى تحقيق التحول الرقمي

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

المستدام (كمتغير تابع) لدى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية حسب ما يراه موظفيها، أما النسبة المتبقية (31.8%) فتعود الى عوامل أخرى لم يشملها هذا النموذج (قد تكون ابعاد أخرى لتحول رقمي او عوامل خارجية).

- **معنوية معاملات الانحدار (Coefficients):** بلغ قيمة معامل الانحدار (β^1) للمتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) (0.837) هذه القيمة موجبة وتشير الى وجود أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية على التحول الرقمي المستدام، هذا الأثر يعتبر ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.158)، بمستوى دلالة (Sig= 0.01) وهو اقل من 0.05 وهذا يعني ان كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تنمية المورد البشري تؤدي إلى زيادة ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق تحول رقمي مستدام بمقدار (0.837) وحدة، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

القرار بشأن الفرضية الرئيسية الثانية (H2): بناء على معنوية نموذج (قيمة F ودالاتها) ومعنوية معامل الانحدار للمتغير المستقل (قيمة t ودالاتها)، يتم قبول الفرضية البديلة H2: التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية على تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية، ورفض الفرضية الصفرية (H0) المقابلة لها.

خلاصة تحليل الأثر (تنمية الموارد البشرية على التحول الرقمي المستدام) : تؤكد نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ومعنوي احصائيا لتنمية الموارد البشرية على تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ، ويفسر تنمية الموارد البشرية حوالي 68.2% من التغير تحول الرقمي مستدام، هذه النتيجة تدعم أهمية المضي واكمال في تنمية المورد البشري ليس كهدف في حد ذاته، ولكن أيضا كوسيلة فعالة لتعزيز قدرة المديرية على تحقيق استدامة تحول رقمي في بيئتها الرقمية المتنامية.

بهدف التعمق في فهم طبيعة علاقة التأثير بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام، سنقوم بتحليل تأثير كل بعد من ابعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، إدارة المعرفة، بيئة المنظمة، تقييم الأداء) على التحول الرقمي المستدام بشكل مفصل سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكل بعد على وحدة لتقييم اثره المستقل (تنمية الموارد البشرية) على المتغير التابع (التحول الرقمي المستدام)، وذلك بهدف تحديد الابعاد التي تظهر تأثيرا ذا دلالة إحصائية وتحديد قوة التأثير لكل منها.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

جدول رقم (2-14): تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر ابعاد تنمية الموارد البشرية على التحول الرقمي المستدام

معنوية الإحصائية الجزئية لمعاملات الانحدار				معنوية الإحصائية الكلية العلاقة بين المتغيرين			
				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
قيمة الدلالة الإحصائية/ P-value (Sig)	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ² R Square	R	قيمة الدلالة الإحصائية/ P-value (Sig)	قيمة F المحسوبة
0.01	5.151	0.613	بعد التدريب	0.461	0.679	0.01	26.531
0.01	5.326	0.615	بعد الحوافز	0.478	0.691	0.01	28.366
0.01	7.010	0.751	بعد إدارة المعرفة	0.783	0.613	0.01	49.141
0.01	7.679	0.772	بعد بيئة المنظمة	0.810	0.655	0.01	58.968
0.01	6.266	0.624	بعد تقييم الأداء	0.748	0.559	0.01	39.264

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نجد:

1. اختبار الفرضية الفرعية (H2.1) التدريب: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب على التحول الرقمي المستدام، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (26.531) بدلالة (Sig= 0.01)، وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار ($\beta^1=0.751$) بلغت (3.303) بدلالة (Sig= 0.01)، يفسر هذا البعد ما نسبته ($R^2= 0.461$) أي 46.1% من التباين في التحول الرقمي المستدام، يشير هذا الى ان التدريب يعد من العوامل المؤثرة، وجود تأثير معنوي يشير الى ان وضع التدريب واضح وجيد يدعم استدامة التحول الرقمي، لكنه ليس العامل الأقوى، يشير إلى تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم حتى يؤدوا عملهم بكفاءة أعلى ويواكبوا متطلبات التكنولوجيا من اجل تحقق تحول رقمي مستدام، القرار: قبول الفرضية H2.1.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

2. اختبار الفرضية الفرعية (H2.2) الحوافز: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز على التحول الرقمي المستدام، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.366) بدلالة (Sig= 0.01)، وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار ($\beta^1=0.615$) بلغت (5.326) بدلالة (Sig= 0.01)، يفسر هذا البعد ما نسبته ($R^2=0.478$) أي 47.8% من التباين في التحول الرقمي المستدام، يشير هذا الى ان الوسائل والأساليب التي تستخدمها المديرية، لتشجيع الموظفين وتحفيزهم لها دور للعمل بكفاءة أعلى وتحقيق أهداف المديرية، القرار: قبول الفرضية H2.2.
3. اختبار الفرضية الفرعية (H2.3) إدارة المعرفة: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة المعرفة على التحول الرقمي المستدام، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (49.141) بدلالة (Sig= 0.01)، وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار ($\beta^1=0.615$) بلغت (7.010) بدلالة (Sig= 0.01)، يفسر هذا البعد ما نسبته ($R^2=0.783$) أي 78.3% من التباين في التحول الرقمي المستدام، وهي نسبة جيدة حيث تعتبر هي المحرك الحقيقي للاستدامة الرقمية من خلال تنظيم وتبادل واستثمار المعرفة (الخبرات، المعلومات، المهارات) لتحقيق أداء أفضل واتخاذ قرارات أدق، القرار: قبول الفرضية H2.3 .
4. اختبار الفرضية الفرعية (H2.4) بيئة المنظمة : أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد بيئة المنظمة على التحول الرقمي المستدام، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (58.968) بدلالة (Sig= 0.01)، وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار ($\beta^1=0.772$) بلغت (7.679) بدلالة (Sig= 0.01)، يفسر هذا البعد ما نسبته (0.810) ($R^2=$ 81 % من التباين في التحول الرقمي المستدام، وهي أعلى نسبة تفسير بين جميع الابعاد، أي المناخ الداخلي الذي تعمل فيه المديرية له دور كبير وحاسم لنجاح التحول رقمي مستدام من خلال توفير افضل التقنيات، القرار: قبول الفرضية H2.3.
5. اختبار الفرضية الفرعية (H2.5) تقييم الأداء : أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز على التحول الرقمي المستدام، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (39.264) بدلالة (Sig= 0.01)، وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار ($\beta^1=0.624$) بلغت (6.266) بدلالة (Sig= 0.01)، يفسر هذا البعد ما نسبته ($R^2=0.748$) أي 74.8 % من التباين في التحول الرقمي المستدام، تقييم الأداء يلعب دورا محوريا في تحقيق استدامة رقمية لأنه يربط بين

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملية لاتصالات الجزائر غرداية

الجهود الرقمية والنتائج الفعلية، ويضمن أن التغيير ليس شكليا بل يحقق قيمة مستمرة، القرار: قبول الفرضية H2.5.

خلاصة تحليل أثر الابعاد: يكشف تحليل الانحدار البسيط لكل بعد على حدة عن نتائج هامة تتسق مع نتائج تحليل الارتباط:

- تؤكد النتائج أثر إيجابي ومعنوي لخمس أبعاد من أبعاد تنمية الموارد البشرية على التحول الرقمي المستدام وهي: بيئة المنظمة، إدارة المعرفة، تقييم الأداء، الحوافز، التدريب، مرتبة حسب قوة التأثير تقريبا بناء على قيم F ، R^2 .
- يعتبر بعد بيئة المنظمة هو البعد الأكثر تأثيرا في تفسير التغير في التحول الرقمي المستدام (يفسر 81 % من التباين)، يليه بعد إدارة المعرفة 78.3%، ثم بعد تقييم الأداء 74.8 % ، ثم الحوافز 47.8%، وأخيرا التدريب 46.1%.

هذه النتائج تسلط الضوء على الأهمية النسبية لكل بعد في دفع تنمية الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر غرداية لتحقيق تحول رقمي مستدام، وتؤكد على الدور المحوري لبيئة المنظمة ، وأهمية إدارة المعرفة وتقييم الأداء مع عدم إغفال عن أهمية الحوافز والتدريب.

✓ **الفرع الثالث: اختبار الفروق في آراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تبعا للخصائص الديمغرافية والوظيفية**

بعد تحليل العلاقة والأثر بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام، يهدف هذا الجزء الى التعمق أكثر في فهم تصورات افراد العينة من خلال فحص الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)، والتي تفترض وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك كل من تنمية الموارد البشرية يمكن ان تعزى الى خصائصهم الديمغرافية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية) سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة (اختبار T للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي ANOVA) لمقارنة متوسطات استجابات المجموعات المختلفة عند مستوى دلالة (0.05) وذلك بهدف اختبار الفرضيات الإحصائية التالية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$:

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى إدراك تنمية الموارد البشرية كمطلب لتحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

• الفرضية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية:

- H 0.1 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى إدراك تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية؛

- H1.1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدراك مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية؛

• الفرضية المتعلقة بالتحول الرقمي المستدام:

- H0.2 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى إدراك التحول الرقمي المستدام تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

- H1.2 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى إدراك التحول الرقمي المستدام تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

ويعرض الجدول التالي ملخصا لنتائج اختبار T للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي (anova) للفروق في متوسطات محوري الدراسة بناء على المتغيرات الديمغرافية والوظيفية:

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملية لاتصالات الجزائر غرداية

جدول رقم (2-15): ملخص نتائج اختبارات الفروق في إدراك تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام
حسب المتغيرات الديمغرافية (n=33)

المتغير الديمغرافي/ الوظيفي	الاختبار المستخدم	المتغير التابع	قيمة الاختبار t) (F أو	درجات الحرية (df)	مستوى دلالة (Sig)	الدلالة الإحصائية (عند $\alpha \leq 0.05$)
الجنس	للعينات المستقلة T-Test	تنمية الموارد البشرية	0.926	31	0.459	غير دالة
		تحول الرقمي المستدام	0.137	31	0.892	غير دالة
الفئة العمرية	تحليل ANOVA التباين الأحادي	تنمية الموارد البشرية	1.065	32	0.475	غير دالة
		تحول الرقمي المستدام	0.654	32	0.828	غير دالة
المستوى التعليمي	تحليل ANOVA التباين الأحادي	تنمية الموارد البشرية	0.473	32	0.933	غير دالة
		تحول رقمي المستدام	2.181	32	0.72	غير دالة
الأقدمية	تحليل ANOVA التباين الأحادي	تنمية الموارد البشرية	1.387	32	0.293	غير دالة
		تحول الرقمي المستدام	1.527	32	0.213	غير دالة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

1. الفروق تبعا لمتغير الجنس:

- التحليل: أظهرت نتائج اختبار T أن قيم مستوى الدلالة (Sig) لكلا المتغيرين (تنمية الموارد البشرية: 0.459، التحول الرقمي المستدام: 0.892) وهي أكبر من مستوى دلالة المعتمد (0.05).

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

- **الاستنتاج:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الذكور والإناث حول مستوى ادراك تنمية الموارد البشرية أو مستوى ادراك التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية وهذا يعني متغير الجنس لا يميز آراء افراد العينة تجاه هذين المفهومين.

2. الفروق تبعا لمتغير الفئة العمرية:

- **التحليل:** بالنسبة أظهرت نتائج قيم مستوى دلالة (Sig) لكلا المتغيرين (تنمية الموارد البشرية: 0.475، التحول الرقمي المستدام: 0.828) وهي أيضا كبر من مستوى دلالة (0.05).
- **الاستنتاج:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى ادراك تنمية الموارد البشرية أو مستوى ادراك التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية تعزى لاختلاف فئات العمرية.

3. الفروق تبعا لمتغير المستوى التعليمي:

- **التحليل:** قيم Sig لكلا المتغيرين (تنمية الموارد البشرية: 0.933، التحول الرقمي المستدام: 0.72) أكبر من مستوى دلالة (0.05).
- **الاستنتاج:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى ادراك تنمية الموارد البشرية أو مستوى ادراك التحول الرقمي المستدام تعزى لاختلاف مستوياتهم الدراسي (ثانوي، ليسانس/ماستر، دراسات العليا، أخرى)، يبدو أن المستوى الأكاديمي لا يؤثر بشكل كبير على تصوراتهم حول هذه المفاهيم في المديرية.

4. الفروق تبعا لمتغير الأقدمية:

- **التحليل:** قيم Sig لكلا المتغيرين (تنمية الموارد البشرية: 0.293، التحول الرقمي المستدام: 0.213) أكبر من مستوى دلالة (0.05).
- **الاستنتاج:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات افراد العينة حول مستوى تنمية الموارد البشرية أو التحول الرقمي المستدام تعزى لاختلاف سنوات الخبرة (الأقدمية).

خلاصة اختبارات الفروق واستنتاج قرار الفرضية الرئيسية الثالثة (H3):

بناء على التحليلات الإحصائية المفصلة للفروق في تصورات افراد العينة نحو تنمية الموارد البشرية تبعا لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية، يمكن استخلاص النتائج التالية:

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

أثبتت النتائج ان متغيرات الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية لم تظهر اي تأثير ذي دلالة إحصائية على كيفية ادراكهم لمستوى تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية .

القرار بشأن الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): عدم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة (H3) يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات افراد العينة حول ادراكهم تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية يمكن ان تعزى لمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية).

المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها

بعد عرض وتحليل النتائج الكمية والكيفية للدراسة الميدانية في المباحث السابقة، يهدف هذا المبحث الانتقال لمستوى أعمق من التحليل من خلال مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية، وربطها بما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، وصولا الى استخلاص أهم الاستنتاجات والتحديات العملية.

➤ المطلب الأول: مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها

يهدف هذا المطلب الى تلخيص نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، ومناقشة مدى تحققها في ضوء التحليلات الإحصائية التي تم اجرائها على بيانات الدراسة الميدانية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ويعرض الجدول التالي ملخصا لهذه النتائج:

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية
العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

جدول رقم (2-16): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

رقم الفرضية	نص الفرضية المختصرة (مختصر)	الاختبار المستخدم	القرار الاحصائي (النتيجة)
H1	توجد علاقة ارتباطية دالة بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام	ارتباط بيرسون	مقبولة ($r=0.826$ ، $Sig=0.01$)
H1.1	توجد علاقة ارتباطية دالة بين التدريب والتحول الرقمي المستدام	ارتباط بيرسون	مقبولة ($r=0.679$ ، $Sig=0.01$)
H1.2	توجد علاقة ارتباطية دالة بين الحوافز والتحول الرقمي المستدام	ارتباط بيرسون	مقبولة ($r=0.691$ ، $Sig=0.01$)
H1.3	توجد علاقة ارتباطية دالة بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي المستدام	ارتباط بيرسون	مقبولة ($r=0.783$ ، $Sig=0.01$)
H1.4	توجد علاقة ارتباطية دالة بين بيئة المنظمة والتحول الرقمي المستدام	ارتباط بيرسون	مقبولة ($r=0.810$ ، $Sig=0.01$)
H1.5	توجد علاقة ارتباطية دالة بين تقييم الأداء والتحول الرقمي المستدام	ارتباط بيرسون	مقبولة ($r=0.748$ ، $Sig=0.01$)
H2	يوجد أثر دال احصائي لتنمية الموارد البشرية على التحول الرقمي المستدام	الانحدار البسيط	مقبولة ($F=66.558$ ، $Sig=0.01$ ، $t=8.158$ ، $Sig=0.01$)
H2.1	يوجد أثر دال احصائي للتدريب على التحول الرقمي المستدام	الانحدار البسيط	مقبولة ($F=26.531$ ، $Sig=0.01$ ، $t=3.030$ ، $Sig=0.01$)
H2.2	يوجد أثر دال احصائي لحوافز على التحول الرقمي المستدام	الانحدار البسيط	مقبولة ($F=28.366$ ، $Sig=0.01$ ، $t=5.326$ ، $Sig=0.01$)
H2.3	يوجد أثر دال احصائي لإدارة المعرفة على التحول الرقمي المستدام	الانحدار البسيط	مقبولة ($F=49.141$ ، $Sig=0.01$ ، $t=7.010$ ، $Sig=0.01$)
H2.4	يوجد أثر دال احصائي لبيئة المنظمة على التحول الرقمي المستدام	الانحدار البسيط	مقبولة ($F=58.968$ ، $Sig=0.01$ ، $t=7.679$ ، $Sig=0.01$)
H2.5	يوجد أثر دال احصائي لتقييم الأداء على	الانحدار	مقبولة ($F=39.264$ ، $Sig=0.01$)

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

	التحول الرقمي المستدام	البسيط	(Sig=0.01 ، t=6.266)
H3	توجد فروق دالة في إدراك تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية	T-Test/ ANOVA	مقبولة: بحيث توجد فروق دالة حسب الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية)

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات (مخرجات SPSS)

✓ الفرع الأول: مناقشة فرضيات العلاقة H1 (وفرضياتها الفرعية):

- تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى (H1) ، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية جيدة ودالة احصائيا $r = 0.826$ بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام يؤكد هذه صحة التوجه النظري الذي يربط بين المفهومين، ويشير الى ان جهود تنمية الموارد البشرية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ترتبط إيجابا بتحقيق التحول الرقمي المستدام، هذا يعني ان أي استثمار او تقدم في تنمية الموارد البشرية يؤدي الى تعزيز التحول الرقمي المستدام، ما يؤكد أهمية تنمية الموارد البشرية كخيار لتحقيق استدامة رقمية.

- كما تم قبول الفرضيات الفرعية المتعلقة بخمسة أبعاد لتنمية الموارد البشرية (H1.1, H1.2, H1.3, H1.4, H1.5) حيث أظهرت الأبعاد (التدريب، الحوافز، إدارة المعرفة، بيئة المنظمة، تقييم الأداء) ارتباطات موجبة ودالة احصائيا بالتحول الرقمي المستدام، وأن تفاوت الارتباط (كانت متوسطة للتدريب والحوافز، وجيدة لبيئة المنظمة وتقييم الأداء و إدارة المعرفة) هذا يؤكد على الطبيعة المتعددة الأوجه لهذه العلاقة، هذه الأبعاد تلعب أدوارا مختلفة ولكنها جميعا تساهم في تعزيز الاستدامة.

✓ الفرع الثاني: مناقشة فرضيات الأثر H2 (وفرضيتها الفرعية):

- تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية H2، حيث أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ودال احصائيا للتنمية الموارد البشرية ككل على التحول الرقمي المستدام، مفسر 66.55% من التباين فيها، وهذا يؤكد أن تنمية الموارد البشرية ليس مجرد ارتباط، بل هو عامل مؤثر ومساهم في تحقيق التحول الرقمي المستدام بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ، ويشير الى ان تبني تنمية الموارد البشرية ليس فقط مسألة إدارة الأفراد بل هي عملية تطوير الافراد داخل المؤسسة.

- تم قبول الفرضيات الفرعية المتعلقة بخمسة أبعاد (H2.1, H2.2, H2.3, H2.4, H2.5) حيث أظهر كل من التدريب، والحوافز، وإدارة المعرفة، وبيئة المنظمة، وتقييم الأداء تأثيرا إيجابيا ودالا

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

احصائيا على تحقيق التحول الرقمي المستدام عند اختبار كل بعد بشكل منفصل ويعتبر بعدا بيئة المنظمة وإدارة المعرفة الأكثر تأثيرا من حيث القدرة التفسيرية، وهذا يشير الى ان ظروف العمل وطريقة تبادل المعلومات التي تتعامل بيها المديرية لهذا دور في تحقيق التحول الرقمي المستدام.

خلاصة العلاقة والأثر: تؤكد النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام، متجانسة عبر جميع الأبعاد، ويبدو أن توفير الأساس لبيئة المنظمة وتقييم الأداء وأهمية دعم إدارة المعرفة هي الشروط الأكثر إلحاحا وفعالية لتعزيز تحول الرقمي المستدام المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية حاليا.

✓ الفرع الثالث: مناقشة فرضية الفروق H3 حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

- **تم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)،** حيث ثبت وجود اختلافات ذلت دلالة إحصائية في تصورات افراد العينة تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية، جميعها فقد أظهرت النتائج ان الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والأقدمية يؤثر جميعا على مستوى إدراك تنمية الموارد البشرية و على مستوى إدارة التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية.

خلاصة مناقشة الفرضيات: بشكل عام، تؤكد نتائج اختبار الفرضيات صحة النموذج المفاهيمي للدراسة الذي يربط بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية، مع إبراز المؤثر لأغلب أبعاد تنمية الموارد البشرية (خاصة بيئة المنظمة وتقييم الأداء) في تحقيق التحول الرقمي المستدام، هذا النتائج محددة سيتم مناقشتها بمزيد من التفصيل وربطها بالدراسات السابقة في المطلب الأول.

➤ المطلب الثاني: مقارنة النتائج الحالية بالاطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا المطلب الى ربط نتائج الدراسة الميدانية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية بالإطار النظري والأدبيات السابقة، لتحديد مدى الاتساق والاختلاف وتعميق فهم النتائج في سياق أوسع.

✓ الفرع الأول: واقع تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

يتفق **المستوى الجيد** لكل من تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية مع الاطار النظري الذي يصنفها كعملتين معقدتين ومتعدتي الأوجه تتطلبان وقتا وجهدا وموارد لتحقيق هذا المستوى، كما تتفق العوامل المحددة في الدراسة الحالية، أن نجاحهما يعتمد بدرجة جيدة على ثقافة

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

الداخلية وظروفها وطريقة تبادل والحصول على المعلومة، مع ما أبرزته دراسات سابقة كعوامل مساعدة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات، مثل دراسة (Soumia MEKKIOUI & Zina NEDJIA (2025)، التي أكدت على أهمية توفير أدوات تواصل أكثر ملاءمة لمساعدتها في تنمية، كما يتفق أن الجمع بين التكنولوجيا وإعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية يمثل أساسا فعالا لتحقيق تحول رقمي مستدام، ما تظهره دراسة صلاح الطيب (2025م).

✓ الفرع الثاني: العلاقة والأثر بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام

- تؤكد نتيجة دراستنا الحالية وجود علاقة إيجابية ودال احصائيا لتنمية الموارد البشرية على التحول الرقمي المستدام وهو ما تم طرحه نظريا حول التكامل بين المفهومين، وتتسق بشكل كبير مع نتائج دراسات أخرى ربطت بينهما، مثل دراسة (Indarta PRIYANA, Isnir BUDIART (2025)، التي وجدت علاقة إيجابية بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي.
- كما تبرز دراستنا الحالية الأهمية النسبية لإدارة الأداء والتدريب الجيد كأكثر من بين أبرز الأبعاد تأثيرا على التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ويتفق هذا جزئيا مع دراسة (Zarina, Ajlal Haider, Asma Suhail (2025)، التي اعتبرت أنه يجب أن يكون التدريب و إدارة الأداء والتوظيف عبر منصات رقمية من أجل تحقيق تحول رقمي مستدام، ومع دراسة سالم حميم وفاطنة بلقراع (2023م)، التي أكدت أن التحول الرقمي يتم من خلال الأداء المتميز للموارد البشرية وتمت هذه دراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

خلاصة المقارنة: بشكل عام، تنسجم نتائج الدراسة مع الاطار النظري وتدعم نتائج دراسات سابقة حول أهمية تنمية الموارد البشرية وعواملها وتأثيرها الإيجابي على مخرجات مثل الاستدامة وتحسين الأداء، ومع ذلك تبرز الدراسة خصوصية سياق المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية من خلال تحديد مستويات وأولويات مختلفة لتأثير الأبعاد الفرعية، وتقدم رؤية محددة و واضحة حول الفروق بين المجموعات الوظيفية، مما يثري فهمنا لتطبيق هذه المفاهيم في البيئة المؤسسية الجزائرية.

الفصل الثاني: دراسة حالة لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية

خلاصة الفصل الثاني:

بين هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الهادفة الى تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية في تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام أداة رئيسية لجمع البيانات: الاستبيان الذي طبق على عينة من (33) موظفا بالمديرية.

قد تم في **المبحث الأول** عرض تفصيلي للإطار المنهجي للدراسة، بما في ذلك تحديد المنهج المتبع، ووصف دقيق لمجتمع وعينة الدراسة، ووصف لأداة جمع البيانات (الاستبيان) وإجراءات المستخدمة للتحقق من صدق وثبات الاستبيان التي أظهرت صلاحية للتطبيق، بالإضافة الى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات أما **المبحث الثاني** فقد خصص لعرض وتحليل النتائج الدراسة الميدانية بداية تم تحليل وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الاستبيان تم تحليل واقع متغيري الدراسة، حيث أظهرت النتائج الكمية ان كلا من تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام يتحققان بمستوى جيد بشكل عام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية من وجهة نظر العينة، كما تم في هذا المبحث اختبار العلاقة والأثر بين المتغيرين، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية جيدة وأثر إيجابي دال إحصائيا لتنمية الموارد البشرية على التحول الرقمي المستدام، مع بروز دور المتطلبات بيئة المنظمة وإدارة المعرفة كأكثر الأبعاد تأثيرا وأخيرا، تم اختبار الفروق حسب الوظيفة، حيث تبين وجود فرق دال احصائيا في إدراك تنمية الموارد البشرية لصالح الموظفين في المديرية.

في المبحث الثالث، تم الانتقال الى مناقشة وتفسير هذه النتائج بشكل معمق، حيث تم دمج النتائج الكمية لفهم الأسباب وراء المستويات والعلاقات المرصودة، كما تم مقارنة نتائج الدراسة الحالية بما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، مما أظهر وجود اتفاق في العديد من الجوانب مع إبراز خصوصية السياق لمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية واختتم المبحث بتلخيص أبرز الاستنتاجات العلمية والعوامل المستخلصة من واقع الدراسة الميدانية، والتي أكدت على أهمية تعزيز الحوافز والتدريب وتقييم الأداء لدفع مسيرة تنمية الموارد البشرية لتحقيق الاستدامة الرقمية في مديرية اتصالات الجزائر.

بشكل عام، قدم هذا الفصل التطبيقي تشخيصا شاملا لتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ، وأثبت وجود علاقة تأثير إيجابية بينهما، وحدد نقاط القوة ونقاط التي يجب العمل عليها، مما يمهّد الطريق لتقديم توصيات عملية ومقترحات بحثية مستقبلية في الفصل الختامي للدراسة.



الخاتمة

من خلال ما تم تطرق إليه في الجانب النظري والجانب التطبيقي، واستكشاف وتحليل واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ودوره كمتطلب أساسي لتحقيق التحول الرقمي المستدام، متخذين من المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية نموذجا للدراسة الميدانية، انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتساءل عن ما دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التحول الرقمي المستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي مستعينين ببيانات ميدانية جمعت من خلال استبيان الذي شمل عينة قوامها (33) من الموظفين بالمديرية، وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف تقييم واقع متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وفي ختام هذه دراستنا، سنعرض النتائج التي التوصل إليها، مع تسليط الضوء على الاسهامات النظرية والعلمية التي تقدمها، بالإضافة الى تقديم التوصيات العملية التي من شأنها ان تسهم في تعزيز مسيرة تنمية الموارد البشرية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية، فضلا عن اقتراح آفاق بحثية جديدة لتوسيع نطاق الفهم في هذا المجال الحيوي والتي نذكرها فيما يلي:

❖ أولا: نتائج الدراسة:

تقدم هذه الدراسة نتائج مستندة الى تحليلين متكاملين: أولهما نظري، استهدف استعراض الأدبيات وتحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام، ووضع الأساس النظري للدراسة، وثانيهما تطبيقي سعينا من خلاله الى تشخيص واقع هذين المتغيرين واختبار صحة الفرضيات في الواقع الميداني بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ، وذلك من خلال جمع البيانات الكمية وتحليلها، وفيما يلي نعرض النتائج المستخلصة على المستويين النظري والتطبيقي، بما يساهم في فهم شامل للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام في مديرية غرداية.

1. على المستوى النظري: من خلال فصول الدراسة النظرية الى نتائج التالية:

- **تنمية الموارد البشرية:** عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين من خلال التدريب والتأهيل، بما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسات والمديريات الجزائرية.
- **التحول الرقمي المستدام:** هو استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل مستمر ومسؤول لتحسين الأداء والخدمات، مع مراعاة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان استدامة التطور على المدى الطويل. من الإطار النظري تم استنتاج أنه يوجد ارتباط منطقي وتكاملي بين تنمية الموارد البشرية

الخاتمة

والتحول الرقمي المستدام، حيث تم التوصل إلى أن تنمية الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في تحقيق التحول الرقمي المستدام، حيث إن تطوير مهارات وكفاءات العاملين يُعد أساسًا لنجاح تبني التقنيات الرقمية وضمان استمراريته وفعاليتها داخل المؤسسة.

○ كما أظهرت الأدبيات النظرية والدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بهادين المفهومين، لكن مع وجود حاجة لدراسات تطبيقية تستكشف العلاقة بينهما في سياقات محددة كالمؤسسات اتصالات الجزائرية وهو الجانب الذي تناولته دراستنا.

2. **على المستوى الميداني (المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية):** سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى ترجمة المفاهيم النظرية إلى واقع ملموس من خلال تقييم آراء عينة الدراسة (الموظفين) حول مستوى تطبيق تنمية الموارد البشرية وتحقيق التحول الرقمي المستدام، وقد مكن تحليل البيانات، وخصوصًا بعد اختبار فرضيات الدراسة، من استخلاص مجموعة من النتائج العملية التي نعرضها تفصيليًا فيما يلي:

■ **بخصوص واقع تنمية الموارد البشرية فقد:** أظهرت النتائج أن مستوى تنمية الموارد في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية بأنه **جيد** بشكل عام، وتبرز نقاط بالترتيب بداية بنقاط قوة أكثر في **البعد تقييم الأداء** وهو (قياس مدى كفاءة وفعالية استخدام التكنولوجيا داخل المديرية) وبعدها **بعد بيئة المنظمة** (عوامل الداخلية والخارجية وثقافة المؤسسة) وفي المقابل توجد نقاط قوة متوسطة وهي **بعد التدريب** ويكون من خلال (تأهيل وتطوير مهارات العاملين لأن التكنولوجيا وحدها لا تكفي بل العنصر البشري المدرب هو الذي يصنع الفرق)، بعدها **بعد إدارة معرفة** (وهو سماح بتبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين)، وأخيرًا **بعد الحوافز** (المادية والمعنوية من أجل تقديم أداء جيد).

■ **بخصوص واقع التحول الرقمي المستدام:** فقد جاء مستوى تحقيق التحول الرقمي المستدام **متوسطًا** حيث أبرز عبارته بين متوسطة والمرتفعة وهد يدل على أنه يتم العمل على تحقيق تحول رقمي مستدام في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية بشكل جيد .

■ **أما بخصوص العلاقة والأثر:** أكدت نتائج دراستنا وجود علاقة ارتباطية طردية جيدة وأثر إيجابي دال إحصائيًا لتنمية الموارد البشرية على التحول الرقمي المستدام، وكانت بيئة المنظمة و تقييم الأداء وإدارة المعرفة هم الأبعاد الأكثر تأثيرًا في تعزيز التحول الرقمي المستدام، يليهم البعدان الحوافز والتدريب.

■ **بالنسبة للفروق والاختلافات في آراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية** فقد: أظهرت النتائج عدم قبول للفرضية الرئيسية الثالثة، حيث أظهرت النتائج أن للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية) عدم وجود أي تأثير ذي دلالة إحصائية

الخاتمة

على إدراك للمتغيرين الرئيسيين (تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام) في سياق المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية.

❖ ثانيا: اقتراحات الدراسة:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، نقترح مجموعة من التوصيات العملية الموجهة للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية والتي تكون مفيدة أيضا لمؤسسات أخرى وذلك بهدف تعزيز تنمية الموارد البشرية وتحقيق التحول الرقمي المستدام وهي كالتالي:

• الاقتراحات المتعلقة بتعزيز تنمية الموارد البشرية:

- وضع خطط لاستقطاب وتوظيف الكفاءات، والعمل على وضع برامج تكوين مستمر موجهة حسب الاحتياجات الفعلية ومرتبطة بالترقية المهنية، لرفع مستوى مهارات وأداء جميع الموظفين؛
- ينبغي أن تقوم أي مؤسسة بتحديد احتياجاتها التدريبية بدقة، والعمل على تصميم برامج تدريبية موجهة تسهم في تطوير مهارات العاملين بما يتماشى مع متطلبات العمل والتطورات الحديثة، كما يفضل اعتماد أساليب تدريب متنوعة تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، مع تقييم أثر التدريب على الأداء لضمان فعاليته؛

- خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على الثقة والتعاون، وتوازن بين متطلبات العمل وراحة الموظف، يعد من العوامل الأساسية التي تدعم تنمية الموارد البشرية وتحقق استدامة الأداء المتميز داخل المؤسسة.

• الاقتراحات المتعلقة بتحقيق تحول رقمي مستدام:

- يستحسن وضع رؤية استراتيجية واضحة تحدد أهداف التحول الرقمي وتربطه بالأهداف العامة للمؤسسة، بحيث لا يكون مجرد إدخال للتكنولوجيا بل تغييرا شاملا في طريقة العمل؛
- كما ينبغي الاستثمار في البنية التحتية الرقمية من خلال توفير أنظمة معلومات حديثة وشبكات قوية تضمن استمرارية العمل وكفاءته؛
- إشراك جميع المستويات التنظيمية في عملية التغيير، بحيث لا يقتصر القرار على الإدارة العليا فقط، بل يشمل الموظفين لضمان قبول أكبر وسهولة في التطبيق، كما يُنصح بتبني مبدأ التدرج في تطبيق الحلول الرقمية بدل التغيير المفاجئ، لتقليل المقاومة وتسهيل التكيف.

الخاتمة

❖ ثالثاً: آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة المجال أمام مجموعة من الأبحاث المستقبلية التي قد تستند الى نتائجها وتوسع نطاق الفهم، ومنها:

- دراسة حول تنمية الموارد البشرية وأثره في تحصيل لدى موظفين مديرية اتصالات الجزائر؛
- دراسة حول التحول الرقمي المستدام في تحقيق الميزة التنافسية في مديرية اتصالات الجزائر؛
- دراسة تأثير تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين والتحديات التي تواجهها في مديرية اتصالات الجزائر.

وفي الختام، نأمل أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت في تقديم تشخيص مفيد لواقع تنمية الموارد البشرية والتحول الرقمي المستدام المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر غرداية ، وان تمثل نتائجها وتوصياتها إضافة قيمة لصناع القرار والباحثين المهتمين بتطوير البيئة الرقمية وتنمية المهارات في مؤسسات الجزائرية.



قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: مراجع اللغة العربية:

➤ الكتب:

- (1) نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015م.
- (2) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.
- (3) عطالله محمد تسير الشريعة وغالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة 1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015م.
- (4) ميلودي محمد، متطلبات تنمية الموارد البشرية من أجل تطبيق مشروع الجزائر الالكترونية حالة وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال 2008م-2013م، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر -3، الجزائر، 2019م.
- (5) 46-عطيات الله ربيع، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021م.
- (6) 49 بونار عمار، تأهيل الموارد البشرية كألية للرفع من الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، القليعة.
- (7) 104 أبو زيد ومحمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، دارة جريز للنشر والتوزيع، السعودية، 2005م.
- (8) 103 جويذة عميرة، التحليل الإحصائي في البحوث الاجتماعية، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014م، ص76.
- (9) عمار بوحوش ومحمد محمود الذبيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، طبعة 04، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007م.

➤ الرسائل العلمية:

■ أطروحات:

- (11) مسعود علي، استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية: على عينة من مديري المؤسسات التربوية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) لمدينة الجلفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2023م.
- (12) بروش يوسف، إدارة الموارد البشرية في ظل تنمية الإدارة بالمشاريع دراسة حالة: شركات الدراسات التقنية بسطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3، الجزائر، 2024م.
- (13) كريد فيصل، مساهمة إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية -دراسة حالة مؤسسة جزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3، الجزائر، 2023م.
- (14) بوساحة فاطمة الزهراء، إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات -دراسة حالة أزمة كوفيد 19- مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3، الجزائر، 2025م.
- (15) بن مبروك نبيلة، تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3، الجزائر، 2017م.

قائمة المصادر والمراجع

- 16) سليمة بوسنة، إدارة الموارد البشرية من خلال التكنولوجيا المعلومات والاتصال دراسة حالة مؤسسة Ooredoo الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، الجزائر، 2025م.
- 17) ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في ابعاد السوسيو-تقنية حالة مذبيرة الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2016م.
- 18) مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2015م.
- 19) جربي عبد الحكيم، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1-1، سطيف، 2018م.
- 20) هزله موسى، التوجه نحو التحول الرقمي ودوره في تحقيق النمو المستدام دراسة قياسية لمجموعة من الدول، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2025م.
- 21) خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة لأراء عينة الساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2016م.
- 22) مناعي وسيلة، واقع تنمية الموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية على مؤسسة سونلغاز بولايي عنابة وقالمة، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2019م.
- رسائل ماجستير:
- 23) ريم حسن افلفل، تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2020م.
- 24) وفاء عمران، سياسة تنمية الموارد البشرية في الجزائر من خلال المنظمات الاستثمارية دراسة حالة: الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر غرب (2005م-2013م)، مذكرة نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر -3-، الجزائر، 2014م.
- 25) كتاف رزقي، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC بالعلمة، مذكرة نيل ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955م، سكيكدة، 2008م.
- 26) عبد الرحيم محمد طلال و رشدي الزير الحسيني، تنمية الموارد البشرية وأثرها على الداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017م.
- مذكرات:
- 27) بوحشية عائدة، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020م.
- 28) زبوج إكرام، دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية دراسة ميدانية بجامعة ابن خلدون، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، تيارت، 2024م.

قائمة المصادر والمراجع

- (29) قارح يسمينة وبوبد آسيا، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة ميدانية في مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الألبان ومشتقاته ببلدية فريحة ولاية تيزي وزو الجزائر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2025م.
- (30) أحلام شتيوي وعبير حدادة، تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي دراسة حالة: مركب الشلالة المعدني بقالمة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945م، قالمة، 2022م.
- (31) بوشنافة مخطار وباية محمد، مدى فاعلية التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة على مستوى مديرية الحماية المدنية لولاية تسمسليت، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023م.
- (32) أحلام شتيوي وعبير حدادة، تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي دراسة حالة: مركب الشلالة المعدني بقالمة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945م، قالمة، 2022م.
- (33) سعيد خيرة وقويدر خالدية، تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية في الجزائر دراسة حال مؤسسة نفضال وحدة تيارت، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2019م.
- (34) اوناسية كريمة وقدمان بحرة، دور الإدارة الالكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة دراسة ميدانية "بلدية قالمة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1954م، قالمة، 2024م.
- (35) غزال ابتسام ومرغني اميرة، التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدة مرباح، ورقلة، 2023م.
- (36) حر اكرام وحمداي شهرزاد، أساليب تنمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز مستوى الفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2024م.
- (37) حكوم زهيرة وطاهر فتيحة، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، 2020م.
- (38) غريب عمار وبراهيمية عيد الكريم، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945م، قالمة، 2024م.
- (39) روابح العيد، أثر بيئة العمل على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018م.
- (40) حدو نورة، بيئة العمل والفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023م.
- (41) بوخلوط خولة ولعور ريان، دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، 2024م.
- (42) منايعة أيمن وابن قريش أيمن سفيان، تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945م، قالمة، 2022م.
- (43) براحلية كريم رائد وقروي علي، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945م، قالمة.

قائمة المصادر والمراجع

- (44) أية مسعودي وكوثر دراجي سريحن، دور التحول الرقمي في تحسين جودة المقدمة الخدمات المقدمة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2025م.
- (45) بن هاشم فوزية، التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية كمطلب لتحقيق الاستدامة الرقمية دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة غرداية، غرداية، 2025م.
- (46) السايح جنات، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2025م.
- (47) خروبي أمنة وعطافي مروة، دور التحول الرقمي في تطوير التجارة الالكترونية في الجزائر خلال الفترة 2016م-2021م، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945م، قالمة، 2022م.
- (48) بلقاسم فتيحة، واقع وتحديات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية: دراسة حالة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2024م.
- (49) بن قارة سيرين وزينغ ابتهاج، التحول الرقمي 8ماي 1945م -قالمة- كخيار استراتيجي لضمان وجود الإدارة الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945م، قالمة، 2023م.
- (50) بلعباسي الأخضر وخامد صالح، دور نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني في التسيير وإتخاذ القرار -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية-، مذكرة ماستر، جامعة التكوين المتوصل مركز غرداية، غرداية.
- (51) ايت الحاج سعد، دور الإدارة الالكترونية في تسهيل سير المعلومات داخل المؤسسات الاتصالية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020م.
- (52) بوغرايري أسماء وبخالل رودينة، أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2025م.
- **مقالات العلمية:**
- (53) عقيل قاسم الخالدي وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الريادة للمال والأعمال، العدد02، المجلد06، كلية العلوم الإدارية، جامعة المستقبل، العراق، 2025م.
- (54) عمرو محمد عبد الكريم، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمعاهد الأزهرية، مجلة كلية التربية، الجزء3، جامعة بني سويف، مصر، 2025م.
- (55) عزيز قودة، التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013م، ص43.
- (56) قمعاني فاطمة الزهراء وآخرون، دور التعليم والتدريب في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، العدد01، المجلد03، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2021م.
- (57) ميمونة سعيد ادم عبدالله وسليمي محمد صالح مصطفى محمد صالح، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية : دراسة وصفية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد 04، العدد09، جامعة ككري، السودان، 2024م.
- (58) لعرب عبد الحليم، التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، العدد31، 2017م.

قائمة المصادر والمراجع

- (59) هنية أبوبكر المدنيني وآخرون، التدريب وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 03: المجلد 13، ليبيا، 2025م.
- (60) رحمة مجدة حصابية، مساهمة سياسة الحوافز في تحسين جودة أداء الموارد البشرية في مجال الخدمة الصحية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، العدد 02، المجلد 07، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022م.
- (61) دوخان انتصار وقرودح كريمة، نظام الحوافز والتنمية الجانب المهاري للعمال في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جبيل، 2017م.
- (62) ماجدة سليمان أرتيمة، إدارة المعرفة وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، تخصص إدارة أعمال، الأردن، 2018م.
- (63) علي قدور وعلي حميدوش، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 01، المجلد 05، جامعة عبدالله مرسل، تيبازة، 2018م.
- (64) سالم رشيد ودحماني أمل، أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، العدد 02، المجلد 03، المركز الجامعي تمنراست، تمنراست، 2019م.
- (65) انتصار صالح الحلبي، جودة بيئة العمل وانعكاسها على إدارة المواهب للموظفين، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 22، المجلد 11، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، مصر، 2025م.
- (66) انتصار صالح الحلبي، جودة بيئة العمل وانعكاسها على إدارة المواهب للموظفين، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 22، المجلد 11، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، مصر، 2025م.
- (67) بن جده عثمان وبوسوسة نعيمة، دور ممارسات الموارد البشرية في تحسين جودة العمل في المؤسسات، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، المجلد 19، جامعة الجزائر 3-3، جزائر، 2025م.
- (68) مروة محمد التهامي محمود بخيت، تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال، مجلة التربية وثقافة الطفل، العدد 15، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المينا، مصر، 2020م.
- (69) شاكر سراع منصر عبد الله سراع، دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 44، جامعة صنعاء، اليمن، 2025م.
- (70) محمد بن علي العوفي، إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، مجلد 05، العدد 17، جامعة البريمي، عمان، 2024م.
- (71) خالدة حميداني وعمر زهواني، تنمية الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: بين الخطط الاستراتيجية والتحديات الوظيفية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 02، المجلد 09، جامعة لوينسي البلدية 2، بلدية، 2024م.
- (72) خوصة مصطفى وقريري نور الدين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، جامعة معسكر، معسكر، 2023م.
- (73) مي نزيه جافو وتهاني إبراهيم الاحمدي الحربي، تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين، المجلة العربية للتأثير العلمي، العدد 77، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، مصر، 2025م.
- (74) محمد أحمد عبد الغني وآخرون، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، العدد 04، المجلد 03، كلية التجارة، جامعة السويس، مصر، 2023م.

قائمة المصادر والمراجع

- (75) بن عمارة منصور وحجوب فاطمة، واقع ابعاد التنمية المستدامة في ظل الاقتصاد الرقمي، مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، العدد02، المجلد02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، باجي مختار، 2023م.
- (76) بن أحمد فاطمة الزهراء وبن احمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات -دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد01، المجلد15، جامعة تلمسان، تلمسان، 2025م.
- (77) محمد عبد المولى المهدي عبد القادر وعبد الغني مصطفى رمضان الغرياني، معوقات تطبيق التحول الرقمي في بعض المعاهد العليا بليبيا، المجلة الدولية للعلوم والتقنية، العدد02، المجلد33، المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيرية، ليبيا، 2024م.
- (78) محمد محمود عبد الله يوسف، مدخل جديد الاستدامة الاقتصادية للمجتمعات والمشروعات (دراسة حالات مقارنة)، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 18، كلية التخطيط الإقليمي والعمراني، جامعة القاهرة، مصر، 2020م.
- (79) عبد الناصر محمد سيد أحمد، الاستدامة التنظيمية التعريف والأهداف والأنواع والمبادئ والأبعاد، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، العدد30، المجلد08، الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، مصر، 2024م.
- (80) أماني بنت عيد بن أحمد الحازمي وشذا بنت إبراهيم بن عبدالله الاصفه، الاستدامة في الفنون البصرية المعاصرة بين التوجهات وإمكانية التطبيق، مجلة الأكاديمية، العدد 114، كلية الأدب، جامعة الملك سعود، السعودية، 2024م.
- (81) مدحت محمد أبو النصر، الاستدامة الاجتماعية التعريف والأهداف والاهداف والأبعاد والمبادئ والمؤشرات، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، جامعة حلوان، العدد30، المجلد 08، مصر، 2024م.
- (82) حنان أحمد الجندي، دور تقرير الاستدامة الرقمية في تحسين الأداء المستدام -تحد جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة- دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2024م.
- (83) محمد الشريف ناصري، تحليل الانحدار الخطي باستخدام برنامج SPSS ضمن بحوث علوم الرياضة، مجلة علوم الأداء الرياضي، العدد01، المجلد03، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق اهراس، 2021م.
- (84) خالد أحمد جلال، اختبار الاعتدالية في الدراسات النفسية، مجلة بحوث كلية الادب، جامعة المينا، مصر، 2022م.
- (85) الزهرة الأسود، المفاهيم والمتغيرات في البحث العلمي، مجلة المجتمع والراضة، العدد01، المجلد 05، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2022م.
- (86) أحمد الحمزة والبار أمين، الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد03، المجلد 12، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر.
- (87) بثثة حنان وبوعموشة نعيم، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، العدد02، المجلد03، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020م.
- (88) عامر ايمان وعتيق شيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في جزائر-راسة حالة-، المجلة الجزائرية المالية، العدد01، المجلد15، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2025م.
- (89) عيسى يونسى واخرون، العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد02، - المجلد07، جامعة بن عاشور، الجلفة، 2021م.
- (90) عبد الجليل طواهر وبلال عثمان، مناهج البحث العلمي وطرق الاختيار، مجلة رؤى في الآداب والعلوم الإنسانية، العدد01، المجلد 04، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2022م.
- (91) جزاع حامد عقلة المعايطه، إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، وزارة الإدارة المحلية، الأردن، 2022م.

قائمة المصادر والمراجع

92) طلحة إلياس، نظام المعاينة في البحوث الاجتماعية والاعلانية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، المجلد 07، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، 2017م.

➤ الملتقيات والندوات:

93) بن الزين حمزة وعبدالله الشايش، مداخية بعنوان "استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية -التحديات والأفاق الجامعة الجزائرية كنموذج"، ملتقى وطني(حضور/ عن بعد) بعنوان: "مخاطر الهندسة الاجتماعية ومتطلبات تحقيق الأمن المجتمعي للمؤسسات الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، غرداية، يوم 04 ماي 2025م.

94) بيسار عبد الحكيم، التحول الرقمي والحوكمة الرقمية ومقاربات تحقيق التنمية المستدامة، شهادة مشاركة في ملتقى "التحول الرقمي كآلية لتحقيق التنمية المستدامة بين التشريع الجزائري والتشريعات المقارنة"، المركز الجامعي سي حواس، بركة، 07 ماي 2024م.

95) أقران سهام وبوقصة سليمة، متطلبات ومعوقات وتحديات الإدارة الالكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسات التعليم العالي -الإدارات المحلية- البنوك -المستشفيات في الجزائر أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الرافق، المركز الجامعي مرسللي عبدالله، تيبازة، 2024م، ص13،

96) محمد أبو هاشم، الاتساق الداخلي: جدل مستمر بين الصدق والثبات، حلقة نقاش رقم (167)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2019م، ص 18.

97) عيشوش خيرة، مقرر النماذج والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2021م، ص37.

➤ المواقع الإلكترونية:

98) شوهده موقع (مترجم) :

https://dz.linkedin.com/?trk=organization_guest_nav-header-logo Le 04/03/2026

21:45

99) تركي بن عبد المحسن بن عبيد، شوهده موقع في:

<https://attaa.sa/library/view/2100> Le 05/03/2026 16:50.

✓ ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

100) NOW, RAYMOND. Fundamentals of Humans Resource Management, Ebook. Edition 06. McGraw Hill. 2015.

الملاحق

ملاحق

ملحق رقم 1-1: قائمة المحكمين:

رقم	الاسم	الرتبة	جامعة
01	د. شخوم رحيمة	أستاذة محاضر (ب)	جامعة غرداية
02	أ.د. لعمور رميلة	أستاذ	جامعة غرداية
04	أ.د. بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية
05	أ.د. شرقي مهدي	أستاذ	جامعة غرداية

ملاحق

ملحق 02: الاستبيان المعتمد عليه في الدراسة



الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أخي الكريم... أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان وهو عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان : **دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التحول الرقمي المستدام** وفي إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر، أتوجه إلى سيادتكم بهذا الاستبيان راجية منكم التفضل بالاطلاع والإجابة عما ترونه مناسباً لوضعية مؤسستكم وبما يخدم الدراسة بوضع علامة (X) في المربع الذي يمثل رأيكم فيه بكل دقة وموضوعية، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم.

وأحيطكم علماً أن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي وتساهم في دعم دراستنا للخروج بنتائج أفضل لموضوع دراستنا، تقبلوا مني فائق عبارات التقدير والاحترام والشكر موصول مسبقاً.

تحت إشراف دكتور:

الطالبة:

- بن حكوم علي

- طرباقو دعاء

tarbagoudouaa@gmail.com

ملاحق

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية والوظيفية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتفسير بعض النتائج المرتبطة بموضوع دراستنا، نرجو منكم وضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

■ الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

■ الفئة العمرية:

30 سنة فأقل ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

■ المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ ليسانس/ماستر ☐ دراسات عليا ☐ أخرى (حددنا رجاء) ☐

■ الأقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسبكم.

المتغير الأول: المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية:					
هي عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم بما يرفع من كفاءتهم المهنية وتسهم هذه العملية في تطوير أداء الأفراد وتمكينهم من دعم أهداف المنظمة وتحسين فاعليتها.					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
البعد الأول: التدريب : هو عملية تهدف إلى تنمية مهارات ومعارف العاملين وتحسين قدراتهم المهنية، بما يساهم في رفع كفاءتهم وأدائهم داخل المؤسسة.					
01	ظروف العمل في مؤسستي جيدة؛				
02	التدريب على مستوى مؤسستي جيد؛				
03	يساهم التدريب في زيادة قدراتي على استخدام التقنيات الحديثة؛				
04	عندما يتم ترقيتي إلى مناصب أعلى تقوم مؤسستي بتدريبي؛				
05	تشمل البرامج التدريبية مهارات رقمية تتوافق مع التحول الرقمي.				
البعد الثاني: الحوافز: هي مجموعة من المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة للموظفين بهدف تشجيعهم ورفع دافعيتهم للعمل، وتسهم الحوافز في تحسين الأداء وتعزيز الولاء الوظيفي ودعم تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة.					
01	توفر مؤسستي فرصاً عادلة للترقية تعتمد على الأداء والمهارات؛				
02	يتم توزيع الحوافز في مؤسسة التي اعمل بها بطريقة عادلة ومنصفة؛				
03	تتناسب الحوافز المالية مع الجهد المبذول في العمل؛				
04	تمنح مؤسستي شهادات تقدير أو مكافأة تشجعنا؛				
05	تشجع الحوافز على تحسين جودة عملي باستمرار.				
البعد الثالث: إدارة المعرفة: هي عملية جمع وتنظيم وتبادل الخبرات والمعلومات داخل المؤسسة بهدف تعزيز قدرات العاملين، مما يدعم تنمية الموارد البشرية.					
01	تعمل مؤسستي على جمع المعرفة والخبرات المتعلقة بالعمل بانتظام؛				

ملاحق

02	يتم تشجيعي على التعلم المستمر وتطبيق ما أتعلمه في العمل؛				
03	توجد منصات أو أنظمة تسهل لي تبادل المعرفة داخل مؤسستي؛				
04	توفر لي المؤسسة أدوات رقمية تسهل لي الوصول إلى المعرفة؛				
05	تبادل المعرفة يساهم في تحسين مهاراتي .				
البعد الرابع: بيئة المنظمة: هي الجو العام والثقافة والدعم المتاح داخل المؤسسة الذي يمكن الموظفين من التعلم والتطور وتحسين مهاراتهم، بما يعزز أدائهم ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.					
01	تقدم مؤسستي لي الدعم اللازم في تطوير مهاراتي؛				
02	تهيئ لي مؤسستي بيئة عمل إيجابية تشجعني على التعاون والمشاركة؛				
03	تشجعني ثقافة مؤسستي على الابتكار والمبادرة؛				
04	تستخدم التقنيات الحديثة لدعم التطوير المهني والتدريب داخل مؤسستي؛				
05	تتوفر داخل مؤسستي فرص تعليمية مستمرة لتطوير مهاراتي المهنية.				
البعد الخامس: تقييم الأداء: هو عملية منهجية تهدف إلى قياس أداء الموظفين وتحديد قدراتهم وكفاءاتهم، بهدف تحسين مهاراتهم وتطويرهم، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة.					
01	الأدوار والمسؤوليات التي تقدم داخل مؤسستي واضحة ومحددة؛				
02	هناك دعم كافٍ لتطوير قدراتي بما يتوافق مع أهداف المؤسسة؛				
03	هناك تقييم دوري لأدائي يساهم في تحسين قدراتي؛				
04	مؤسستي تعتمد أدوات وتقنيات رقمية لدعم العمليات وتحسين الأداء.				
المتغير الثاني: المتغير التابع: التحول الرقمي المستدام					
هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب عمل المؤسسة بطريقة مستمرة وفعالة، بهدف تحسين الأداء وتعزيز الابتكار، مع ضمان استدامة الموارد وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة على المدى الطويل.					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	يتم تشجيعي على تقديم أفكار وحلول رقمية جديدة؛				
02	توفر لي مؤسستي برامج تدريبية لتعزيز مهاراتي الرقمية؛				
03	هناك تحديث مستمر للتقنيات الرقمية المستخدمة في مؤسستي؛				
04	مؤسستي تعتمد التكنولوجيا الرقمية في جميع عملياتها الأساسية؛				
05	الموظفون قادرون على استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال بعد التدريب؛				
06	المؤسسة تتابع أحدث التقنيات الرقمية لضمان الابتكار المستمر؛				
07	هناك تقييم دوري لنجاح المبادرات الرقمية وتحسينها باستمرار؛				
08	المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الرقمية لتحسين جودة الخدمات والمنتجات؛				
09	هناك متابعة مستمرة لنجاح المشاريع الرقمية وإجراء تحسينات عند الحاجة؛				
10	التقنيات الرقمية تساهم في تسريع إنجاز العمليات وتقليل الأخطاء؛				
11	المشاريع الرقمية الجديدة تُنفذ بشكل فعال لدعم أهداف المؤسسة؛				
12	هناك تحديث مستمر للأنظمة الرقمية لمواكبة التقدم التكنولوجي؛				
13	بيئة العمل تشجع على اقتراح حلول رقمية جديدة لتحسين الأداء؛				
14	الأدوات والبرمجيات الرقمية سهلة الاستخدام وموثوقة.				

سؤال مفتوح:

- في رأيك ماهي المعوقات أو المشاكل التي تعاني منها مؤسستك في تنمية موردها البشري من أجل تحقيق تحول رقمي مستدام، وماهي الحلول التي تقترحها بهذا الخصوص؟

.....

.....

ملاحق

الملحق 03: مخرجات برنامج Spss

صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

Corrélations

		X1	X
X1	Corrélation de Pearson	1	,890**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	33	33
X	Corrélation de Pearson	,890**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		X2	X
X2	Corrélation de Pearson	1	,887**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	33	33
X	Corrélation de Pearson	,887**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		X3	X
X3	Corrélation de Pearson	1	,874**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	33	33
X	Corrélation de Pearson	,874**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		X4	X
X4	Corrélation de Pearson	1	,920**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	33	33

ملاحق

X	Corrélation de Pearson	,920**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		X5	X
X5	Corrélation de Pearson	1	,914**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	33	33
X	Corrélation de Pearson	,914**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الإستبيان	X	Y
الإستبيان	Corrélation de Pearson	1	,999**	,819**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	33	33	33
X	Corrélation de Pearson	,999**	1	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	33	33	33
Y	Corrélation de Pearson	,819**	,826**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد وفقرات الاستبيان:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	14

ملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	38

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X	,124	33	,200*	,945	33	,096

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	66,7	66,7	66,7
	أنثى	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	6,1	6,1	6,1
	ليسانس/ ماستر	24	72,7	72,7	78,8
	دراسات عليا	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	15,2	15,2	15,2
	من 5 إلى 10 سنوات	7	21,2	21,2	36,4
	من 11 إلى 15 سنة	8	24,2	24,2	60,6
	أكثر من 15 سنة	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة فأقل 30	2	6,1	6,1	6,1
	من 31 إلى 40 سنة	12	36,4	36,4	42,4
	من 41 إلى 50 سنة	14	42,4	42,4	84,8

ملاحق

أكثر من 50 سنة	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الملاحق

Statistiques

		يساهم التدريب في زيادة قدراتي على استخدام التقنيات الحديثة؛	عندما يتم ترقيتي إلى مناصب أعلى تقوم مؤسستي بتدريبي؛	تشمل البرامج التدريبية مهارات رقمية تتوافق مع التحول الرقمي
N	Valide	33	33	33
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,45	3,70	4,12
Ecart type		1,003	,810	1,139

Statistiques

		توفر مؤسستي فرصًا عادلة للترقية تعتمد على الأداء والمهارات؛	يتم توزيع الحوافز في مؤسسة التي اعمل بها بطريقة عادلة ومنصفة؛	تتناسب الحوافز المالية مع الجهد المبذول في العمل؛	تشجع الحوافز على تحسين جودة عملي باستمرار
N	Valide	33	33	33	33
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,30	3,36	3,21	3,27
Ecart type		1,045	1,055	1,023	,911

Statistiques

		توجد منصات أو أنظمة تسهل لي تبادل المعرفة داخل مؤسستي ؛	توفر لي المؤسسة أدوات رقمية تسهل لي الوصول إلى المعرفة؛	تبادل المعرفة يسهم في تحسين مهاراتي
N	Valide	33	33	33
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,61	3,27	3,42
Ecart type		,747	1,039	1,001

Statistiques

		تهيئ لي مؤسستي بيئة عمل إيجابية تشجعني على التعاون والمشاركة؛	تشجعني ثقافة مؤسستي على الابتكار والمبادرة؛	تستخدم التقنيات الحديثة لدعم التطوير المهني والتدريب داخل مؤسستي ؛	تتوفر داخل مؤسستي فرص تعليمية مستمرة لتطوير مهاراتي المهنية
N	Valide	33	33	33	33

ملاحق

Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,39	3,39	3,33	3,52	3,48
Ecart type	,827	,899	1,021	,834	,939

Statistiques

		الأدوار والمسؤوليات التي تقدم داخل مؤسستي واضحة ومحددة؛	هناك دعم كافٍ لتطوير قدراتي بما يتوافق مع أهداف المؤسسة؛	هناك تقييم دوري لأدائي يساهم في تحسين قدراتي؛	مؤسستي تعتمد أدوات وتقنيات رقمية لدعم العمليات وتحسين الأداء
N	Valide	33	33	33	33
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,45	3,18	3,24	3,82
Ecart type		1,175	,882	1,032	1,074

Stat
isti
que
s

ملاحق

الأدوات والبرمجيات الرقمية سهلة الاستخدام وموثوقة.	بيئة العمل تشجع على اقتراح حلول رقمية جديدة لتحسين الأداء؛	هناك تحديث مستمر للأنظمة الرقمية لمواكبة التقدم التكنولوجي؛	المشاريع الرقمية الجديدة تُنفذ بشكل فعال لدعم أهداف المؤسسة؛	التقنيات الرقمية تسهم في تسريع إنجاز العمليات وتقليل الأخطاء؛	هناك متابعة مستمرة لنجاح المشاريع الرقمية وإجراء تحسينات عند الحاجة؛	المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الرقمية لتحسين جودة الخدمات والمنتجات؛	هناك تقييم دوري لنجاح المبادرات الرقمية وتحسينها باستمرار؛	المؤسسة تتبع أحدث التقنيات الرقمية لضمان الابتكار المستمر؛	الموظفون قادرون على استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال بعد التدريب؛	مؤسسة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في جميع عملياتها الأساسية؛	هناك تحديث مستمر للتقنيات الرقمية المستخدمة في مؤسسة؛	توفر مؤسسة برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين الرقمية؛	يتم تشجيع تقديم أفكار وحلول رقمية جديدة؛
N	Valid e	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Man quant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,39	3,39	3,79	3,61	3,27	3,82	3,76	4,03	3,55	4,06	3,64	3,36	3,36
Ecart type	,998	,788	,820	,998	,977	,983	,867	,918	,938	1,059	,994	1,025	,994

فرضيات الارتباط:

Corrélations

		X1	X2	X3	X4	X5	Y
X1	Corrélation de Pearson	1	,726**	,741**	,775**	,738**	,679**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33
X2	Corrélation de Pearson	,726**	1	,671**	,793**	,771**	,691**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33
X3	Corrélation de Pearson	,741**	,671**	1	,733**	,786**	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33
X4	Corrélation de Pearson	,775**	,793**	,733**	1	,827**	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33
X5	Corrélation de Pearson	,738**	,771**	,786**	,827**	1	,748**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	33	33	33	33	33	33
Y	Corrélation de Pearson	,679**	,691**	,783**	,810**	,748**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33	33

ملاحق

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

فرضية التأثير:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,826 ^a	,682	,672	,36312	,682	66,558	1	31	,000

a.

Prédicteurs :

(Constante),

X

b. Variable

dépendante :

Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,776	1	8,776	66,558
	de Student	4,088	31	,132	
	Total	12,864	32		

a. Variable

dépendante :

Y

b.

Prédicteurs :

(Constante),

X

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
--------	--------	---------------	---------------------------------	---------------------	----------------	------	------	---------------------

ملحق

1	,461	,444	,47286	,461	26,531	1	31	,000
---	------	------	--------	------	--------	---	----	------

a. Prédicteurs :

(Constante), X1

b. Variable

dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,932	1	5,932	26,531
	de Student	6,932	31	,224	
	Total	12,864	32		

a. Variable

dépendante :

Y

b.

Prédicteurs :

(Constante),

X1

Coefficients

^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	Statistiques de colinéarité	Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,355	,447	3,030	,005	,443	2,267			
	X1	,613	,119	,679	5,151	,000	,371	,856	1,000	1,000

a. Variable

dépendante :

Y

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,691 ^a	,478	,461	,46550		,478	28,366	1	31	,000

a.

Prédicteurs :

(Constante),

X2

b. Variable

dépendante :

Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,147	1	6,147	28,366
	de Student	6,717	31	,217	
	Total	12,864	32		

ملحق

a. Variable dépendante :
Y

b.
Prédicteurs :
(Constante),
X2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés B	Coefficients standardisés Erreur standard	t Bêta	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	Statistiques de colinéarité Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,518	,403		3,769	,001	,697	2,339	
	X2	,615	,115	,691	5,326	,000	,379	,850	1,000

a. Variable dépendante :
Y

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,783 ^a	,613	,601	,40065	,613	49,141	1	31	,000

a.
Prédicteurs :
(Constante),
X3

b. Variable dépendante :
Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,888	1	7,888	49,141
	de Student	4,976	31	,161	
	Total	12,864	32		

a. Variable dépendante :
Y

b.
Prédicteurs :
(Constante),
X3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés B	Coefficients standardisés Erreur standard	t Bêta	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	Statistiques de colinéarité Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	,881	,397		2,219	,034	,071	1,690	

ملاحق

X3	,751	,107	,783	7,010	,000	,532	,969	1,000	1,000
----	------	------	------	-------	------	------	------	-------	-------

a. Variable dépendante :
Y

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,810 ^a	,655	,644	,37813		,655	58,968	1	31	,000

a.
Prédicteurs :
(Constante),
X4

b. Variable dépendante :
Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,431	1	8,431	58,968
	de Student	4,433	31	,143	
	Total	12,864	32		

a. Variable dépendante :
Y

b.
Prédicteurs :
(Constante),
X4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	Statistiques de colinéarité	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	,975	,351		2,781	Borne inférieure	,260	1,690	
	X4	,772	,101	,810	7,679		,567	,977	1,000

a. Variable dépendante :
Y

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,748 ^a	,559	,545	,42788		,559	39,264	1	31	,000

a.
Prédicteurs :
(Constante),
X5

ملاحق

b. Variable
dépendante
: Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,188	1	7,188	39,264
	de Student	5,675	31	,183	
	Total	12,864	32		

a. Variable
dépendante
: Y

b.
Prédicteurs :
(Constante),
X5

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	Statistiques de colinéarité	Borne supérieure	Tolérance	VIF
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure			
1	(Constante)	1,481	,349		4,240	,000	,768	2,193	
	X5	,624	,100	,748	6,266	,000	,421	,828	1,000

a. Variable
dépendante
: Y

فرضيات الفروق:

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes		t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.						Inférieur	Supérieur
X	Hypothèse de variances égales		,926	,343	,749	31	,459	,17424	,23255	-,30005
	Hypothèse de variances inégales				,837	26,871	,410	,17424	,20808	-,25280

Test des échantillons indépendants

ملاحق

		Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes			Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
			Sig.	t	df			Sig. (bilatérale)	Inférieur	Supérieur
Y	Hypothèse de variances égales	,717	,404	,137	31	,892	,03247	,23781	-,45254	,51748
	Hypothèse de variances inégales			,159	29,301	,875	,03247	,20403	-,38464	,44957

ANOVA

الفئة العمرية

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	14,300	21	,681	1,065	,475
Intra-groupes	7,033	11	,639		
Total	21,333	32			

ANOVA

الفئة العمرية

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	9,500	18	,528	,624	,828
Intra-groupes	11,833	14	,845		
Total	21,333	32			

ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	3,909	21	,186	,473	,933
Intra-groupes	4,333	11	,394		
Total	8,242	32			

ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	6,076	18	,338	2,181	,072
Intra-groupes	2,167	14	,155		
Total	8,242	32			

ANOVA

الأقدمية

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	28,682	21	1,366	1,387	,293
Intra-groupes	10,833	11	,985		

ملاحق

Total	39,515	32			
-------	--------	----	--	--	--

ANOVA

الأقدمية

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	26,182	18	1,455	1,527	,213
Intra-groupes	13,333	14	,952		
Total	39,515	32			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaia
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

غرداية في: 21/06/2026

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : بن. حكوم علي الصفة في لجنة المناقشة/التقييم مشرفا
بصفته عضوا في لجنة مناقشة / لجنة التقييم الطالب: (ة) :

..... طرب باقو د. عمار

تخصص : ادارة الأعمال

بم عنوان : دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التحول الرقمي الأستاذ ام

..... دراسة حالة : المديرية العملية لادارة العلاقات الأستاذ ام

تاريخ المناقشة/التقييم : 2026/06/02

أن الطالب: (ة) : إلتم : (ة) بجميع الملاحظات المقدمة في طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي

رئيس القسم



إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمتابعة التصحيح

.....
د. بن. حكوم علي

ملاحق
