

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

Université Ain Témouchent-Belhadj Bouchaib

Faculté des Sciences Economiques Commerciales et Gestion
Département



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم

عين تموشنت في: 20.2.6.../06/21

إذن بالإيداع النهائي لمذكرة الماستر

نحن الأستاذ (ة): **البحر ماري صوفي** الرتبة: **أستاذة** ...
المشرف على الطلبة الأتية أسماؤهم:

الطالب (ة): **منير سوس** ... رقم التسجيل: **25057069459**

الطالب (ة): **زهران سين** ... رقم التسجيل: **25057069459**

على مذكرة ماستر في شعبة **علوم التسيير** تخصص: **إدارة الموارد البشرية**
الموسومة بعنوان:

دور أمن المعلومات البشرية في إنتاج المصالح المادية في المؤسسات الحكومية

أشهد أن الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة وبإمكانهم
إيداع النسخة الإلكترونية على مستوى مكتبة الكلية.

امضاء رئيس اللجنة

امضاء المشرف

رئيس اللجنة

قائب المصنف المكلف بالدراسات والمسابقات
والمسابقات المزمعة بالدراسة

د. **يو عازي اسماعيل**
مقره: 284، طريق سيدي بشار، ولاية عين تموشنت (46000) - طرقة -
مكتبه: 213 43 79 84 31 - هاتفه: 213 43 79 84 49



نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية
ومكافحتها

أنا الممضي أسفله.

الطالب (ة): منقور إبراهيم

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119956204 الصادرة في تاريخ: 2021/03/24

بولاية: عين تموشنت

والمسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة: تخصص: إدارة الموارد البشرية

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

دور رأس المال البشري في نجاح التحول الرقمي في المؤسسة العمومية

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة

في انجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في: 2021/05/21

امضاء المعني

منقور إبراهيم
119956204
عين تموشنت
2021/03/04





جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع

دور راس المال البشري في نجاح التحول الرقمي في المؤسسة

دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) لولاية عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبين:

منقور ابراهيم

زماي بن علي

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

توزان فاطمة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

بلغماري مولاي ابراهيم

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

عميمر فضيلة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية 2025-2026



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع

دور راس المال البشري في نجاح التحول الرقمي في المؤسسة

دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) لولاية عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالب:

منقور ابراهيم

زماي بن علي

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

توزان فاطمة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

بلغماري مولاي ابراهيم

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

عميمر فضيلة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية 2025-2026





شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني وأعاني على إتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخرًا، ظاهراً وباطناً، على ما منّ به عليّ من صبرٍ وتوفيقٍ وعون. ثم أتقدم بخالص الشكرووعظيم الامتنان إلى أستاذي المشرف بلغماري مولاي إبراهيم، الذي كان له بعد الله الفضل في توجيهي ومرافقتي طيلة إنجاز هذا العمل. فقد كانت توجيهاته السديدة، ونصائحه القيّمة، ودعمه المستمر، عوناً كبيراً لي في تجاوز الصعوبات وإتمام هذا البحث. ولم يكن إشرافه مجرد متابعة أكاديمية فحسب، بل كان دعماً علمياً وتربوياً حقيقياً أسهم في تعزيز ثقتي بنفسي ودفعتني لبذل المزيد من الجهد والاجتهاد. فله مني خالص التقدير والاحترام، وأسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء وأن يبارك له في علمه وعمله.

الوفاء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، أهدي ثمرة جهدي هذه إلى:
إلى أبي وأمي العزيزين، حفظهما الله، عرفاناً بفضلهما ودعمهما الدائم لي.
إلى زوجتي وأبنائي الأعزاء، الذين كانوا مصدر السند والتشجيع والصبر طوال مسيرتي الدراسية.
إلى أساتذتي الكرام، الذين أناروا طريقي بالعلم والمعرفة.
إلى الأستاذ المؤطر، تقديراً لتوجيهاته القيمة ومرافقته العلمية.
كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى رئيس مصلحة التدريس بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بعين تموشنت، على دعمه وتعاونيه.
إليكُم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

بن علي



الوفاء

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.
إلى والدتي الغالية أطل الله في عمرها.
إلى زوجتي العزيزة وأبنائي الأحباء الذين كانوا سندي ودافعي للاستمرار.
إلى أساتذتي الكرام، وخاصة الأستاذ المؤطر، تقديراً لجهودهم وتوجيهاتهم القيمة.
إلى زملائي في الدراسة، وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

ابراهيم



ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري والتحول الرقمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية عين تموشنت، من خلال معرفة مدى تأثير أبعاده المختلفة على نجاح عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة من موظفي المؤسسة وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية بين بعض أبعاد رأس المال البشري والتحول الرقمي، في حين سجلت أبعاد أخرى علاقات ضعيفة أو غير دالة إحصائياً. كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده على نجاح التحول الرقمي، مما يؤكد أهمية تطوير المورد البشري لتعزيز فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة. وتبرز الدراسة ضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية باعتبارها عاملاً أساسياً في نجاح الرقمنة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، التحول الرقمي، تنشيط رأس المال البشري، التقنيات، رقمنة العمليات.

Abstract

This study aimed to analyze the relationship between human capital and digital transformation at the Office for Real Estate Promotion and Management in the Wilaya of Ain Temouchent, by examining the extent to which its various dimensions influence the success of the digital transformation process within the organization under study. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main data collection tool. The questionnaire was distributed to a sample of the organization's employees, and the collected data were analyzed using appropriate statistical methods.

The study found positive correlations between certain dimensions of human capital and digital transformation, while other dimensions showed weak or statistically insignificant relationships. The results also revealed a positive and statistically significant effect of human capital, through its various dimensions, on the success of digital transformation, highlighting the importance of developing human resources to enhance the effectiveness of digital transformation within the organization. The study further emphasizes the need to invest in human competencies as a key factor in the successful implementation of digitalization.

Keywords: Human capital, digital transformation, human capital activation, technologies, digitalization of processes.

قائمة المحتويات

I.....	شكر
II.....	اهداء
V.....	ملخص الدراسة
IX.....	قائمة المحتويات
XIII.....	قائمة الجداول
XV.....	قائمة الملاحق
ب.....	توطئة

الفصل الأول: التحول الرقمي وعلاقته برأس المال البشري

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: عموميات حول رأس المال البشري
3.....	المطلب الأول: مفهوم وتطور رأس المال البشري
6.....	المطلب الثاني: أهمية وخصائص رأس المال البشري
8.....	المطلب الثالث: مكونات رأس المال البشري وتصنيفاته
11.....	المبحث الثاني: التحول الرقمي في المؤسسات
11.....	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وأهميته
14.....	المطلب الثاني: أشكال التحول الرقمي ومستوياته
16.....	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق التحول الرقمي وخطواته و معوقاته
20.....	المبحث الثالث: العلاقة بين رأس المال البشري والتحول الرقمي
20.....	المطلب الأول: دور الكفاءات البشرية في نجاح التحول الرقمي

المطلب الثاني: أثر التدريب الرقمي والتأهيل على تطبيق التحول الرقمي.....	21
المطلب الثالث: رأس المال البشري كعامل حاسم لاستدامة التحول الرقمي	22
خلاصة.....	24
الفصل الثاني : دراسة تطبيقية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية عين تموشنت	
تمهيد.....	26
المبحث الأول: البطاقة الفنية لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI.....	27
المطلب الأول: نشأة الديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI ومهامه أهدافه.....	27
المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي ديوان الترقية والتسيير العقاري	29
المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية.....	36
المطلب الأول : الاطار المنهجي للدراسة.....	36
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....	42
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	44
المبحث الثالث: قياس صدق و ثبات و تحليل الدراسة.....	45
المطلب الأول : قياس صدق الدراسة.....	45
المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة.....	49
المطلب الثالث : تحليل الدراسة و اختبار فرضياتها	50
خاتمة.....	74
قائمة المصادر والمراجع.....	78
قائمة الملاحق	84

قائمة الجداول والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	37
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	38
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الممارسة	39
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	40
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	41
7	درجات سلم ريكارت	43
8	معامل الارتباط بين فقرات و ابعاد المحور الأول: راس المال البشري	45
9	معامل الارتباط بين ابعاد و فقرات المحور الثاني : التحول الرقمي	47
10	قياس ثبات أداة الدراسة	49
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول	50
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني	51
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث	52
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الرابع	53
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول	54
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني	55
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث	56
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الرابع	56
16	نتائج الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين راس المال البشري و نحاج التحول الرقمي	58
17	نتائج تحليل التباين ANOVA	59
18	نتائج تقدير معاملات الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد راس المال البشري على التحول الرقمي	59
19	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	61
	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	61
	قيم معاملات خط الانحدار	62
	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	64
	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:	64

قائمة الجداول والاشكال

65	قيم معاملات خط الانحدار	
66	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	
67	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	
67	قيم معاملات خط الانحدار	
69	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	
70	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	
70	قيم معاملات خط الانحدار	

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري	32
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	38
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	39
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الممارسة	40
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	41
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	42

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	استبيان الدراسة	84

المقدمة العامة

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها عالم الأعمال في القرن الحادي والعشرين، أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لا غنى عنها للمؤسسات الراغبة في البقاء والتنافس وتحقيق التميز المؤسسي. فالتحول الرقمي لم يعد مجرد اعتماد للتقنيات الحديثة فحسب، بل هو عملية شاملة لإعادة تصميم النماذج التشغيلية، وتحديث العمليات، وتطوير مهارات القدرات البشرية لتتماشى مع متطلبات الاقتصاد الرقمي. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن نجاح التحول الرقمي في المؤسسة يعتمد في جوهره على قدرة المؤسسة على الاستثمار المكثف في رأس المال البشري وتفعيله بدلاً من الاقتصار على البنية التحتية التكنولوجية وحدها.

يفهم رأس المال البشري على أنه مجموعة المعارف، والمهارات، والخبرات، والقدرات التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة، والتي يمكن توظيفها لإضافة قيمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويُعد هذا النوع من الموارد من أهم الأصول غير الملموسة التي تُمكن المؤسسة من الاستجابة لتحديات العصر الرقمي، عبر تطوير المهارات الرقمية، وتعزيز التفكير الابتكاري، وتحفيز التعلم المستمر. ولهذا السبب، تُظهر الأدبيات العلمية أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري لا يساهم فقط في رفع كفاءة العاملين، بل يمثل آلية أساسية لتعزيز عملية التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي.

تلعب الكفاءات البشرية دوراً محورياً في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بنجاح، فالقدرات التقنية والمعرفية والعقلية للعاملين تُعتبر من أهم عوامل تحويل الرؤية الرقمية إلى حقيقة مؤسسية ملموسة. وذلك يشمل قدرة الموظفين على التعلم السريع، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية، والمشاركة في تطوير حلول رقمية تُحسن من جودة الخدمات، وتزيد من الإنتاجية، وتسرع من وتيرة الابتكار داخل المؤسسة. وتُبرز الدراسات التطبيقية في السياقات المختلفة أن هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية بين الاستثمار في رأس المال البشري والتحول الرقمي، حيث يساهم الاستقطاب والتطوير المستمر والاحتفاظ بالكوادر المؤهلة في إنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية والصحية وغيرها من القطاعات.

تأتي أهمية هذا الموضوع في سياق التغيرات المتسارعة في بيئة العمل العالمية، حيث لم يعد التوجه نحو الرقمنة خياراً استراتيجياً، بل أصبح مطلباً أساسياً لنجاح المؤسسة واستدامتها. كما يتطلب هذا التحول وجود إدارة فعّالة لرأس المال البشري قادرة على بناء ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار، وتشجع التعلم وتنمية المهارات الرقمية، وتُحفّز الكفاءات على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف التحول الرقمي. وفي هذا الإطار،

تبرز أهمية دراسة الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في إنجاح هذه العملية، وتحديد العوامل والديناميات التي تعزز أو تُعيق هذا الدور داخل المؤسسة.

كما أفرزت التحولات الرقمية المتسارعة واقعاً جديداً فرض على المؤسسات العمومية إعادة النظر في أساليب تسييرها وطرق تقديم خدماتها، حيث لم يعد نجاح التحول الرقمي مرتبطاً بالتكنولوجيا وحدها، بل أصبح رهيناً بمدى جاهزية المورد البشري وقدرته على التكيف مع التغيرات الرقمية. وفي هذا السياق، يبرز رأس المال البشري كعامل حاسم في ضمان فعالية مشاريع التحول الرقمي واستدامتها داخل المؤسسات العمومية، ومنها ديوان الترقية والتسيير العقاري.

إشكالية الدراسة :

في ظل الاعتماد المتزايد للمؤسسات العمومية على التقنيات الرقمية لتحسين الخدمات وتعزيز الكفاءة، أصبح نجاح التحول الرقمي رهيناً بكفاءة رأس المال البشري وقدرته على التكيف مع هذه التغيرات. فبالرغم من وفرة البنية التحتية التكنولوجية، فإن غياب المهارات الرقمية الكافية، ونقص التدريب، ومحدودية قدرة الموظفين على الابتكار، تشكل معوقات حقيقية أمام تحقيق أهداف الرقمنة. كما أن التحديات المرتبطة بإدارة الكفاءات البشرية داخل المؤسسات العمومية تجعل من الضروري دراسة العلاقة بين تطوير رأس المال البشري ونجاح التحول الرقمي بشكل متكامل.

يتضح من خلال التجارب السابقة أن الكفاءات البشرية ليست مجرد مورد داعم، بل هي عامل حاسم في إنجاح استراتيجيات الرقمنة واستدامتها، حيث يسهم الاستثمار في التدريب، والتأهيل الرقمي، وتحفيز الموظفين، في تحويل الخطط الرقمية إلى واقع عملي ملموس. ومن هنا تنبع أهمية البحث في مدى قدرة المؤسسات العمومية على تفعيل رأس المال البشري بما يضمن تحقيق أهداف التحول الرقمي وتجاوز العقبات التنظيمية والفنية.

وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة الرئيسية على النحو الآتي:

ما مدى مساهمة رأس المال البشري في إنجاح التحول الرقمي داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري

؟(OPGI)

1. ما طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري ونجاح التحول الرقمي داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري

؟(OPGI)

2. ما مستوى توفر أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، الخبرة) لدى العاملين في ديوان الترقية

والتسيير العقاري(OPGI) ؟

3. ما واقع التحول الرقمي داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري من حيث التطبيقات والأنظمة الرقمية

المعتمدة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده (استقطاب المورد البشري، تطويره، تنشيطه، والمحافظة عليه) على نجاح التحول الرقمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) لولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

• الفرضية الفرعية الاولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد استقطاب المورد البشري على التحول

الرقمي في مؤسسة OPGI لولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد تطوير المورد البشري على التحول الرقمي

في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد تنشيط المورد البشري على التحول الرقمي

في مؤسسة OPGI عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد المحافظة على المورد البشري على التحول

الرقمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأبعاد العلمية والتطبيقية التي تتناولها، ويمكن إبرازها فيما يلي:

1. تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي لرأس المال البشري في إنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية.
2. إثراء الرصيد المعرفي في مجال إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، خاصة في السياق الجزائري.
3. مساعدة صانعي القرار في ديوان الترقية والتسيير العقاري على تحسين سياسات تنمية الموارد البشرية.
4. تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في مؤسسات عمومية أخرى مشابهة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، من أبرزها:

1. التعرف على واقع رأس المال البشري في ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI).
2. تشخيص مستوى التحول الرقمي المطبق داخل الديوان.
3. تحليل العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وإنجاح التحول الرقمي.
4. اقتراح آليات وتوصيات عملية لتطوير رأس المال البشري بما يدعم التحول الرقمي.

أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيار هذا الموضوع انطلاقاً من أهميته العلمية والعملية في ظل التوجه المتزايد نحو الرقمنة داخل المؤسسات العمومية، إضافة إلى الرغبة في فهم الدور الذي يؤديه رأس المال البشري في إنجاح مشاريع التحول الرقمي، ويمكن توضيح أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- حداثة الموضوع وارتباطه بالتطورات المعاصرة التي تشهدها المؤسسات العمومية .
- الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين الأداء والخدمات .
- إبراز أهمية رأس المال البشري باعتباره عاملاً أساسياً في نجاح مشاريع الرقمنة .
- الرغبة في دراسة واقع التحول الرقمي داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية عين تموشنت .
- محاولة تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسة محل الدراسة على تطوير مواردها البشرية ودعم التحول الرقمي .

- توافق الموضوع مع التخصص العلمي في إدارة الموارد البشرية والتسيير .
- إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية بدراسة تتناول العلاقة بين رأس المال البشري والتحول الرقمي في المؤسسات العمومية.

صعوبات الدراسة

واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات التي رافقت مختلف مراحل إنجاز البحث، ويمكن تلخيص هذه الصعوبات فيما يلي:

- صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعلومات الداخلية المتعلقة بالتحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة .
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة الميدانية وجمع الاستبيانات وتحليلها .
- تفاوت استجابة أفراد العينة أثناء تعبئة الاستبيان بسبب ضغط العمل داخل المؤسسة .
- مواجهة بعض الصعوبات المتعلقة بفهم بعض الجوانب التقنية المرتبطة بالتحول الرقمي داخل المؤسسة .

حدود الدراسة

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) لولاية عين تموشنت .
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة من 29 مارس 2026 الى غاية 04 افريل 2026 .
- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من موظفي وإطارات ديوان الترقية والتسيير العقاري .
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل أثر رأس المال البشري بأبعاده على نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات. حيث تم استخدامه لوصف واقع رأس المال البشري والتحول الرقمي داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري، وتحليل البيانات الميدانية من خلال أدوات إحصائية مناسبة لاختبار الفرضيات، والوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساعد في تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الدراسات السابقة:

1-دراسة حمدي آمنة بعنوان "أثر رأس المال البشري في تحسين الأداء الرقمي للمؤسسات" مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة 2، الجزائر 2022، هدفت إلى إبراز دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الرقمي داخل المؤسسات. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبيان، ثم عولجت إحصائياً. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين كفاءة العاملين ومستوى نجاح التحول الرقمي في المؤسسة. كما بينت الدراسة أن التدريب المستمر والتطوير المهني هما من أهم عوامل تعزيز الأداء الرقمي. وأوصت بتعزيز سياسات الموارد البشرية في التكوين الرقمي. وأكدت الدراسة أن نقص الخبرات التقنية يؤدي إلى ضعف تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية. وأبرزت أهمية التقييم المستمر لمهارات العاملين لضمان نجاح التحول الرقمي.

2-دراسة بوزيان نادية بعنوان "أثر تنمية رأس المال البشري في تحقيق التحول الرقمي" منشورة في مجلة الباحث الاقتصادي الجزائري 2022، هدفت إلى قياس أثر تنمية رأس المال البشري على مستوى التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبيان ومقابلات مع عينة من الموظفين، ثم عولجت باستخدام الأساليب الإحصائية. بينت النتائج وجود أثر إيجابي قوي لتنمية رأس المال البشري على نجاح التحول الرقمي، خاصة من خلال التدريب المستمر والتحفيز على الابتكار. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في التكوين والتعلم مدى الحياة تحقق مستويات أعلى من الرقمنة. أوصت الدراسة بضرورة توسيع برامج تطوير الكفاءات الرقمية. وبينت أن ضعف الموارد البشرية المؤهلة يعرقل تنفيذ المشاريع الرقمية. وأكدت على دور الإدارة العليا في تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة.

3-دراسة بن عيسى محمد بعنوان "دور رأس المال البشري في تحقيق التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية" منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية الجزائر سنة 2021، هدفت إلى إبراز مدى مساهمة رأس المال البشري في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية. لتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات بواسطة استبيان وزع على عينة من الموظفين الإداريين بالمؤسسات الجزائرية، ثم عُولجت البيانات بالإحصاء الوصفي والاستدلالي. أظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بدرجة كبيرة بمستوى كفاءة المورد البشري، لاسيما من ناحية المعرفة الرقمية والتكوين المستمر. كما أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية رأس المال البشري وفعالية التحول الرقمي. أوصت الدراسة بضرورة إدماج التدريب الرقمي ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية. وأبرزت أن الشركات التي تستثمر في مهارات العاملين تحقق نتائج أفضل في مشروعات الرقمنة. وقد أثبتت الدراسة أن نقص المهارات يمثل أحد معوقات التحول الرقمي.

4-دراسة بوعلام شرفي بعنوان "التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية" منشورة في مجلة دراسات اقتصادية الجزائر 2021، هدفت إلى تحليل دور الموارد البشرية في مواكبة التحول الرقمي في المؤسسات العمومية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبيان ومقابلات مع عينة من العاملين. أظهرت النتائج أن مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية من أبرز معوقات التحول الرقمي. كما بينت الدراسة أن الاستثمار في تدريب وتطوير المهارات يساهم في تعزيز نجاح مشاريع الرقمنة. أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية متخصصة في مهارات التحول الرقمي. وأكدت ضرورة وجود خطط للتحفيز والتطوير المهني. وأشارت إلى أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير الرقمي.

5-دراسة قندوز سمية دراسة بعنوان "رأس المال البشري ودوره في إنجاح التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر 2020، هدفت إلى تحليل دور رأس المال البشري في دعم مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبياناً لجمع البيانات من عينة من العمال والإطارات، ثم عُولجت البيانات إحصائياً. أظهرت النتائج أن توافر المهارات الرقمية والمعرفة التقنية لدى العاملين يساهم بشكل مباشر في إنجاح التحول الرقمي. وكشفت الدراسة أن ضعف التكوين والتأهيل الرقمي لدى بعض الموظفين يشكل أحد معوقات الرقمنة داخل المؤسسة. أوصت الدراسة

بضرورة تعزيز برامج التدريب وبناء الكفاءات الرقمية. وأكدت على دور الإدارة في تبني سياسات تنمية مستدامة لرأس المال البشري. كما أشارت إلى علاقة إيجابية قوية بين الاستثمار البشري ونجاح مشاريع التحول الرقمي.

6-دراسة العتيبي عبد الله بعنوان "إدارة رأس المال البشري ودورها في دعم التحول الرقمي" منشورة في *المجلة العربية للإدارة* (جامعة الدول العربية) القاهرة 2020، هدفت إلى توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة رأس المال البشري والتحول الرقمي في المنظمات العربية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبيان من عينة من العاملين في منظمات حكومية وخاصة، وتمت معالجتها إحصائياً. أظهرت النتائج أن القيادة الداعمة، والتدريب الرقمي، وتمكين الموظفين هي عوامل أساسية لنجاح التحول الرقمي. كما أكدت الدراسة أن التخطيط الجيد لتطوير رأس المال البشري يساهم في رفع كفاءة تنفيذ استراتيجيات الرقمنة. وأوصت بضرورة إدماج التنشيط المعرفي والتعلم الرقمي ضمن سياسات الموارد البشرية. وأكدت أن الثقافة التنظيمية الرقمية تمثل داعماً رئيسياً لنجاح التحول. كما أشارت إلى أن ضعف التدريب يشكل عائقاً رئيسياً أمام التحول الرقمي.

7-دراسة الزهراني فهد بعنوان "أثر رأس المال البشري في التحول الرقمي بالمنظمات الحكومية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية 2019، هدفت إلى قياس دور رأس المال البشري في التحول الرقمي داخل المنظمات الحكومية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبيان من موظفين في جهات حكومية، ثم عولجت إحصائياً. أظهرت النتائج أن الكفاءات البشرية المؤهلة رقمياً تمثل الركيزة الأساسية لإنجاح التحول الرقمي. كما أكدت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث نظم التكوين المستمر للموارد البشرية. وأبرزت أن نقص المهارات الرقمية يؤدي إلى بطء تنفيذ مشاريع التحول الرقمي. كما أكدت على دور القادة في تحفيز الموظفين على التعلم الرقمي.

8-دراسة Vial, G بعنوان "Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda" منشورة في *MIS Quarterly*، الولايات المتحدة 2019، هدفت إلى تحليل العوامل المؤثرة في التحول الرقمي من منظور متعدد الأبعاد. اعتمد الباحث على المنهج التحليلي النقدي من خلال مراجعة منهجية للأدبيات المختلفة في المجال. أظهرت النتائج أن رأس المال البشري يمثل

المحرك الأساسي للتحول الرقمي، ولا سيما من حيث المهارات الرقمية والقيادة والتعلم المستمر. كما أكدت الدراسة أن المشاريع الرقمية التي تتجاهل البعد البشري تواجه مقاومة أكبر وصعوبات تنفيذ. أوصت بضرورة إدماج تدريب العاملين في الاستراتيجيات الرقمية. وأبرزت أهمية الدور القيادي في تعزيز الثقافة الرقمية. كما ركزت على أن الاستثمار في الموارد البشرية يرتبط بتحسين نتائج الرقمنة.

9-دراسة Kane, G. C. et al. بعنوان “Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation” منشورة في *MIT Sloan Management Review*

الولايات المتحدة 2015، هدفت إلى إبراز أن العامل البشري والاستراتيجية المؤسسية أهم من التكنولوجيا في نجاح التحول الرقمي. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي واستبيانات واسعة شملت عينة دولية من المديرين التنفيذيين. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية والمهارات البشرية أكثر تأثيراً من التكنولوجيا وحدها في إنجاح التحول الرقمي. كما أبرزت ضرورة تطوير رأس المال البشري لبناء قدرات رقمية صلبة. وأشارت إلى أن المؤسسات التي تركز على استراتيجية بشرية تحقق نتائج أفضل في الرقمنة. وأكدت على أهمية تمكين الموظفين وتعزيز التعلم الرقمي المستمر.

10-دراسة Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. بعنوان “Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation” (Harvard Business Press)

الولايات المتحدة 2014، هدفت إلى تحليل كيفية قيادة التحول الرقمي داخل المؤسسات عبر البعد البشري والتنظيمي. اعتمد الباحثون على دراسة حالات متعددة ضمن مؤسسات عالمية. أظهرت النتائج أن تنمية رأس المال البشري والقيادة الرقمية الفعالة تمثل أساس نجاح التحول الرقمي. كما أكدت الدراسة أن الاستثمار في الكفاءات وتحفيز الموظفين على تبني مهارات جديدة يرفع من قدرة المؤسسة على الابتكار الرقمي. وأوصت بتطوير سياسات الموارد البشرية وبيئة تعلم مستمر. وأبرزت أهمية ثقافة رقمية داعمة للتغيير.

التعقيب على الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة مرجعاً غنياً لفهم العلاقة بين رأس المال البشري والتحول الرقمي في المؤسسات، إذ تناولت هذه البحوث كيفية مساهمة الموارد البشرية المؤهلة في نجاح مشاريع الرقمنة، وأبرزت أهمية التدريب المستمر وتنمية المهارات الرقمية كعوامل أساسية لدعم التحول الرقمي. وقد ركزت الدراسات

على مؤسسات متنوعة، من العمومية إلى الاقتصادية والحكومية، في سياقات جزائرية وعربية ودولية، مما يوفر قاعدة مقارنة جيدة لدراسة الحالة الحالية حول دور رأس المال البشري في إنجاح التحول الرقمي بديوان الترقية والتسيير العقاري. (OPGI)

***من حيث الموضوع:** تتفق الدراسات السابقة مثل دراسة بن عيسى محمد (2021)، ودراسة قندوز سمية (2020)، ودراسة بوزيان نادية (2022)، ودراسة العتيبي عبد الله (2020) ودراسة الزهراني فهد (2019) على تناول موضوع رأس المال البشري كعامل مؤثر في التحول الرقمي، وهو ما يتوافق مع موضوع الدراسة الحالية. بينما تميزت بعض الدراسات الدولية مثل (Vial 2019)، Kane et al. (2015) و (Westerman et al. 2014) بنظرة أوسع تجمع بين البعد الاستراتيجي والتنظيمي جنباً إلى جنب مع البعد البشري، وهو ما يوفر منظوراً مكملًا لدراسة الحالة الحالية في OPGI.

***من حيث الهدف:** هدفت الدراسات السابقة عموماً إلى قياس أثر رأس المال البشري على نجاح التحول الرقمي، سواء من خلال تقييم مستوى الكفاءات الرقمية، التدريب المستمر، أو دور القيادة الإدارية، كما في دراسات بن عيسى محمد (2021) وقندوز سمية (2020) وبوزيان نادية (2022). أما الدراسة الحالية، فتهدف بشكل محدد إلى تحليل كيف يساهم رأس المال البشري في إنجاح التحول الرقمي داخل مؤسسة عمومية محددة، وهي ديوان الترقية والتسيير العقاري، ما يضيف دقة سياقية أكثر على البحث مقارنة بالدراسات السابقة التي تناولت مؤسسات متعددة أو قطاعاً واسعاً.

***من حيث العينة:** اعتمدت الدراسات السابقة عادة على عينات من الموظفين الإداريين أو العمال والإطارات داخل المؤسسات العمومية أو الاقتصادية، مثل ما جاء في دراسة بن عيسى محمد (2021) ودراسة قندوز سمية (2020) ودراسة بوزيان نادية (2022)، بينما تضمنت الدراسات الدولية مثل Kane et al. (2015) و (Westerman et al. 2014) عينات واسعة دولية من المديرين التنفيذيين. في المقابل، تعتمد الدراسة الحالية على عينة من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري، ما يسمح بالحصول على بيانات دقيقة ومتخصصة حول البيئة المحلية للمؤسسة العمومية الجزائرية.

***من حيث الأداة:** استخدمت معظم الدراسات السابقة أدوات الاستبيان والمقابلات مع التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج، كما في دراسة الزهراني فهد (2019) ودراسة بوعلام شرفي (2021) ودراسة حمدي آمنة (2022)، وهو ما يتماشى مع منهجية الدراسة الحالية. كما أوصت بعض الدراسات باستخدام

المقابلات لتعميق الفهم النوعي لأثر رأس المال البشري، ما يدعم اختيار الدراسة الحالية للأدوات المختلطة لضمان جمع بيانات كمية ونوعية دقيقة.

هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين يسبقهما إطار منهجي عام للدراسة. حيث تناول الفصل الأول الجانب النظري للدراسة بعنوان: "التحول الرقمي وعلاقته برأس المال البشري"، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول عموميات حول رأس المال البشري، بينما تناول المبحث الثاني التحول الرقمي في المؤسسات، أما المبحث الثالث فقد خصص لدراسة العلاقة بين رأس المال البشري والتحول الرقمي. في حين خصص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية بعنوان: "دراسة تطبيقية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية عين تموشنت"، حيث تضمن المبحث الأول البطاقة الفنية لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI ، أما المبحث الثاني فقد تناول تصميم الدراسة الميدانية، بينما خصص المبحث الثالث لقياس صدق وثبات أداة الدراسة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وصولاً إلى عرض النتائج والتوصيات النهائية للدراسة.

الفصل الاول:

التحول الرقمي وعلاقته برأس
المال البشري

تمهيد

يعتبر التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات الحديثة التي تشهدها المؤسسات في مختلف القطاعات، حيث يسعى إلى تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية عبر إدماج التكنولوجيا في العمليات الإدارية والخدمية، ولا يقتصر نجاح هذا التحول على وجود البنية التكنولوجية الحديثة، بل يعتمد بشكل أساسي على مدى جاهزية الموارد البشرية وقدرتها على استيعاب التغيرات الرقمية وتوظيفها بشكل فعال. ويشكل رأس المال البشري العنصر الأساسي في هذا السياق، لأنه يتضمن المعارف والمهارات والقدرات التي تمكن الأفراد من التعامل مع التكنولوجيات الحديثة وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يلعب دوراً محورياً في تعزيز الابتكار الرقمي وضمان استمرارية التحول عبر تطوير العمليات والأنظمة بشكل مستمر. ومن هذا المنطلق، يعالج هذا الفصل موضوع العلاقة بين رأس المال البشري والتحول الرقمي من خلال ثلاثة مطالب رئيسية: المبحث الأول يتناول عموميات حول رأس المال البشري، المبحث الثاني يسلط الضوء على التحول الرقمي في المؤسسات، والمبحث الثالث يوضح العلاقة بين رأس المال البشري والتحول الرقمي وأثرها على نجاح واستدامة هذا التحول.

المبحث الأول: عموميات حول رأس المال البشري

يشكل رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية في تعزيز قدرة المؤسسات على النمو والتطور، حيث يمثل مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويتناول هذا المبحث دراسة مفهوم وتطور رأس المال البشري، ثم التعرف على أهميته وخصائصه، وأخيراً استعراض مكوناته وتصنيفاته لتوضيح دوره الحيوي في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم وتطور رأس المال البشري

تمثل الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تساهم في تطوير أداء المؤسسات وضمان استدامة النمو، حيث يرتبط نجاح أي منظمة بمدى كفاءة رأس مالها البشري وقدرته على الابتكار والتكيف مع المتغيرات. ويعد رأس المال البشري من المفاهيم الحديثة التي تناولت دراسة قيمة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستثمرونها في العمل. ويتناول هذا الفصل ثلاثة مطالب رئيسية، أولها مفهوم وتطور رأس المال البشري، حيث يشمل التطور التاريخي لهذا المفهوم وتعريفه بدقة.

أولاً : التطور التاريخي لرأس المال البشري

في البداية، كان التركيز منصباً على رأس المال التمويلي الذي يشمل الأصول الملموسة، بينما كان الاهتمام بالتعليم والخبرات والقدرات الفردية يعتبر من خصائص قوة العمل. ومع تطور ثورة المعرفة، بدأ المتخصصون يعاملون هذه القدرات على أنها "رأس مال" يمكن قياسه وتنميته، كما يُفقد عند مغادرة الأفراد للعمل. كما أصبح الاهتمام بالعلاقات التي يقيمها الأفراد مع الزبائن والموردين والمنافسين والحكومة جزءاً من هذا الرأس المال ويجب قياسه والحفاظ عليه. وقد أوضح الاقتصادي Fitz-enz سنة 2002 أن رأس المال البشري يتضمن الأصول الملموسة وغير الملموسة، في حين عرفه الاقتصادي Wright سنة 2001 ضمن رأس المال الفكري، الذي يتكون من رأس المال البشري والاجتماعي والنفسي والهيكلية¹.

¹ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 239.

يمكن تتبع تطور الاهتمام بالعنصر البشري عبر مراحل متعددة، حتى أصبح بالإمكان التعامل معه كرأس مال له قيمة يمكن قياسها مثل باقي الأصول الأخرى في المؤسسة¹:

1. المرحلة الصناعية: في بدايات الثورة الصناعية بأوروبا، كان اختيار العاملين يعتمد على المهارات المطلوبة لأداء العمل .

2. مرحلة ظهور الحركات العمالية: مع تحسين مكانة العاملين وظهور مدرسة الإدارة العلمية لفردريك تايلور، أصبح تدريب وتعليم الموظفين محور اهتمام المؤسسات، مدفوعاً أيضاً بنظريات العلاقات الإنسانية التي ربطت الإنتاجية بالاهتمام بحاجات الأفراد .

3. مرحلة التحول من الثورة الصناعية إلى الثورة المعلوماتية: أصبح تطوير وتنمية الموارد البشرية أولوية في المؤسسات الحديثة، نظراً لأهمية المعرفة كمورد رئيسي يساهم في تقدم المؤسسات وتحقيق النجاح في الاقتصاد العالمي الحديث.

ثانياً: تعريف رأس المال البشري

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكده كتابات شولتز سنة 1961 ، وكتابات بيكر سنة 1964 ، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر ، وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات وهناك العديد من المفاهيم والتعريفات التي تعطى للرأس المال البشري، من بينها:

يرى الخبير الاقتصادي تيودور شولتز بأن رأس المال البشري هو: " مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال محمل الموارد الاقتصادية، ويمثل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع " ².

¹بعوني ليلي ، دراسة علاقة رأس المال البشري بالنمو الاقتصادي مع تطبيق على حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، 2015-2016، ص11.

²نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر 2013، ص 02.

يرى بيكر في كتابه "رأس المال البشري الذي تم نشره عام 1964 أن رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية، للإنتاج كالمصانع والآلات ويستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والرعاية الصحية، وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر¹.

كما يعرف الرأس المال البشري على أنه أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت من منظمة إلى أخرى، فهو قد يكون وغزيرا في منظمة ما ، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى².

وهناك من يرى أن الرأس المال البشري على أنه المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها³.

ويعرف رأس المال البشري أيضا على أنه مجموع الخبرات والمعارف والمهارات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في العمل⁴.

من خلال ما سبق، يمكن تعريف الرأس المال البشري بأنه أصل غير ملموس، يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها وهو يتكون من مجموع الخبرات والمعارف والمهارات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها الأفراد العاملين داخل المنظمة، والتي إذا ما استغلت بالشكل الصحيح فإنها تحقق ربحية للمؤسسة وتعزز من تنافسيتها وبقائها في ظل المنافسة الشديدة.

¹عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 343.

² Black, S, E, Inch.L, M(1996), Human capital investment and productivity, the American Economies review 86(2),pp.227.

³هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 50.

⁴محمد منير عودة بشير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني - دراسة حالة " بنك فلسطين "، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية 2015، ص 42

المطلب الثاني: أهمية وخصائص رأس المال البشري

يمثل رأس المال البشري أحد العوامل الأساسية في تعزيز أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يرتبط مباشرة بمدى كفاءة الأفراد وقدرتهم على الابتكار والتكيف مع متطلبات البيئة المهنية. ويكتسب هذا المورد أهمية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة، حيث أصبح من الضروري الاستثمار فيه وتنميته لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات. ويتناول هذا المبحث محورين رئيسيين، هما: أهمية رأس المال البشري وخصائص رأس المال البشري.

أولا : أهمية رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بكونه غير منفصل عن مالكه، إذ يلزمه في كل زمان ومكان، ولا يمكن تكوينه إلا من خلال المشاركة الفعلية للفرد ذاته. كما يتسم بطابع الخصوصية لارتباطه بقرار الفرد في الاستثمار في التكوين، ومن أبرز خصائصه ما يلي¹:

(1) **محدودية رأس المال البشري:** ترتبط إمكانية تراكمه ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، كما أن تكلفة الاستثمار فيه تتزايد مع مرور الوقت، مما يجعل عوائد هذا الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد. لذلك فإن قابلية الفرد للتكوين تبقى رهينة استعداده للتنازل عن عوائد حالية مقابل تحقيق عوائد مستقبلية أكبر.

(2) **عدم مرئية رأس المال البشري:** لا يمكن إدراكه بشكل مباشر في بداية علاقة العمل، حيث يصعب على المنظمة التعرف على القدرات الحقيقية للأفراد إلا من خلال مؤشرات مثل الشهادات العلمية، التي تعكس تكلفة التكوين، إضافة إلى الخبرة والتجربة المهنية التي تتجلى لاحقا في مستوى الأداء والإنتاجية.

(3) **عدم إمكانية استهلاكه بالطريقة التقليدية:** إذ لا يستهلك كما هو الحال بالنسبة لرأس المال المادي، بل يمكن أن يفقد كلياً بوفاة صاحبه، وهو ما يزيد من درجة المخاطرة المرتبطة بالاستثمار فيه. كما أن الاستثمار في تكوينه يتطلب وقتاً أطول مقارنة بالاستثمار في رأس المال المادي².

¹ بن عمارة حسبية، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، جامعة منتوري 2، الجزائر، 2009، ص18.

² حسن رواية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 82.

(4) عدم ارتباطه بملكية قابلة للنقل: فرغم قدرة الفرد على تأجير مهاراته وخبراته لصاحب العمل، إلا أنه لا يمكنه بيع رأس ماله البشري كما هو الحال بالنسبة للأصول المادية التي يمكن للمنظمة التصرف فيها بالبيع.

ثانياً: خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص التي يمكن إبرازها فيما يلي¹:

- يتميز بالخصوصية، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بصاحبه ولا يمكن فصله عنه أو تداوله بشكل مستقل كما هو الشأن بالنسبة للأصول المادية، الأمر الذي يجعل الحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين الفرد والمؤسسة.
- لا يقتصر دوره على إنتاج السلع والخدمات، بل يعد أيضاً مستهلكاً لها، حيث يساهم في الدورة الاقتصادية من خلال الإنتاج والاستهلاك معاً، وهو ما يعزز من أهميته في تحقيق التوازن الاقتصادي داخل المجتمع .
- يتلشى بوفاة الإنسان، باستثناء ما يرتبط به من اختراعات مسجلة يمكن الاستفادة منها لاحقاً، الأمر الذي يبرز أهمية توثيق المعرفة وتحويلها إلى أصول قابلة للاستمرار داخل المؤسسات .
- يتكون من شقين: جزء فطري يتمثل في القدرات الطبيعية والاستعدادات الذهنية، وجزء مكتسب يتشكل من خلال التعليم والتدريب والتجربة العملية، مما يعني أن تنميته عملية مستمرة تتطلب الاستثمار الدائم .
- يتعرض للتقادم مع مرور الزمن نتيجة التطورات التكنولوجية والمعرفية، مما يستدعي تجديده وتحديثه بشكل مستمر عبر التكوين المستمر والتعلم مدى الحياة للحفاظ على كفاءته وفعاليته .
- يرتبط بالفرد الذي يكتسبه، ويتطور من خلال التكوين والتعليم والخبرة المهنية، حيث تلعب البيئة التعليمية والعملية دوراً أساسياً في صقله وتحسين مردوديته داخل المؤسسة .
- يعد غير ملموس، ويصعب قياسه بدقة، لكونه يعتمد على عناصر معنوية مثل المهارات والمعرفة والقدرات الذهنية، وهو ما يجعل تقييمه يتم غالباً بطرق غير مباشرة كمستوى الأداء والإنتاجية¹.

¹أحلام عبد الحافظ صبح ، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في أصول التربية الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2013، ص 34-36.

المطلب الثالث: مكونات رأس المال البشري وتصنيفاته

يشكل رأس المال البشري أحد أهم الموارد الاستراتيجية للمؤسسات، حيث يسهم بشكل مباشر في تعزيز الإنتاجية والابتكار وضمان استدامة الأداء المؤسسي. ويتناول هذا الفصل دراسة مكوناته الأساسية، بالإضافة إلى تصنيفاته المختلفة، مما يساعد على فهم كيفية استثماره وتوظيفه بشكل فعال داخل بيئة العمل.

أولاً: مكونات رأس المال البشري

يتجسد رأس المال البشري في مجموعة من المكونات الأساسية، من أبرزها:

- **المعرفة:** هي مجموع الأفكار والمفاهيم والتصورات التي اكتسبها الفرد نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر المحيطة وتفاعله معها. وتعتبر المعرفة مورداً ثميناً لدى الاقتصاديين وقد حظيت باهتمام كبير في أدبيات رأس المال البشري. ويمكن تصنيفها إلى نوعين²:
- **المعرفة الضمنية:** تنبع من الخبرة الشخصية، وتتمثل في المهارات العقلية التي يصعب نقلها أو مشاركتها مع الآخرين.
- **المعرفة الصريحة:** يمكن تمثيلها عبر النصوص والرسوم والصور والرموز، ويمكن للعاملين الوصول إليها واستعمالها وتقاسمها من خلال الندوات، اللقاءات، الكتب، وغيرها.
- **القدرة:** تشير إلى المواهب الكامنة لدى العاملين والتي تُستثمر لتحقيق أهداف المنظمة وحل مشكلاتها ضمن بيئة عمل إبداعية، وتتميز هذه القدرات بندرتها وقيمتها وصعوبة تقليدها أو إحلالها.
- **المهارة:** هي القدرات التي يكتسبها الفرد من خلال التمرين والتجربة العملية. ومن مهام إدارة المؤسسة الأساسية تحديد الفروقات في قدرات الأفراد وتدريبهم لتطوير مهاراتهم بما يحقق المستوى المطلوب من

¹عبد الحفيظ قارة، كمال قاسمي، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06 عدد 01، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوعرييج، الجزائر، 2020، ص 183.

²محمد منير عودة بشير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 38.

الأداء. وتتضمن المهارات المتاحة لدى العاملين: مهارة التنفيذ، مهارة التنسيق، مهارة الدعم، مهارة التحقيق، مهارة التجديد، مهارة التقييم، مهارة التركيز، ومهارة الإنهاء¹.

ثانياً: تصنيفات رأس المال البشري

يصنف رأس المال البشري، من حيث التعليم والتدريب، إلى ثلاثة أنواع رئيسية²:

• **رأس المال البشري المعرفي**: يتمثل في مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الفرد من خلال مسارات التعليم والتدريب، دون أن يكون الهدف المباشر منها أداء وظيفة محددة أو تحسين كفاءة معينة، بل يهدف إلى تنمية الرصيد المعرفي العام للفرد. ويتم الاستثمار فيه أساساً عبر مختلف مراحل النظام التعليمي.

• **رأس المال البشري العام**: يقصد به المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الفرد بقصد ممارسة وظيفة معينة أو أداء مجموعة من المهام ضمن مهنة أو مجال محدد، حيث يوجه نحو سوق العمل بشكل مباشر. ويتم تنميته من خلال برامج التعليم والتكوين المهني التي تقدمها المؤسسات والمراكز المتخصصة.

• **رأس المال البشري الخاص**: يشير إلى المعارف والمهارات والاتجاهات التي يتم تطويرها لتلبية متطلبات وظيفة محددة أو مؤسسة بعينها، مع مراعاة خصوصيات بيئة العمل. ويستثمر هذا النوع عبر برامج تدريبية موجهة تهدف إلى رفع كفاءة الفرد وتحسين أدائه داخل المؤسسة.

كما يصنف رأس المال البشري وفق مستوى الأداء إلى أربع فئات³:

1. **النجوم اللامعة والعقول المديرة**: صعب إيجاد بديل لهم بسهولة، ويُفترض أن يشكلوا حوالي 75% من إجمالي العاملين. يتميزون بالمعارف والمهارات المتنوعة، والنشاط المستمر، وقدرتهم على تحقيق أداء متميز.

¹ خطوف سعاد، رأس المال البشري وأثره على التنمية المستدامة في الجزائر دراسة قياسية تحليلية للفترة 1980-2018، أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2020-2021، ص 67-68.

² صفوان محمد الميحيين، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 122.

³ شتوح محمد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 1، جامعة الخلفة، دت، ص 145.

2. العاملون المتعلمون الجدد: في طور اكتساب الخبرات والمعارف نتيجة تعيينهم أو نقلهم أو ترقيتهم، ويفضل أن تكون نسبتهم حوالي 2.5%. تتطلب هذه الفئة سرعة تحويل المعارف لتجنب تكبد كلف ضائعة .

3. العاملون الطبيعيون: يتمتعون بالانتماء القوي للمنظمة، ولا يمكن الاستغناء عنهم بسهولة. يسعى لتحويلهم إلى نجوم لامعة لتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة .

4. العاملون صعبو المراس: يمثلون عائقاً أمام التطوير ويكلفون المنظمة الكثير بسبب أدائهم المتدني وتأثيرهم السلبي على الإنتاجية والزملاء. يُفضل وضع برامج لاستبدالهم بسرعة لتقليل الخسائر وتحسين الاستثمار في رأس المال البشري¹ .

¹ سعد علي العززي، احمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2005، ص237.

المبحث الثاني: التحول الرقمي في المؤسسات

يعد التحول الرقمي من الادوات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتطوير أساليب عملها وتحقيق التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة. فهو لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل يشمل إعادة تصميم العمليات، وتطوير القدرات البشرية، وتحسين إدارة الموارد لتحقيق أداء متكامل وفعال. ونظرا لأهمية هذه العملية، سنتناول فيما يلي المبحث الأول من الدراسة، الذي يضم المطالب المتعلقة بالإطار المفاهيمي للتحول الرقمي ونطاقه وتطبيقاته العملية.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وأهميته

يعتبر التحول الرقمي ظاهرة محورية في عصر التكنولوجيا الحديثة، إذ يغير الطريقة التي تعمل بها المؤسسات ويتفاعل بها الأفراد مع بيئة الأعمال. وقد أصبح هذا التحول عنصراً استراتيجياً لا غنى عنه لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على التنافس. وفي هذا المطلب، سنستعرض الأسس والمفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي وأهمية تبنيه في مختلف المؤسسات.

أولاً : تعريف التحول الرقمي

تسعى المؤسسات اليوم إلى مواكبة التحولات الرقمية عبر إعادة تصميم نماذج أعمالها وأساليب إدارتها، ويعتبر هذا التحول خياراً استراتيجياً ضرورياً للمؤسسات الخاصة التي تهدف إلى تعزيز تنافسيتها وتوسيع قاعدة عملائها. أما في القطاع العام، فرغم ارتباط المواطنين بالخدمات الإدارية بشكل إلزامي، فإن تبني الرقمنة يظل ذا أهمية كبيرة، لما يقدمه من تحسين في جودة الخدمات وتسهيل الإجراءات المطلوبة للحصول عليها¹.

وينظر إلى التحول الرقمي كذلك باعتباره مظهراً من مظاهر التوثيق الإلكتروني، حيث تتم الرقمنة عبر تحويل الوثائق من شكلها التقليدي إلى وسيط رقمي. وتأخذ هذه العملية صورتين أساسيتين: الأولى رقمنة عبر الصورة، إذ تُحوّل الوثيقة إلى نسخة رقمية بواسطة الماسح الضوئي، مما يسهل حفظها واسترجاعها دون إمكانية تعديلها مباشرة. أما الثانية فهي رقمنة النص، التي تعتمد على تقنيات التعرف الضوئي على الحروف (OCR)، بما يسمح بإجراء التعديلات والمعالجات اللاحقة على المحتوى الرقمي².

¹ محمد ناصر علي، التحول الرقمي في التعليم العالي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020، ص 26.

² علاء الدين كمال، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 72.

كما يُفهم التحول الرقمي بوصفه انتقالاً من أنماط تشغيل تقليدية إلى أخرى قائمة على التقنيات الرقمية، سواء في مؤسسات القطاع العام أو الخاص، بهدف تطوير منتجات وخدمات مبتكرة وفتح قنوات جديدة للعائدات، بما يعزز القيمة المضافة ويقوي الأداء المؤسسي¹.

وعليه، فإن مفهوم التحول الرقمي يتجاوز مجرد رقمنة الوثائق، ليشمل عملية متكاملة لإعادة تنظيم البنية المؤسسية وأساليب العمل بما ينسجم مع البيئة الرقمية المعاصرة، سعياً إلى رفع مستوى الكفاءة وتحقيق استجابة فعالة لمتطلبات الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

والتحول الرقمي شكل من اشكال التوثيق الالكتروني حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة " على وسيط الالكتروني وتتخذ شكلين الرقمنة بشكل صورة والرقمنة بشكل نص ابن يمكن ادخال العض التحويلات والتعديلات عليها وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرف على الحروف.²

يمكن اعتبار التحول الرقمي مساراً استراتيجياً تنتقل من خلاله المؤسسات، سواء العامة أو الخاصة، من أساليب العمل التقليدية إلى أنماط تركز على التكنولوجيا الرقمية المعاصرة. ويستهدف هذا المسار الارتقاء بالمنتجات والخدمات عبر طرح حلول رقمية مبتكرة أو تطوير العروض القائمة بإضافة خصائص تقنية متقدمة، بما يعزز جاذبية المؤسسة ويرفع من القيمة المضافة لما تقدمه. كما يمتد ليشمل تطوير العمليات الداخلية وابتكار مصادر دخل جديدة، الأمر الذي يدعم الكفاءة ويعزز روح الابتكار ويقوي القدرة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.³

وفي المقاربة التقنية، يُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية تحويل المحتوى الورقي إلى صيغ رقمية قابلة للمعالجة الحاسوبية، من خلال تنظيمه في وحدات بيانات تُعرف بالـ Bytes ، ثم حفظها على وسائط رقمية داخلية مثل الأقراص الصلبة أو خارجية، أو إتاحتها عبر شبكات الإنترنت.⁴

¹ محمد عبد الرحمن بلحاج، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الجزائرية، جامعة الجزائر 2 الجزائر، 2021، ص45.

² زهير حافطي، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات قبل شهادة الدكتوراة، تخصص علم المكتبات ، فسنطينة ، 2008 ، ص23

³ هيثم عبد الرحمن، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب القانونية، مصر، 2021، ص 27.

⁴ نجلاء احمد يس، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية، مجلة المكتبات والمعلومات، عضو اتحاد الناشرين الليبيين، العدد 13، السنة السادسة، دار النخلة للنشر، طرابلس-ليبيا، 2015، ص 30.

غير أن هذا الفهم التقني يظل محدوداً، إذ يختزل المفهوم في جانب الرقمنة فقط، بينما يشمل التحول الرقمي في جوهره إعادة هندسة شاملة للعمليات التنظيمية اعتماداً على جمع البيانات الرقمية وتخزينها وتحليلها واستثمارها في دعم صنع القرار وتعزيز القدرات المؤسسية. فهو يتيح للمؤسسات ابتكار حلول متجددة تلي تطلعات العملاء وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء بصفة مستمرة.

وبناءً على ذلك، يتضح أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدماج أدوات تقنية حديثة في الأنشطة اليومية، بل يستلزم إعادة بناء نماذج الأعمال وتطوير الهياكل التنظيمية والمهارات التقنية. ويعد هذا التحول ركيزة أساسية لرفع الكفاءة التشغيلية، وترشيد النفقات، وتوسيع الحصة السوقية، بما يمنح المؤسسة أفضلية تنافسية في ظل اقتصاد رقمي متسارع التطور.

فالتحول الرقمي هو الإستراتيجية التي من خلالها يتم استخدام التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسات وذلك لتغير نماذج الأعمال وطريقة تقديم الخدمات بالشكل الذي يسمح بتلبية إحتياجات الأفراد والمؤسسات من خلال فهم سلوك العميل، كما يمكن التحول الرقمي المؤسسات من الصمود في ظل المنافسة ومواجهة التحديات، حيث يؤدي تطبيقه في جميع القطاعات إلى الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الرقمي.

ثانياً : أهمية التحول الرقمي

يشكل التحول الرقمي دعامة محورية في تطوير أنشطة الأعمال وتحديث الخدمات، إذ يساهم في رفع وتيرة الأداء وضمان استمراريته، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الوقت من خلال توظيف التطبيقات والأنظمة التقنية الحديثة. وقد اتجهت دول عديدة إلى تبني هذا المسار في مختلف القطاعات، فأُسفر ذلك عن إحداث نقلة نوعية في بيئات العمل وتعزيز مستويات الابتكار المؤسسي، فضلاً عن دعم أمن المعاملات المالية وتمكين المستفيدين من الاستفادة المثلى من المستجدات الرقمية المتلاحقة¹. إضافة إلى :²

¹مجلة سلامي ويوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10 العدد 02، تيارت ، الجزائر، ص954

²شروق هادي عبد علي وأرادن حاتم خضير، التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد نموذجاً، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية، العدد 126، 2020، ص03.

- **تحسين جودة الخدمة:** يُعد تحسين الخدمة أحد الأهداف الجوهرية للتحول الرقمي، حيث لا تقتصر الفوائد على التحسينات الداخلية فحسب، بل تمتد إلى تقديم تجربة أفضل للعملاء، مما يساهم في تلبية احتياجاتهم بشكل أسرع وأكثر كفاءة، وينعكس إيجاباً على الإدارة والأرباح.
- **تعزيز التعاون الداخلي:** عند تنفيذ التحول الرقمي على نطاق واسع، يمكن أن يعزز التعاون بين أقسام المؤسسة المختلفة، من خلال أدوات إدارة المستندات والشبكات الداخلية، مما يتيح فرصاً جديدة للنقاش والتواصل بين الفرق التي لم يكن لديها اتصال مباشر سابقاً.
- **زيادة الكفاءة:** تؤدي العمليات الرقمية المتطورة إلى تحسين كفاءة الأداء، حيث تُصبح المهام أسرع وأكثر انسيابية وقابلة للتكرار، مما يقلل من الوقت المهدر في المهام الروتينية، ويمكن الموظفين من التركيز على الابتكار والأفكار الجديدة، مع تحقيق استفادة مباشرة للعملاء.
- **تعزيز المرونة والاستقلالية:** في ظل التحولات السريعة للأسواق، أصبحت المرونة التنظيمية ضرورة ملحة، حيث تتيح التقنيات الرقمية للشركات أن تكون أكثر استجابة لاحتياجات العملاء، مما يقلل من وقت اتخاذ القرار، ويساعد على تحسين العمليات من خلال تحليل كميات هائلة من البيانات وتحديد أفضل الاستراتيجيات.
- **تطوير نماذج أعمال جديدة:** أدى التحول الرقمي إلى ظهور نماذج أعمال مبتكرة، حيث مكّنت التقنيات الحديثة الشركات من إعادة تشكيل أساليبها التشغيلية، مما يفتح المجال لتوسيع نطاق الأعمال والاستفادة من الفرص الرقمية الناشئة.
- **تقليل التكاليف التشغيلية:** يُعد خفض التكاليف أحد الفوائد الرئيسية للتحول الرقمي، حيث تساهم التقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، في تقليل الحاجة إلى المهام اليدوية المتكررة، مما يساعد الشركات على تحسين كفاءتها المالية وتحقيق وفورات كبيرة في النفقات التشغيلية¹.

المطلب الثاني : اشكال التحول الرقمي ومستوياته

يشكل التحول الرقمي عنصراً محورياً في تطوير المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع متطلبات العصر الحديث. فهو يمثل عملية شاملة لتوظيف التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل بما يساهم في تحسين

¹ جميلة سلامي ويوسف بوشي ، المرجع السابق ، ص 954

الأداء والكفاءة. ونظراً لتعدد أبعاد هذه العملية، سنتقل إلى دراسة أشكال التحول الرقمي ومستوياته في المطلب التالي.

أولاً : اشكال التحول الرقمي

للتحول الرقمي صور متعددة تتباين تبعاً لمدى تبني المؤسسة للتقنيات الحديثة وطبيعة نشاطها، ويمكن تصنيف أبرزها كما يأتي¹:

- **تطبيقات الهواتف الذكية**: تُعد من أكثر التقنيات انتشاراً واستخداماً في الوقت الراهن، إذ تمكن المؤسسات من تطوير تطبيقات خاصة بها لإدارة أنشطتها بكفاءة، وتقديم خدماتها للأعضاء والمستفيدين بطريقة أكثر سرعة ومرونة.
- **الحوسبة السحابية (Cloud Computing)**: تمثل نموذجاً تقنياً يتيح توفير الموارد والأنظمة الحاسوبية عند الطلب عبر شبكة الإنترنت، مما يسمح بالوصول إلى التطبيقات والخدمات دون الحاجة إلى الاعتماد على البنية التحتية المحلية. وتشمل هذه الموارد تخزين البيانات، والنسخ الاحتياطي، والمزامنة التلقائية، إضافة إلى معالجة البيانات وجدولة المهام².
- **إنترنت الأشياء (Internet of Things – IoT)**: تقوم هذه التقنية على ربط الأجهزة والموجودات المادية بشبكات رقمية تمكن من استشعارها والتحكم فيها عن بُعد، وهو ما يسهم في تقليص الفجوة بين العالم المادي والبيئة الرقمية، ويعزز من كفاءة العمليات داخل المؤسسة.
- **الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence – AI)**: يُعنى بدراسة السلوك الذكي ومحاولة محاكاته عبر الأنظمة والآلات، وقد أسهمت تطبيقاته في إحداث تطور ملحوظ في المجال التكنولوجي، لاسيما في مجالات التعليم، والتحليل، واتخاذ القرار، حيث أتاح معالجة موضوعات معقدة بأساليب علمية متقدمة³.

¹ أهية عاطف أحمد، تأثير القيادة الإبداعية على فعالية التحول الرقمي، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 42، العدد 01، كلية الدراسات التجارية وإدارة الأعمال، جامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية، مصر، 2024، ص 25.

² أحمد حسين عبد المعطي، وآخرون، التنمية المهنية المستدامة لقيادة التعليم قبل الجامعي في ضوء تداعيات التحول الرقمي، المجلة العلمية، المجلد 40، العدد 3، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، 2024، ص 107.

³ محمد علي محمود زلط، أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 02، معهد الجزيرة الآلي ونظم المعلومات الإدارية، مصر، 2023، ص 586.

وخلاصة القول، تتعدد أشكال التحول الرقمي، غير أن أبرزها في المرحلة الراهنة يتمثل في تطبيقات الهواتف الذكية، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي؛ إذ تمثل مجتمعة أدوات أساسية لدعم التوجه الرقمي للمؤسسات، وتعزيز قدراتها التقنية، وتحسين أدائها وفعاليتها في بيئة تتسم بالتطور المتسارع.

ثانياً: مستويات التحول الرقمي

يتم التحول الرقمي على ثلاث مستويات رئيسية¹:

1. على مستوى القيادة: يتطلب دعماً من الإدارة العليا، مع متابعة مستمرة لتطوراتها وتنفيذه بفعالية.
2. على مستوى الاستراتيجية: يجب أن يكون التحول الرقمي جزءاً أساسياً من رؤية المؤسسة وخططها المستقبلية، مع انعكاسه بوضوح على أهدافها.
3. على مستوى الثقافة التنظيمية: يجب أن يؤثر التحول الرقمي على بيئة العمل، الموظفين، الإجراءات، والقيم المؤسسية لضمان تبنيه بشكل شامل ومستدام.

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق التحول الرقمي و خطواته و معوقاته

يمثل التحول الرقمي اليوم عنصراً محورياً في تطوير المؤسسات ومواكبة التطورات التكنولوجية السريعة، حيث أصبح ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الكفاءة المؤسسية. يساهم هذا التحول في تعزيز القدرة التنافسية وتحسين جودة الخدمات والعمليات الداخلية، كما يشمل جميع جوانب العمل من الإدارة إلى الأداء المالي. ونظراً لأهمية هذه العملية، تنتقل إلى المطلب الثالث الذي يعالج متطلبات تطبيق التحول الرقمي وخطواته والمعوقات التي قد تواجهه.

أولاً : متطلبات تطبيق التحول الرقمي

يُطبق التحول الرقمي عبر مجموعة متكاملة تشمل التقنيات، البيانات، العمليات، والموارد البشرية في القطاعين العام والخاص على النحو التالي²:

¹ فضيل أبو عيشة، الاعلام الالكتروني، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، 2010، ص57.

² عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي كلية الحاسبات وتقنيات المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز السعودية 2018، ص 4.

1. **التقنيات:** يعتمد التحول الرقمي على منظومة متكاملة من الأجهزة، أنظمة التشغيل، وسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تضمن الاستفادة المثلى من الأصول التشغيلية دون انقطاع. ويتطلب ذلك توفير مستوى خدمة مناسب للمؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق متخصصة مسؤولة عن إدارة البنية التحتية التقنية والشبكية، سواء كانت محلية أو سحابية¹.
2. **البيانات:** يجب على المؤسسات إدارة البيانات وتحليلها بشكل منتظم وفعال، بهدف توفير معلومات وإجراءات دقيقة وموثوقة وكاملة. كما يستلزم ذلك تطوير أدوات تحليلية وإحصائية متقدمة لضمان تدفق البيانات المستمر والاستفادة المثلى منها بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.
3. **العمليات:** تمثل العمليات مجموعة من الأنشطة والمهام المرتبطة ببعضها لإنتاج خدمة أو منتج معين للمستفيدين. ولضمان التطبيق الفعال للتحول الرقمي، ينبغي بناء بيئة تقنية تدعم تطوير العمليات داخلياً وخارجياً، مع تحقيق التنسيق والمواءمة بين مخرجات المؤسسة وعملياتها، بالإضافة إلى وجود رقابة فعالة على سير العمليات باعتبارها من العوامل الرئيسية لضمان جودة المدخلات والمخرجات.
4. **الموارد البشرية:** تشمل جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وتعد عنصراً حيوياً لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه في عملية التحول الرقمي. إذ يتطلب الأمر كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، بالإضافة إلى مهارات التخطيط وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية، بما يشمل الخبرات العلمية والقدرات الفنية اللازمة للتطوير المستمر².

ثانياً: خطوات التحول الرقمي:

التحول الرقمي يمثل مجموعة من الخطوات المنهجية التي يمكن تلخيصها فيما يلي³:

1. صياغة استراتيجية رقمية واضحة للمؤسسة تحدد الأهداف والتوجهات المستقبلية.
2. تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتوافق مع الاستراتيجية الرقمية، لضمان المرونة التشغيلية المطلوبة.

¹ محمد علي الشديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظه القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 22 العدد 04، مصر، ص 205

² مروة محمد إسماعيل نشوى هام عباس، دور الحوسبة السحابية في معالجة البيانات الضخمة وأثرها على جودة المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 38 العدد 06، جامعة سوهاج، 2024، ص 227.

³ عبد السلام الشيراوي عباس، وآخرون، دور التحول الرقمي في تطوير المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، العدد 47، جامعة بورسعيد، مصر، 2024، ص 417.

3. إنشاء وحدة متخصصة للتحول الرقمي لمتابعة عملية التحول وإدارتها بفعالية.
 4. تقييم الإمكانيات الرقمية المتاحة داخل المؤسسة وقياس مدى جاهزيتها للتغيير.
 5. إنشاء إدارة للتغيير تساعد في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 6. التعرف على العوائق التي قد تواجه التحول الرقمي والعمل على معالجتها.
- إضافة إلى ذلك، هناك خطوات أخرى مهمة لتسهيل التحول الرقمي تشمل¹:
1. تطوير المنصات القديمة لتصبح بيئة تكنولوجيا معلومات قابلة للتكيف مع احتياجات المؤسسة وابتكارها المستقبلية، مع تحقيق التكامل بين عناصر البنية الرقمية الداخلية والخارجية.
 2. صياغة رؤية واضحة للتحول الرقمي، تتيح تقديم خدمات متطورة ودمج التكنولوجيا بسلاسة في العمليات.
 3. اعتماد نموذج تكلفة مرن يدعم الابتكار، بما في ذلك استخدام الحوسبة السحابية لتقليل النفقات مقارنة بالأنظمة التقليدية.
 4. تخصيص الموارد البشرية المؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات لضمان قدرتها على مواكبة التطورات وتسهيل عملية التغيير.
 5. بناء قوة رقمية قادرة على تطبيق التقنيات الحديثة على العمليات الحالية بما يتوافق مع متطلبات اليوم والمستقبل².
 6. متابعة تقدم العمل بشكل مستمر، لضمان تحسين الأداء وتطوير العمليات بشكل مستمر.
- استناداً إلى ما سبق، يمكن القول إن خطوات التحول الرقمي تشمل: وضع رؤية واستراتيجية واضحة مع أهداف قابلة للقياس، تعديل الهيكل التنظيمي لمواجهة مقاومة التغيير، إنشاء وحدة للتحول الرقمي لمتابعة

¹محمود صديق عبد الواحد سعد، الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغير التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا، مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، المجلد 07، العدد 02، جامعة ملك سعود الرياض، 2023، ص 07.

²عمر عبد الحفيظ أحمد عمر، التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة جامعة الزيتونية الأردنية للمدارسات القانونية المجلد 03، العدد 03، جامعة الزيتون الأردنية، عمان، الأردن، 2021، ص 164.

العملية خطوة بخطوة، تقييم الإمكانيات والتكاليف، بناء قوة رقمية مؤهلة، وتحديد العوائق والعمل على حلها لتحقيق التحول بنجاح.

ثالثا: معوقات التحول الرقمي:

يواجه التحول الرقمي العديد من المعوقات التي تحد من فعاليته وتمنع المؤسسات من الاستفادة الكاملة من إمكانياته، مما يستدعي التعامل مع هذه التحديات بطريقة استراتيجية ومنهجية، وتتمثل هذه المعوقات في:¹

- نقص البنية التحتية التكنولوجية الحديثة والكافية.
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين والإدارة.
- نقص المهارات والكفاءات الرقمية لدى العاملين.
- قلة الدعم المالي والموارد اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي.
- تحديات في التكيف مع الأنظمة الرقمية المعقدة.
- ضعف التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.
- المخاوف المتعلقة بأمن المعلومات وحمايتها.
- عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.
- صعوبة في دمج التكنولوجيا الجديدة مع الأنظمة القديمة².
- تحديات تتعلق بالثقافة المؤسسية التي لا تدعم الابتكار الرقمي

¹ عامر إيمان، عتيق شيخ، الصعوبات و التحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر -دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 2025، ص451.

² عامر إيمان، عتيق شيخ، المرجع نفسه، ص451.

المبحث الثالث: العلاقة بين رأس المال البشري والتحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي أحد أبرز التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات الحديثة، حيث يعتمد نجاحه على قدرة الموارد البشرية على التكيف مع التكنولوجيا واستثمارها بفعالية. ويتناول هذا المبحث العلاقة بين رأس المال البشري والتحول الرقمي من خلال ثلاثة مطالب: دور الكفاءات البشرية في نجاح التحول الرقمي، أثر التدريب الرقمي والتأهيل على تطبيقه، ورأس المال البشري كعامل حاسم لاستدامته.

المطلب الأول: دور الكفاءات البشرية في نجاح التحول الرقمي

تعد الكفاءات البشرية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، إذ لم يعد هذا التحول يقتصر على إدماج التكنولوجيات الحديثة، بل أصبح يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى جاهزية المورد البشري وقدرته على التكيف مع البيئة الرقمية. فالعنصر البشري هو الفاعل الرئيسي في تفعيل مختلف الأدوات الرقمية وتحويلها إلى قيمة مضافة حقيقية داخل المؤسسة، مما يجعل الاستثمار فيه أولوية استراتيجية لا غنى عنها¹.

وتتجلى أهمية الكفاءات البشرية في امتلاكها لمجموعة من المهارات الرقمية، مثل القدرة على استخدام نظم المعلومات، تحليل البيانات، والتعامل مع المنصات الرقمية المختلفة، وهو ما يساهم في تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة اتخاذ القرار. كما أن توفر هذه الكفاءات يساعد على تقليص الأخطاء التشغيلية وتسريع وتيرة إنجاز المهام، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على فعالية المؤسسة وقدرتها التنافسية في ظل بيئة رقمية متسارعة.

إضافة إلى ذلك، تلعب الكفاءات البشرية دوراً محورياً في قيادة التغيير التنظيمي المصاحب للتحول الرقمي، حيث تتطلب هذه العملية وجود أفراد قادرين على استيعاب التحولات الجديدة والتفاعل معها بمرونة، مع نشر ثقافة رقمية قائمة على الابتكار والتعلم المستمر. فنجاح التحول الرقمي يرتبط بدرجة تقبل العاملين للتغيير، وهو ما يستدعي تأهيلهم وتدريبهم بشكل مستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية².

¹عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2022، ص 160.

²شهناز دريوش، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: قراءة في ممارسات التوظيف الحديثة وتقنياتها، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 09، العدد 02، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر، 2025، ص 592.

كما تساهم الكفاءات البشرية في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة، من خلال اقتراح حلول رقمية جديدة وتطوير أساليب العمل التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة وفعالية، مثل العمل عن بعد والتعاون الرقمي. وهذا بدوره يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، خاصة في القطاع العام، حيث أصبح التحول الرقمي وسيلة أساسية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن وتبسيط الإجراءات الإدارية.

ومن جهة أخرى، تبرز أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق التكامل بين مختلف مكونات النظام الرقمي داخل المؤسسة، حيث يتطلب ذلك تنسيقا فعالا بين الموارد البشرية والتكنولوجيات المستخدمة، بما يضمن الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة. كما أن توفر كفاءات مؤهلة يساهم في حماية الأنظمة المعلوماتية من المخاطر الرقمية، من خلال تعزيز الوعي بأمن المعلومات وتطبيق الممارسات السليمة في هذا المجال¹.

وعليه، فإن نجاح التحول الرقمي يظل رهينا بمدى اهتمام المؤسسات بتنمية وتطوير كفاءاتها البشرية، من خلال الاستثمار في التعليم والتكوين المستمر، وإدماج برامج تدريبية متخصصة في المجال الرقمي، بما يضمن تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام.

المطلب الثاني: أثر التدريب الرقمي والتأهيل على تطبيق التحول الرقمي

يعتبر التدريب الرقمي والتأهيل المستمر للعاملين من العوامل الأساسية لضمان نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، إذ لا يكفي توافر التكنولوجيا الحديثة وحدها، بل يجب أن تكون الموارد البشرية قادرة على استخدامها بكفاءة واستغلال إمكانياتها لتعزيز الأداء المؤسسي. فالتحول الرقمي يعتمد بشكل مباشر على مستوى جاهزية الأفراد من حيث المهارات الرقمية والمعرفة بالتقنيات الحديثة².

يلعب التدريب الرقمي دورا مزدوجا؛ أولا في تطوير المهارات التقنية للموظفين، مثل التعامل مع البرمجيات المتقدمة، نظم إدارة البيانات، وأمن المعلومات، وثانيا في تعزيز المهارات الإدارية والسلوكية المرتبطة

¹ بوعطيط نور الهدى ، بوقال نسيم، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية ، دراسة حالة تطبيقية ببلدية قسنطينة، مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال ، المجلد 08، العدد 02، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02، الجزائر ، 2025، ص569.

² سالم حميم، فاطمة بلقرع، اثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية شركة اتصالات الجزائر بالأغواط) ، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد05، العدد 02، جامعة الخلفة ، الجزائر، 2024، ص82.

بالتحول الرقمي، مثل التفكير الابتكاري وحل المشكلات والتكيف مع التغيير. ومن خلال هذا التدريب، يصبح الموظف قادراً على المشاركة الفاعلة في تنفيذ المشاريع الرقمية، مما يرفع كفاءة العمليات ويقلل من الأخطاء التشغيلية.

كما يسهم التأهيل الرقمي في خلق ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر والابتكار، إذ يتحول الموظف من مجرد منفذ للمهام إلى شريك فاعل في تطوير العمليات الرقمية وتحسين جودة الخدمات. ويعتبر هذا التأهيل ضرورياً بشكل خاص في المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث يسهم في تقريب الإدارة من المواطنين وتسهيل تبني الخدمات الإلكترونية، بما يضمن فعالية التحول الرقمي واستدامته.

إضافة إلى ذلك، يعزز التدريب الرقمي من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المرتبطة بالأمن السيبراني وحماية البيانات، حيث يصبح الموظفون أكثر وعياً بالمخاطر الرقمية وقادرين على اتباع ممارسات سليمة للتعامل مع المعلومات الحساسة. ويؤدي ذلك إلى تقليل الحوادث التقنية وتعزيز الثقة في النظام الرقمي¹.

وبالتالي، فإن الاستثمار في برامج التدريب الرقمي والتأهيل المستمر يمثل ركيزة استراتيجية لنجاح التحول الرقمي، ويشكل عاملاً رئيسياً في تطوير الكفاءات البشرية وتمكينها من التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، وتحقيق أقصى استفادة من التقنيات الحديثة.

المطلب الثالث: رأس المال البشري كعامل حاسم لاستدامة التحول الرقمي

يشكل رأس المال البشري أحد الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها استدامة التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث لا يمكن لأي مشروع رقمي أن يستمر ويحقق أهدافه دون وجود أفراد مؤهلين يمتلكون المعارف والمهارات والقدرة على الابتكار. فاستدامة التحول الرقمي تتطلب وجود موارد بشرية ليست فقط قادرة على استخدام التكنولوجيا، بل قادرة أيضاً على تطويرها وتحسين العمليات الرقمية باستمرار.

يتجلى دور رأس المال البشري في ضمان استمرارية العمليات الرقمية من خلال قدرته على التكيف مع التغييرات المستمرة في البيئة التكنولوجية، سواء من حيث إدخال أدوات وبرمجيات جديدة أو تحسين

¹محسن بن الحبيب، زوليخة بوغفالة ، حنان علائي ، فعالية التدريب الإلكتروني واثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة

سونلغاز ورقلة ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي ، المجلد 09، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2022، ص884-885.

أساليب العمل القائمة. ويعتبر الاستثمار في تطوير هذا المورد البشري من خلال التدريب المستمر والتأهيل الرقمي من أهم الوسائل للحفاظ على فعالية التحول الرقمي على المدى الطويل¹.

بالإضافة إلى ذلك، يسهم رأس المال البشري في تعزيز الابتكار الرقمي، حيث يقوم الأفراد بتقديم أفكار وحلول جديدة لتحسين الأداء المؤسسي، مما يؤدي إلى تطوير خدمات أكثر جودة ومرونة. كما يعزز رأس المال البشري التعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة، من خلال تفعيل العمل الجماعي والقدرة على إدارة المشاريع الرقمية بفعالية.

ويؤكد الباحثون أن استدامة التحول الرقمي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافة المؤسسة الرقمية، والتي تتأسس على مهارات وقدرات العاملين في تبني التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها بطريقة استراتيجية. لذلك، فإن تعزيز رأس المال البشري يعد استثماراً طويلاً الأمد يضمن استمرار نجاح التحول الرقمي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية. كما أن رأس المال البشري يمثل خط الدفاع الأول ضد المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل الاختراقات السيبرانية وسوء إدارة البيانات، من خلال رفع مستوى الوعي وتطبيق الممارسات الرقمية السليمة. ويترجم ذلك في تعزيز الثقة بالنظام الرقمي وضمان استدامته على المدى الطويل².

وبناء على ذلك، فإن الاستثمار في رأس المال البشري يعد عاملاً حاسماً لاستدامة التحول الرقمي، لأنه يضمن جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق التطور المستمر في البيئة الرقمية.

¹ بوحفص مصطفى، مساهمة رأس المال البشري في الاقتصاد الرقمي كعامل للتنمية المستدامة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 12، العدد 4، جامعة مصطفى اسطيمولي، معسكر، الجزائر، 2023، ص 135-136.

² ليس صالح علي الرجيعي، وداد محمد قاسم رقمون، العوامل الرئيسة لنجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة: منظور نظرية الاعتماد على الموارد، المجلة العربية للإدارة، المجلد 46، العدد 1، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، 2026، ص 235-236.

خلاصة

يتضح من دراسة هذا الفصل أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات مرتبط ارتباطاً وثيقاً برأس المال البشري، إذ يمثل المورد البشري القادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها بشكل فعال العمود الفقري لأي عملية رقمية. فالتحول الرقمي ليس مجرد اعتماد أدوات وبرمجيات حديثة، بل يتطلب تطوير مهارات ومعارف العاملين باستمرار لتعزيز الكفاءة والابتكار.

كما أظهرت الدراسة أن رأس المال البشري يساهم في ضمان استمرارية وفعالية التحول الرقمي من خلال التكيف مع التغيرات والتفاعل مع التحديات التقنية. ويبرز كذلك الدور المحوري للتدريب والتأهيل الرقمي في تطوير القدرات اللازمة لتطبيق التقنيات الحديثة وتحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك، فإن الاستثمار في الكفاءات البشرية يعتبر عاملاً استراتيجياً لتحقيق نجاح التحول الرقمي واستدامته. وبناءً على ذلك، فإن العلاقة بين رأس المال البشري والتحول الرقمي تمثل محوراً أساسياً لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الابتكار المستمر.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية على مستوى ديوان
الترقية والتسيير العقاري بولاية عين
تموشنت

تمهيد

يعد هذا الفصل مكملاً للدراسة النظرية، حيث يهدف إلى إسقاط الجانب المفاهيمي على الواقع التطبيقي من خلال دراسة ميدانية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية عين تموشنت. ويركز هذا الفصل على إبراز دور رأس المال البشري وأبعاده المختلفة في دعم عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، كما يسعى إلى تحليل الواقع التنظيمي والتقني للديوان وفهم مدى جاهزيته لتبني متطلبات الرقمنة. ويعتمد هذا الفصل على منهجية علمية في جمع البيانات ومعالجتها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى مجموعة من المطالب الأساسية التي تشمل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال البطاقة الفنية لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI ، ثم التطرق إلى تصميم الدراسة الميدانية من حيث المنهج والعينة وادوات جمع البيانات، وفي الأخير يتم عرض قياس الصدق والثبات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بشكل مفصل ودقيق.

المبحث الأول: البطاقة الفنية لـديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI

يعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري مؤسسة اقتصادية ذات طبيعة صناعية وتجارية خاضعة مباشرة لوزارة السكن والعمران، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على ديوان الترقية والتسيير العقاري، نشأته ومهامه، أهدافه، ونشاطاته، وهيكله التنظيمي .

المطلب الأول: نشأة الديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI ومهامه أهدافه

من خلال هذا المطلب سنتناول نشأة لـديوان الترقية والتسيير العقاري ومهامه كما يلي :

1 - نشأة الديوان :

ديوان الترقية والتسيير العقاري للولاية وكغيره من الدواوين التابعة لوزارة السكن والعمران والمدينة هو مؤسسة محلية ذات طابع اقتصادي، التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع إلى القانون التجاري، حيث نشأ كوحدة منذ سنة 1985 .

يسير من طرف المدير العام وبدار عن طريق مجلس الإدارة المكون من :

- مدير السكن والتجهيزات الاجتماعية DLEP - رئيسا
- مدير السكن DOC - عضوا
- المراقب المالي على مستوى الولاية عضوا
- مكلف بملف السكن لذا الديوان للولاية عضوا
- أمين خزينة لولاية عضوا
- ممثل الفرع النقابي
- ممثل العمال
- كاتب

2- مهام الديوان⁴⁵ :

⁴⁵المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12 ماي 1991 المتضمن التغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية الدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحدد كفاءات تنظيمها وحملها المعدل والمتمم العدد 25 من 883-884.

- تتولى دواوين الترقية والتسيير العقاري في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا، وتكلف فضلا على ذلك على سبيل التبعية بما يلي: الترقية العقارية، الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه أعمال تأدية الخدمات قصد ضمان ترميم الأملاك العقارية وإعادة الاعتبار إليها وصيانتها ..
- تحول دواوين الترقية والتسيير العقاري فضلا على ذلك، تسيير الأملاك العقارية المسندة إليها، وتحدد اتفاقية نموذجية شروط وكيفيات التكفل بهذه المهمة وتوضح بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالسكن والتعمير
- تكلف دواوين الترقية والتسيير العقاري في ميدان التسيير العقاري بما يلي :
 - إيجار المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي أو التنازل عنها
 - تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا عقود التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها
 - المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها باستمرار في حالة صالحة للسكن
 - إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تتولى دواوين الترقية والتسيير العقاري تسييرها وضبطه ومراقبة النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة بهذه العمارات
 - تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل لمجمل المجمعات السكنية العقارية التي تسييرها وتنسيق ذلك .

3 -أهداف الديوان :

يهدف الديوان إلى :

- الحفاظ على البنايات واستقلاليتها .
- كراء السكنات أو المحلات للاستعمال المهني التجاري أو الحرفي
- تغطية الكراء والأحياء التي تعود إليه
- إنشاء التدبير اليومي لجرد البنايات أين تضمن تسيير مراقبة الوضعية القانونية الإجراء السكنات الموجودة في تلك البنايات .

المطلب الثاني: موارد ونشاطات ديوان الترقية والتسيير العقاري

1 -الموارد المالية للديوان :

بناءا على الطابع العمومي والتجاري والتمويل الذاتي يمكن أن يحصل على الموارد المالية بمايلي: الإيجار البيع الترقية العقارية التحكم في المشاريع الموكلة، أداء الخدمات .

2-نشاط الديوان

حسب المرسوم التشريعي 03/93 المؤرخ في 1 مارس 1993 واستنادا للمادة 01 يقوم بترقية العقارية كل شخص معنوي أو طبيعي يتمتع بأهلية القانونية ويشتمل نشاطاته على ما يلي :

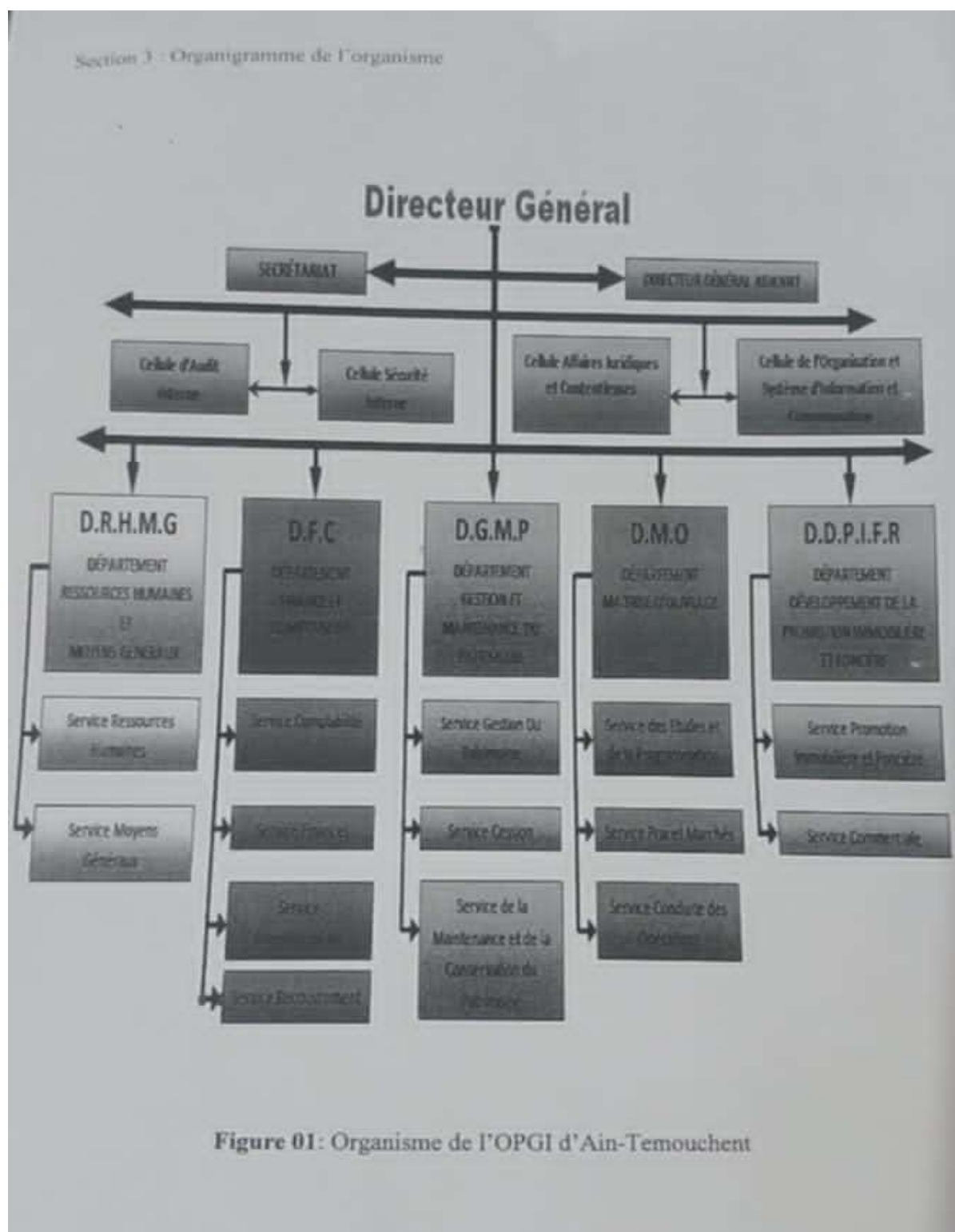
- كل نشاطات الإقتناء والتهيئة للأوعية العقارية قصد بيعها أو تأجيرها
- كل النشاطات التوسطية في الميدان العقاري لاسيما بيع الأملاك العقارية أو تأجيرها .
- كل نشاطات الإدارة والتسيير الحساب الغير .

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي ديوان الترقية والتسيير العقاري

بعد الهيكل التنظيمي ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة من خلال مساهمته في تنظيم نشاطها وتوزيع مهامها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة واختيار القرارات السليمة .

يتشكل الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين غموشنت من مجموعة خلايا والدوائر كما يلي :

شكل رقم (01) الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري



المصدر : الاعتماد على الوثائق الممنوحة من المؤسسة

أولا : الخلايا :

1-خلية الأمن الداخلي: وتتم هذه الخلية ب :

- إعداد مخطط الأمن والسهر على تطبيقه وتنفيذه منذ مصادقة المدير العام عليه
- تنسيق ومراقبة نشاطات اعوان الأمن العاملين بالديوان

2-خلية التدقيق الداخلي: وتقوم هذه الخلية بالمهام التالية:

- السهر على التنفيذ الجيد للطرق والقواعد والاجراءات للتكفل بالمهام المتعلقة بكل فرع من فروع الديوان
- تحليل وتقييم النشاط الإداري والمالي للديوان ومتابعة التطبيق الجيد للتشريعات. واللوائح .

3-خلية التنظيم وأنماط الاعلام والاتصال: وهي مكلفة ب :

- تصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان
- السهر على استثمار إمكانيات الإعلام الآلي .
- ضمان الاستخدام العقلاني لوسائل المعلومات وصيانتها .

4- خلية الشؤون القانونية والمنازعات : وهي مكلفة ب :

- السهر على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتشريع والمتعلقة بمصلحة الديوان؛
- السهر على تنفيذ القرارات وإصدار الاحكام الصالح الديوان .

ثانيا الدوائر :

1 -دائرة التنمية والترقية العقارية والأراضي : وتتمثل مهامها في وضع وتنفيذ سياسة التنمية العقارية والأراضي كما تقوم بتنسيق ومتابعة مشاريع الإسكان، وتتألف من: مصلحة الترقية العقارية، مصلحة التجارة .

2 -دائرة التسيير وصيانة الحاضرة: تهتم بتوفير عمليات إدارة الحاضرة، نقل الملفات والعقارات وصيانتها وكذلك وضع وإتخاذ الإجراءات للحفاظ على الحاضرة، تعزيز العلاقات مع المستخدمين وجمعيات الحاضرة وهذه الدائرة تتكون من مصلحة إستغلال الحاضرة مصلحة الصيانة والمحافظة على الحاضرة .

3 -دائرة التحكم في إنجاز المشاريع : تقوم بإعداد وتنفيذ الإجراءات لبرامج إستئجار المساكن الإجتماعية، كما أنها تقوم بالتنسيق والتسيير ومتابعة المشاريع وهي تتألقا من مصلحة الدراسات البرمجة مصلحة الأسعار والصفقات، مصلحة متابعة العمليات.

4-دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة : تعني هذه الدائرة بكل ما يتعلق بالإمكانات البشرية والوسائل الضرورية الخاصة وتتكون من مصلحة الموارد البشرية فرع الأجور، فرع تسيير المستخدمين مصلحة الوسائل العامة (فرع حضيرة السيارات، فرع المخزون) .

5 -دائرة المحاسبة والمالية :

تعتبر هذه الدائرة محل دراستنا تهتم بضمان جميع العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بالديوان وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التي تطلع بها الوكالة لرصد تنفيذ وضمان السيطرة عليها، كما تهتم بصيانة وتحديد مكتب المحاسبة وتوحيد جميع القيود المحاسبية وتتكون هذه الدائرة من مصلحة المحاسبة مصلحة المالية مصلحة الاستثمارات، مصلحة التحصيل.

المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية

بعد تصميم الدراسة الميدانية، تعد هذه المرحلة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تسهم في تحقيق أهداف الدراسة بشكل دقيق ومنهجي. ولضمان ذلك، يجب اعتماد منهجية عمل علمية تتناسب مع طبيعة الإشكالية المطروحة وخصائص عينة الدراسة. وعليه يتناول هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة، وأدوات جمع البيانات المستخدمة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج وتفسيرها بما يخدم أهداف البحث.

المطلب الأول : الاطار المنهجي للدراسة

أولا منهجية الدراسة

المنهج هو أسلوب علمي منظم يعتمد عليه الباحث في دراسة ظاهرة معينة بهدف فهمها وتشخيصها وتحديد أبعادها والكشف عن أسبابها، إضافة إلى تحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها، وصولا إلى نتائج علمية دقيقة قابلة للتعميم والتطبيق. كما يعد المنهج مجموعة من الخطوات والإجراءات الفكرية المتكاملة التي تنظم عملية البحث العلمي وتسهم في الوصول إلى المعرفة الحقيقية والتحقق منها بطريقة علمية منهجية ومنظمة¹.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات العلمية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وصفا دقيقا وموضوعيا وفق أسس علمية منهجية، مع تحويل البيانات إلى معلومات كمية قابلة للتحليل والتفسير. ويقوم هذا المنهج في مرحلته الأولى على جمع بيانات دقيقة وشاملة حول موضوع الدراسة، ثم تحليلها في مرحلة لاحقة بهدف تفسير العلاقات بين المتغيرات وتحديد العوامل المؤثرة فيها. كما يتيح هذا المنهج إمكانية دراسة الظاهرة في سياقها الطبيعي دون تدخل الباحث، بما يضمن موضوعية النتائج ودقتها. وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان كأداة رئيسية، بالإضافة إلى المقابلات والملاحظة وتحليل الوثائق والمستندات، وذلك بهدف الحصول على معلومات شاملة تدعم التحليل الإحصائي وتحقق أهداف الدراسة².

إلى جانب الدراسة الوصفية، تم الاعتماد كذلك على الدراسة الاختبارية بهدف دعم النتائج المتوصل إليها وتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة بشكل أدق، حيث تم جمع البيانات الميدانية باستخدام الاستبيان

¹ محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1999، ص 52.

² محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ص 46-47.

كأداة رئيسية، ثم تحليلها إحصائيا باستخدام الأساليب المناسبة، بما يضمن تعزيز دقة النتائج وموضوعيتها والاعتماد عليها في اختبار الفرضيات.

ثانياً مجتمع الدراسة وعينتها

أ- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية عين تموشنت ، ويقدر عددهم بحوالي 48 موظفاً، حيث يمثلون الإطار البشري محل الدراسة الذي يتم من خلاله تحليل متغيرات البحث المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة، فقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع، حيث تم توزيع 40 استمارة استبيان على موظفي المديرية، وتم استرجاعها كاملة دون أي فقدان، مما يعزز من دقة البيانات وموثوقية النتائج المتحصل عليها ويعكس تعاون أفراد العينة مع عملية البحث.

وفيما يلي سيتم عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة اعتماداً على البيانات الشخصية والمعلومات الأولية الواردة في الاستبيان.

1 - خصائص عينة الدراسة حسب الجنس: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس بهدف التعرف على طبيعة التركيبة البشرية للمستجوين.

جدول رقم (01) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

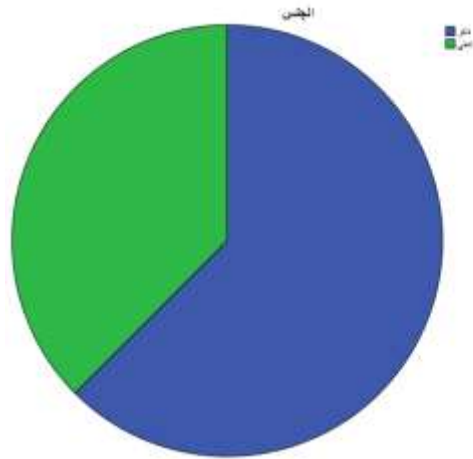
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	62.5%
انثى	15	37.5%
المجموع	40	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 25 مفردة بنسبة 62.5% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الاناث 15 مفردة بنسبة 37.5%. يتضح من خلال هذه النتائج وجود غلبة للذكور ضمن عينة الدراسة، وهو ما يعكس طبيعة المجتمع المهني في المؤسسة محل الدراسة،

حيث تمثل بعض الوظائف إلى استقطاب الذكور بنسبة اكبر. ومع ذلك تبقى نسبة الاناث معتبرة، مما يدل على وجود تمثيل مقبول لكلا الجنسين في العينة، وهو ما يعزز من موضوعية النتائج وامكانية تعميمها بدرجة معقولة.

الشكل رقم (01) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2-خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

جدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

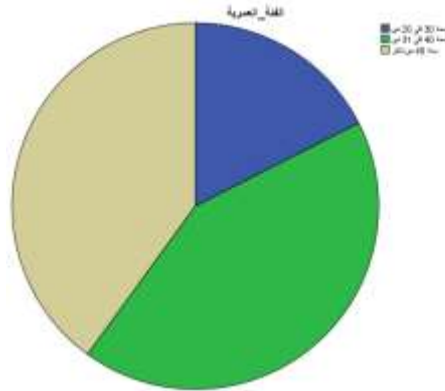
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	7	17.5%
من 31 سنة الى 40 سنة	17	42.5%
40 سنة فاكتر	16	40%
المجموع	40	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين جدول رقم (02) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية، حيث يتضح ان الفئة العمرية من 31 سنة الى 40 سنة تمثل النسبة الاكبر من افراد العينة بنسبة 42.5% وبعدها 17 فردا، تليها فئة 40 سنة فاكتر بنسبة 40% وبعدها 16 فردا، في حين سجلت الفئة العمرية من 20 الى 30 سنة ادنى نسبة بلغت 17.5% وبعدها 7 افراد.

تشير هذه النتائج الى ان غالبية افراد العينة ينتمون الى الفئات العمرية المتوسطة والكبرى، وهو ما يعكس توفر مستوى من الخبرة المهنية داخل المؤسسة محل الدراسة، الامر الذي قد يسهم في تقديم اراء اكثر نضجا ودقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة المرتبط بالتحول الرقمي، مقارنة بالفئة الاصغر سنا التي كانت اقل تمثيلا في العينة.

الشكل رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3-خصائص عينة الدراسة حسب الوظيفة الممارسة: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

جدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الممارسة

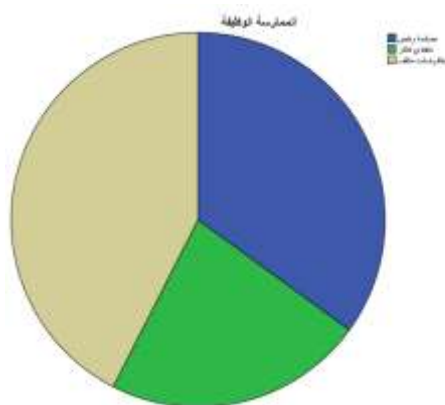
الوظيفة الممارسة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	14	35%
اطار تنفيذي	9	22.5%
مكلف بالدراسات	17	42.5%
المجموع	40	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (03) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الممارسة، حيث يتضح ان فئة مكلف بالدراسات تحتل المرتبة الاولى بتكرار قدره 17 فردا بنسبة 42.5% من اجمالي العينة، وهو ما يشير الى ان هذه الفئة تمثل الشريحة الاكبر ضمن مجتمع الدراسة. تليها فئة رئيس مصلحة بتكرار 14 فردا بنسبة 35%، مما يعكس حضورا معتبرا للمستويات الاشرافية في العينة. في حين جاءت فئة اطار تنفيذي في المرتبة الاخيرة بتكرار 9 افراد بنسبة 22.5%، وهي نسبة اقل مقارنة بباقي الفئات.

وتعكس هذه النتائج تنوعا نسبيا في الوظائف الممثلة داخل العينة، الامر الذي يعزز من مصداقية الدراسة ويسهم في الحصول على اراء متعددة تعكس مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة، خاصة وان فئة مكلفي الدراسات تمثل نسبة معتبرة يمكن ان يكون لها دور مهم في دعم وتحليل عمليات التحول الرقمي.

الشكل رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الممارسة



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4-خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

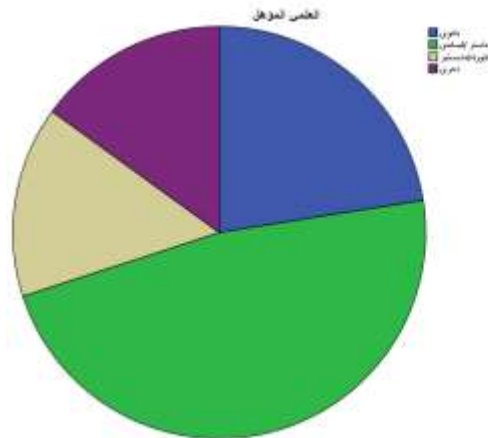
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	9	22.5%
ماستر/ليسانس	19	47.5%
دكتوراه/ماجستير	6	15%
اخرى	6	15%
المجموع	40	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يتضح أن فئة الحاصلين على شهادة ليسانس أو ماستر تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بـ 47.5%، أي ما يعادل 19 مفردة، وهو ما يعكس المستوى الجامعي ضمن مجتمع الدراسة. تليها فئة الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة 22.5% وبعدد 9 أفراد، في حين سجلت كل من فئتي الدكتوراه أو الماجستير وفئة أخرى نفس النسبة المقدرة بـ 15% لكل منهما، بعدد 6 أفراد لكل فئة.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، وهو ما قد يساهم في تعزيز فهمهم لموضوع الدراسة، خاصة ما يتعلق بالتحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما يمنح مصداقية أكبر للإجابات المقدمة ويعزز من موثوقية النتائج المتوصل إليها.

الشكل رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

5-خصائص عينة الدراسة حسب الاقدمية: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

جدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية

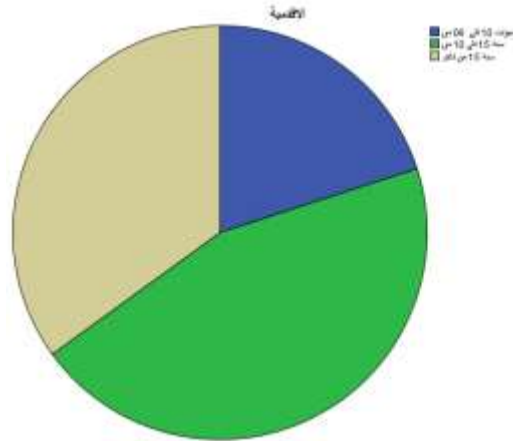
الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
من 6 الى 10 سنوات	8	20%
من 10 الى 15 سنة	18	45%
15 سنة فاكثر	14	35%
المجموع	40	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (05) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية، حيث يتضح ان الفئة التي تتراوح اقدمية عملها من 10 الى 15 سنة تمثل النسبة الاكبر من العينة بـ 45%، وهو ما يعكس تركز اغلب المبحوثين ضمن فئة ذات خبرة مهنية متوسطة الى مرتفعة. تليها فئة من لديهم اقدمية 15 سنة فاكثر بنسبة 35%، مما يدل على وجود نسبة معتبرة من ذوي الخبرة الطويلة داخل المؤسسة، وهو ما قد يساهم في تعزيز الفهم العملي لمختلف التغيرات التنظيمية. في حين سجلت الفئة التي تتراوح اقدمية عملها من 6 الى 10 سنوات اقل نسبة بـ 20%، مما يشير الى محدودية تمثيل الفئات ذات الخبرة الاقل نسبيا. وبصفة عامة، يظهر

ان عينة الدراسة تتميز بمستوى جيد من الاقدمية، الامر الذي يعزز من موثوقية الاجابات ويعطي مصداقية اكبر لنتائج الدراسة.

الشكل رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

بعد تحديد مجال الدراسة والمنهج المعتمد، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات وتحليلها كما يلي:

أولاً: المصادر الأولية

1 -المقابلة والملاحظة: تم إجراء مقابلات مباشرة مع بعض موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية عين تموشنت بهدف جمع المعلومات الضرورية المرتبطة بموضوع الدراسة. كما تم تسجيل الملاحظات أثناء سير المقابلات وطرح الأسئلة، مع الحرص على توضيح الغموض والتأكد من دقة الإجابات، إضافة إلى ملاحظة تفاعل الباحثين أثناء الإجابة على أسئلة الاستبيان بما يساهم في تعزيز مصداقية البيانات المتحصل عليها.

2 -الاستبيان: يعد الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات في الدراسات العلمية، حيث يعتمد على مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تهدف إلى جمع آراء ومعلومات الباحثين حول موضوع محدد. ويتميز هذا الأداة بقدرتها على تغطية عدد كبير من أفراد العينة في وقت وجهد أقل، إضافة إلى سهولة تحليل بياناته بطريقة كمية تساعد في اختبار الفرضيات.

وقد تم إعداد الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة الموسومة بـ دور راس المال البشري في نجاح التحول الرقمي في المؤسسة —دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI بولاية عين تموشنت"، حيث مرّ بعدة مراحل، تمثلت في:

- إعداد نسخة أولية من الاستبيان؛
 - عرضها على المشرف للتأكد من ملاءمتها لأهداف الدراسة؛
 - إدخال التعديلات اللازمة من حيث الصياغة والحذف والإضافة؛
 - توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات؛
 - تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة .
- هيكل الاستبيان:** تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين:
- **الجزء الأول:** تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي: الجنس، الفئة العمرية، الوظيفة الممارسة، المؤهل العلمي، والأقدمية المهنية .
 - **الجزء الثاني:** خصص لمحاوَر الدراسة، حيث شمل :
 - **المحور الأول:** رأس المال البشري، وتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: استقطاب الموارد البشري، تطوير المورد البشري ، وتنشيط المورد البشري ، و الحافطة على المورد البشري حيث احتوى كل بعد على 6 فقرات .
 - **المحور الثاني:** التحول الرقمي ، وتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: الثقافة الرقمية (3 فقرات)، قواعد البيانات (3 فقرات) ، رقمنة العمليات (4 فقرات) ، التقنيات (4 فقرات).
- وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس آراء المبحوثين، نظراً لسهولة استخدامه وتوازنه، حيث يتدرج من: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، إلى غير موافق بشدة.
- الجدول رقم (06): درجات سلم ريكارت :**

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

source : Ankur Joshi, Saket Kale , Satish Chandel and D. K. Pal, Likert Scale: Explored and Explained, British Journal of Applied Science & Technology, 7(4): 396-403, 2015, Article no.BJAST.2015.157

ب- **المصادر الثانوية:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المصادر الثانوية ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية والمذكرات الجامعية والأبحاث والدراسات السابقة،

إضافة إلى المقالات العلمية المحكمة، بهدف بناء إطار نظري متكامل للدراسة وتعزيزها بأسس علمية موثوقة تدعم الجوانب النظرية والمنهجية للبحث.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة باستخدام الحاسب الآلي. وللإجابة على فرضيات الدراسة، تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، تتمثل فيما يلي:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة ثبات وموثوقية فقرات الاستبيان .
- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بينها .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية :لتحليل إجابات أفراد العينة وترتيب العبارات حسب أهميتها استناداً إلى قيم المتوسط الحسابي .
- الوسط الحسابي :لتحديد متوسط تقييم كل عبارة من عبارات محاور الدراسة .
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر راس المال البشري على نجاح التحول الرقمي.
- معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2): لقياس قوة العلاقة ونسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.
- تحليل التباين (ANOVA) واختبار (T): لاختبار معنوية نموذج الانحدار ومعاملاته عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المبحث الثالث: قياس صدق و ثبات و تحليل الدراسة

تعد أدوات البحث من الركائز الأساسية في أي دراسة علمية، إذ تمثل الوسيلة المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ومن هذا المنطلق، فإن إعداد أداة الدراسة يتطلب التحقق من مدى صلاحيتها من حيث الصدق والثبات لضمان قياس المفاهيم المستهدفة بشكل سليم ودقيق. ويهدف هذا المبحث إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المطلب الأول : قياس صدق الدراسة

يعتبر الصدق من الشروط الأساسية التي يجب توفرها في أداة الدراسة، إذ يعكس مدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه بشكل دقيق وموضوعي، بما يضمن موثوقية النتائج المتحصل عليها.

- **الصدق الظاهري:** بعد إعداد الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة الأكاديمية، بهدف إبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات، وترابطها، وتناسق محاورها، ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، حيث تم تعديل بعض الفقرات في ضوء الملاحظات المقدمة بما يضمن تحسين جودة الاداة .

- **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدى انسجام فقرات الاستبيان مع بعضها البعض، ودرجة ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، ويتم التحقق منه باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتأكد من أن جميع الفقرات تقيس نفس البعد أو المفهوم المراد دراسته.

أ-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (راس المال البشري)

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بين فقرات و ابعاد المحور الأول: راس المال البشري

المحاور	الابعاد	العبرة	معامل الارتباط سبيرمان	SIG
راس	استقطاب المورد البشري	مؤسستنا تجذب المواهب ذات المهارات الرقمية العالية	0.829**	0.000
		سياسات التوظيف لدينا تستهدف الأفراد ذوي الخبرة في التحول الرقمي	0.872**	
		يتم الإعلان عن الوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية بشكل واضح	0.880**	
		مؤسستنا توفر برامج تعريفية للأفراد الجدد لتعريفهم بأهمية التحول الرقمي	0.740**	

المال البشري	0.733**	تركز على جذب الأكاديميين الذين لديهم خلفية في التعليم الرقمي.
	0.654**	ندعو خبراء التحول الرقمي لتقديم محاضرات وورش عمل للموظفين
تطوير المورد البشري	0.833*	توفر مؤسستنا دورات تدريبية في المهارات الرقمية للعاملين
	0.808**	تعد مؤسستنا خطط تدريب مخصصة بناءً على احتياجات الأفراد
	0.839**	لدينا برامج تطوير مهنية تركز على التقنيات الحديثة
	0.863**	يتم تضمين المهارات الرقمية في الخطط التدريبية السنوية
	0.826**	تستخدم مؤسستنا منصات التعلم الإلكتروني لتدريب الموظفين
	0.844**	يتم تشجيع الأفراد على حضور ورش العمل والندوات المتعلقة بالتكنولوجيا
	0.884**	يعقد لدينا اجتماعات دورية لمناقشة التقدم في مبادرات التحول الرقمي
	0.885**	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يظهرون براعة في استخدام التكنولوجيا
تنشيط المورد البشري	0.875**	لدينا برامج تحفيزية لدعم التحول الرقمي
	0.883**	يتم تقدير ومكافأة الابتكارات الرقمية في مؤسستنا.
	0.767**	هناك بيئة عمل داعمة للتحول الرقمي في مؤسستنا
	0.840**	تشجع مؤسستنا الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية في عملهم اليومي
	0.894**	توفر مؤسستنا بيئة عمل مستقرة وداعمة للحفاظ على الكفاءات
	0.851**	لدينا برامج تطوير مهني مستمرة لدعم النمو الوظيفي
	0.946**	تعتبر مشاركة الأفراد في المبادرات الرقمية معياراً للتقييم الوظيفي
المحافظة على المورد البشري		

	0.902**	تحرص على توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والاستقرار الوظيفي		
	0.908**	لدينا سياسات واضحة للحفاظ على المواهب الرقمية		
	0.901**	يتم تقديم الدعم اللازم للأفراد لمواجهة التحديات الرقمية		

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (07) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول المتمثل في راس المال البشري، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط سبيرمان بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي اليه. وتظهر النتائج ان جميع معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت قيمها بين 0.654 و0.946، وهي قيم تدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وابعادها.

كما نلاحظ ان جميع قيم الدلالة الاحصائية كانت اقل من مستوى المعنوية 0.05، حيث بلغت في اغلبها 0.000، وهو ما يشير الى ان هذه الارتباطات دالة احصائيا. وهذا يعني ان كل عبارة تسهم بشكل فعلي في قياس البعد الذي تنتمي اليه ولا توجد عبارات شاذة او ضعيفة الارتباط.

وبالنظر الى الابعاد، نجد ان بعد المحافظة على المورد البشري سجل اعلى معاملات ارتباط، حيث بلغت اقصاها 0.946، مما يعكس قوة تجانس عباراته. كما سجل بعد تنشيط المورد البشري ايضا معاملات مرتفعة جدا تجاوزت 0.88 في معظمها. في حين جاءت باقي الابعاد وهي استقطاب المورد البشري وتطوير المورد البشري بمعاملات ارتباط قوية كذلك، رغم وجود بعض القيم الاقل نسبيا لكنها تبقى ضمن الحدود المقبولة علميا.

وعليه يمكن القول ان جميع عبارات المحور الاول تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، مما يؤكد صلاحية اداة الدراسة لقياس متغير راس المال البشري بمختلف ابعاده، واعتمادها في التحليل الاحصائي اللاحق بثقة.

ب-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الرقمي)

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين ابعاد و فقرات المحور الثاني : التحول الرقمي

المحاور	الابعاد	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	SIG
	الثقافة الرقمية	أفهم كيفية استخدام الأجهزة والتطبيقات الرقمية بشكل صحيح	0.975**	0.000

راس المال البشري	قواعد البيانات	أحرص على حماية معلوماتي الشخصية عند استخدام الانترنت	0.947**
		أتعامل مع الآخرين على الانترنت بطريقة محترمة و مسؤولة	0.948**
	رقمنة العمليات	تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات في كافة المستويات الإدارية	0.955*
		تغطي البيانات المتوفرة في المؤسسة كافة عملياتها	0.918**
		تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بربائنها	0.975**
		تعمل أنشطة المؤسسة رقميا	0.926**
	التقنيات	عمليات وأنشطة المؤسسة مترابطة رقميا	0.958**
		يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجيا إلكترونيا	0.909**
		يتم تقديم الخدمات للزبائن رقميا	0.970**
		التقنيات المستخدمة من المؤسسة تتناسب مع الخدمات المقدمة للزبائن	0.917**
		تمتلك المؤسسة التقنيات والأجهزة الحديثة	0.951**
		التقنيات المستخدمة في المؤسسة تساعد في حفظ وتخزين المعلومات	0.955**
		تقوم المؤسسة بتطوير التقنيات التي تستخدمها بشكل مستمر	0.955**

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (08) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني المتعلق بالتحول الرقمي، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط سبيرمان بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي اليه. وتظهر النتائج ان جميع معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة جدا، حيث تراوحت قيمها بين 0.909 و 0.975، وهي قيم تدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وابعادها.

كما نلاحظ ان جميع قيم الدلالة الاحصائية (Sig) بلغت 0.000، وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤكد ان هذه الارتباطات دالة احصائيا. وهذا يدل على ان العبارات تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، وتتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

، سجل بعد الثقافة الرقمية معاملات ارتباط مرتفعة جدا، مما يعكس انسجام العبارات المتعلقة بسلوكيات الاستخدام الرقمي. كما اظهرت ابعاد قواعد البيانات ورقمنة العمليات والتقنيات كذلك معاملات ارتباط قوية، وهو ما يعكس تجانس هذه الابعاد وقدرتها على قياس مفهوم التحول الرقمي بشكل دقيق. بناء على هذه النتائج، يمكن القول ان المحور الثاني يتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، مما يجعله صالحا للاستخدام في التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى استقرار نتائج الاستبيان واتساقها، بحيث لا تتغير بشكل كبير عند إعادة تطبيقه على أفراد العينة نفسها وفي ظروف متشابهة، مما يعكس دقة الأداة وموثوقيتها في القياس. ويعد معامل ألفا كرونباخ من أبرز المقاييس المستخدمة لقياس الثبات، حيث تشير القيم المرتفعة له إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان.

وعادة ما يعتبر معامل الثبات مقبولا إذا تجاوزت قيمته 0.70، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي. وفي هذا السياق، تم الاعتماد على برنامج SPSS لإجراء اختبار الثبات على إجابات أفراد العينة، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبيان، وقد أسفرت النتائج عن القيم المبينة في الجدول التالي.

جدول رقم (09): قياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
راس المال البشري	24	0.935
التحول الرقمي	14	0.966
الاستبيان ككل	38	0.953

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (09) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة الثبات لمحور راس المال البشري (0.935)، وهي قيمة مرتفعة تدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المحور. كما سجل محور التحول الرقمي معامل ثبات قدره (0.966)، وهو مستوى عال جدا يعكس تجانسا قويا بين فقراته. أما بالنسبة للاستبيان ككل فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ

(0.953)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة ثبات مرتفعة جدا. وعليه يمكن القول ان الاستبيان يتمتع بمستوى عال من الموثوقية، مما يجعله صالحا للاستخدام في الدراسة الميدانية وتحليل النتائج بثقة.

المطلب الثالث : تحليل الدراسة و اختبار فرضياتها

أولا : عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالأبعاد الفرعية لهذا المحور، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

1-تحليل نتائج المحور الأول "راس المال البشري".

أ-عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الأول:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ"استقطاب المورد البشري"

الجدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	مؤسستنا تجذب المواهب ذات المهارات الرقمية العالية	3.600	1.150	مرتفع	6
02	سياسات التوظيف لدينا تستهدف الأفراد ذوي الخبرة في التحول الرقمي	3.850	0.833	مرتفع	3
03	يتم الإعلان عن الوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية بشكل واضح	3.800	0.882	مرتفع	5
04	مؤسستنا توفر برامج تعريفية للأفراد الجدد لتعريفهم بأهمية التحول الرقمي	3.950	0.638	مرتفع	1
05	تركز على جذب الأكاديميين الذين لديهم خلفية في التعليم الرقمي.	3.825	0.712	مرتفع	4
06	ندعو خبراء التحول الرقمي لتقديم محاضرات وورش عمل للموظفين	3.925	0.858	مرتفع	2
المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الفرعي الأول		3.825	0.845	مرتفع	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (10) نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول بعد استقطاب المورد البشري، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.600) و(3.950)، وهي جميعها تقع ضمن فئة الاستجابة المرتفعة حسب مقياس ليكرت المعتمد، مما يعكس تقييما إيجابيا من طرف أفراد العينة لممارسات المؤسسة في مجال استقطاب المورد البشري المرتبط بالتحول الرقمي. وقد احتلت العبارة المتعلقة بتوفير برامج تعريفية للأفراد الجدد المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (3.950)، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتهيئة الموظفين الجدد وتعريفهم بأهمية التحول الرقمي. في حين جاءت العبارة المتعلقة بجذب المواهب ذات المهارات الرقمية في المرتبة الاخيرة بمتوسط (3.600)، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع.

اما بالنسبة للنتيجة الاجمالية، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.825) بانحراف معياري (0.845)، وهو ما يشير الى وجود درجة مرتفعة من الاتفاق بين افراد العينة حول فعالية ممارسات استقطاب المورد البشري داخل المؤسسة، مع مستوى مقبول من التجانس في الاجابات. وعليه يمكن القول ان المؤسسة تولي اهتماما معتبرا لاستقطاب الكفاءات المرتبطة بالتحول الرقمي، مما يعزز من قدراتها على مواكبة التغيرات التكنولوجية.

ب- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثاني:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "تطوير المورد البشري"

الجدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	توفر مؤسستنا دورات تدريبية في المهارات الرقمية للعاملين	3.900	0.810	مرتفع	4
02	تعد مؤسستنا خطط تدريب مخصصة بناءً على احتياجات الأفراد	4.150	0.483	مرتفع	1
03	لدينا برامج تطوير مهنية تركز على التقنيات الحديثة	4.025	0.479	مرتفع	2
04	يتم تضمين المهارات الرقمية في الخطط التدريبية السنوية	3.950	0.714	مرتفع	3

05	تستخدم مؤسستنا منصات التعلم الإلكتروني لتدريب الموظفين	3.950	0.782	مرتفع	5
06	يتم تشجيع الأفراد على حضور ورش العمل والندوات المتعلقة بالتكنولوجيا	3.950	0.845	مرتفع	6
المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الفرعي الثاني		3.988	0.686	مرتفع	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (11) نتائج تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد تطوير المورد البشري، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية أن جميع العبارات جاءت ضمن المستوى المرتفع، إذ تراوحت بين (3.900) و(4.150)، مما يعكس وجود اهتمام جيد من طرف المؤسسة بتطوير المورد البشري، خاصة فيما يتعلق بوضع خطط تدريب مخصصة بناء على احتياجات الأفراد والتي سجلت أعلى متوسط حسابي. كما أظهرت النتائج أن استخدام منصات التعلم الإلكتروني وتشجيع المشاركة في الورشات والندوات جاء بدرجة مرتفعة أيضاً، مما يدل على توجه إيجابي نحو تعزيز المهارات الرقمية للعاملين.

وبالنسبة للانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (0.479) و(0.845)، وهو ما يشير إلى وجود تجانس مقبول في آراء أفراد العينة حول مختلف العبارات. كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3.988) بانحراف معياري قدره (0.686)، مما يعكس أن مستوى تطوير المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً بشكل عام، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات البشرية ودعم التحول الرقمي.

ج- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثالث:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "تنشيط المورد البشري"

الجدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	يعقد لدينا اجتماعات دورية لمناقشة التقدم في مبادرات التحول الرقمي	4.150	0.579	مرتفع	4
02	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يظهرون براعة في استخدام التكنولوجيا	4.050	0.638	مرتفع	5
03	لدينا برامج تحفيزية لدعم التحول الرقمي	4.150	0.533	مرتفع	3

04	يتم تقدير ومكافأة الابتكارات الرقمية في مؤسستنا.	4.175	0.549	مرتفع	2
05	هناك بيئة عمل داعمة للتحويل الرقمي في مؤسستنا	4.175	0.549	مرتفع	1
06	تشجع مؤسستنا الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية في عملهم اليومي	4.250	0.438	مرتفع	1
المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الفرعي الثالث		4.158	0.548		

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (12) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث الخاص بتنشيط المورد البشري، حيث أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.050) و(4.250)، وجميعها تقع ضمن المجال المرتفع، باستثناء فقرة واحدة جاءت في مستوى مرتفع جدا، مما يدل على أن أفراد العينة يتفقون بدرجة عالية على وجود ممارسات فعالة لتنشيط المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي سجلته الفقرة المتعلقة بتشجيع الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية في عملهم اليومي، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتعزيز السلوك الرقمي لدى الموظفين، في حين سجلت أقل قيمة في الفقرة الخاصة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية، لكنها بقيت ضمن المستوى المرتفع. أما المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد فقد بلغ (4.158) بانحراف معياري قدره (0.548)، وهو ما يعكس تجانس آراء أفراد العينة واتفاقهم حول أهمية تنشيط المورد البشري في دعم التحويل الرقمي، مع اتجاه عام مرتفع لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة.

د-عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الرابع:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "المحافظة على المورد البشري"

الجدول رقم (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الرابع.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	يعقد لدينا اجتماعات دورية لمناقشة التقدم في مبادرات التحويل الرقمي	4.200	0.516	مرتفع	3
02	يتم تقديم حوافر مادية ومعنوية للموظفين الذين	4.300	0.464	مرتفع	1

				يظهرون براعة في استخدام التكنولوجيا	
03	مرتفع	0.536	4.200	لدينا برامج تحفيزية لدعم التحول الرقمي	
04	مرتفع	0.533	4.150	يتم تقدير ومكافأة الابتكارات الرقمية في مؤسستنا.	
05	مرتفع	0.579	4.150	هناك بيئة عمل داعمة للتحول الرقمي في مؤسستنا	
06	مرتفع	0.496	4.100	تشجع مؤسستنا الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية في عملهم اليومي	
	مرتفع	0.520	4.183	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الفرعي الرابع	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن استجابات أفراد العينة حول بعد المحافظة على المورد البشري جاءت في مستوى مرتفع بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (4.183) بانحراف معياري قدره (0.520)، مما يعكس تحانساً نسبياً في آراء الباحثين حول هذا البعد. وقد أظهرت النتائج أن أغلب المؤشرات سجلت مستويات مرتفعة إلى مرتفعة جداً، حيث جاء في المرتبة الأولى المؤشر المتعلق بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين الذين يظهرون براعة في استخدام التكنولوجيا بمتوسط حسابي (4.300)، بينما جاءت بعض المؤشرات الأخرى في مراتب تالية مثل تشجيع الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية بمتوسط (4.100). وبصفة عامة، فإن هذه النتائج تعكس وجود توجه إيجابي داخل المؤسسة نحو دعم المورد البشري وتحفيزه بما يساهم في تعزيز التحول الرقمي، وهو ما يبرز أهمية هذا البعد في تحسين الأداء التنظيمي ومواكبة التغيرات الرقمية.

2- عرض نتائج المحور الثاني " التحول الرقمي "

أ- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الأول:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "الثقافة الرقمية"

الجدول رقم (14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	أفهم كيفية استخدام الأجهزة والتطبيقات الرقمية بشكل صحيح	4.225	0.479	مرتفع جداً	2
02	أحرص على حماية معلوماتي الشخصية عند استخدام	4.175	0.500	مرتفع	3

الانترنت				
03	أتعامل مع الآخرين على الانترنت بطريقة محترمة ومسؤولة	4.275	0.505	مرتفع جدا
	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الفرعي الأول	4.225	0.495	مرتفع جدا

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (14) نتائج تحليل البعد الفرعي الأول المتعلق بالثقافة الرقمية، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المستوى المرتفع جدا، إذ تراوحت بين (4.175) و(4.275)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الوعي الرقمي لدى أفراد العينة. وقد احتلت العبارة المتعلقة بالتعامل مع الآخرين على الانترنت بطريقة محترمة ومسؤولة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.275)، في حين جاءت العبارة الخاصة بحماية المعلومات الشخصية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.175)، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع. كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (4.225) بانحراف معياري (0.495)، وهو ما يعكس تجانسا نسبيا في إجابات أفراد العينة واتجاها عاما مرتفعا جدا نحو الثقافة الرقمية، مما يشير إلى إدراك جيد لدى الموظفين لأهمية السلوك الرقمي السليم في بيئة العمل.

ب- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثاني:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "قواعد البيانات"

الجدول رقم (15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات في كافة المستويات الإدارية	4.200	0.563	مرتفع	2
02	تغطي البيانات المتوفرة في المؤسسة كافة عملياتها	4.275	0.452	مرتفع جدا	1
03	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بزملائها	4.200	0.516	مرتفع	2
	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الفرعي الثاني	4.225	0.510	مرتفع جدا	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ج- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثالث:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "رقمنة العمليات"

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تعمل أنشطة المؤسسة رقميا	4.225	0.530	مرتفع جدا	2
02	عمليات وأنشطة المؤسسة مترابطة رقميا	4.275	0.554	مرتفع جدا	1
03	يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجيا إلكترونيا	4.275	0.542	مرتفع جدا	1
04	يتم تقديم الخدمات للزبائن رقميا	4.275	0.505	مرتفع جدا	1
	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الفرعي الثالث	4.262	0.533	مرتفع جدا	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (16) الخاص بالبعد الفرعي الثالث المتعلق برقمنة العمليات أن استجابات أفراد العينة جاءت جميعها في مستوى مرتفع جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.225) و(4.275)، وهي قيم تقع ضمن الفئة الخامسة من سلم ليكرت الخماسي، مما يعكس اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة القوية على وجود مستوى متقدم من رقمنة العمليات داخل المؤسسة محل الدراسة. كما يظهر من النتائج أن أعلى المتوسطات الحسابية سجلت في ثلاث عبارات متساوية تقريبا، والمتعلقة بترابط العمليات رقميا وتبادل المعلومات إلكترونيا وتقديم الخدمات للزبائن رقميا، في حين سجلت عبارة "تعمل أنشطة المؤسسة رقميا" أقل متوسط حسابي مقارنة بباقي العبارات رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع جدا. أما على مستوى البعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (4.262) بانحراف معياري قدره (0.533)، مما يدل على تجانس نسبي في آراء أفراد العينة واتفقهم حول ارتفاع مستوى رقمنة العمليات في المؤسسة.

د- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الرابع:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "التقنيات"

الجدول رقم (17) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الرابع.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	التقنيات المستخدمة من المؤسسة تتناسب مع الخدمات المقدمة للزبائن	4.175	0.446	مرتفع	2
02	تمتلك المؤسسة التقنيات والأجهزة الحديثة	4.200	0.464	مرتفع جدا	2
03	التقنيات المستخدمة في المؤسسة تساعد في حفظ وتخزين المعلومات	4.225	0.479	مرتفع جدا	1
04	تقوم المؤسسة بتطوير التقنيات التي تستخدمها بشكل مستمر	4.225	0.479	مرتفع جدا	1
المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الفرعي الرابع		4.206	0.467	مرتفع جدا	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (17) أن استجابات أفراد العينة حول بعد التقنيات جاءت بمستوى مرتفع إلى مرتفع جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.175) و(4.225)، مما يدل على إدراك إيجابي لدى أفراد العينة لأهمية التقنيات المستخدمة داخل المؤسسة. وقد احتلت العبارة المتعلقة بمساهمة التقنيات في حفظ وتخزين المعلومات وكذلك تطوير التقنيات بشكل مستمر المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.225) وانحراف معياري (0.479)، وهو ما يعكس توافقا كبيرا بين آراء المبحوثين حول هذه الجوانب. في حين جاءت العبارة المتعلقة بتناسب التقنيات مع الخدمات المقدمة للزبائن في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.175) وانحراف معياري (0.446)، مع بقائها ضمن مستوى مرتفع.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (4.206) بانحراف معياري قدره (0.467)، وهو ما يشير إلى أن اتجاه العينة العام كان مرتفع جدا، مما يعكس إدراكا إيجابيا قويا لدى أفراد العينة لدور التقنيات في المؤسسة محل الدراسة.

*اختبار الفرضيات :

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالمحاور الأساسية التي تناولها المطلب السابق، سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة التي تم تبنيها، مع تقديم مناقشة تفصيلية للنتائج المتوصل إليها.

1- اختبار الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده (استقطاب المورد البشري، تطويره، تنشيطه، والمحافظة عليه) على نجاح التحول الرقمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) لولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده على نجاح التحول الرقمي عند $\alpha \leq 0.05$.

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده على نجاح التحول الرقمي عند $\alpha \leq 0.05$.

تم قياس التحول الرقمي من خلال أبعاده الثلاثة، واعتمدت الدراسة على الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أثر كل بعد على الأداء الوظيفي، حيث ان المتغير المستقل هو رأس المال البشري وابعاده ل الرقمي و التابع هو نجاح التحول الرقمي ، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم (18): نتائج الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين رأس المال البشري و نجاح التحول الرقمي

النموذج	معامل الارتباط R	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
	0.505 ^a	0.255	0.235	0.358

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (18) نتائج الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين رأس المال البشري ونجاح التحول الرقمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(R = 0.505)$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.255)$ ، وهو ما يعني أن رأس المال البشري يفسر ما نسبته 25.5% من التغيرات التي تطرأ على نجاح التحول الرقمي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما أن قيمة R^2 المعدلة بلغت (0.235) مما يعزز استقرار النموذج الإحصائي.

*تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قينة اختبار	مستوى دلالة
		Ddl		تحليل التباين F	الاختبار sig
الانحدار	1.672	4	1.672	13.007	0.001 ^b
البواقي	4.884	38	0.129		
المجموع	6.556	39			

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار ملائمة نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (13.007) عند مستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، وبالتالي فهو مناسب لقياس العلاقة بين رأس المال البشري ونجاح التحول الرقمي، ويؤكد وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

*دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم (20): نتائج تقدير معاملات الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد راس المال البشري على التحول

الرقمي

النموذج	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG	قيمة
	B				الدلالة	
الثابت	2.287	0.542		4.222	0.000	
راس المال	0.482	0.134	0.505	3.607	0.001	

البشري					
--------	--	--	--	--	--

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (20) نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد، حيث يتضح أن رأس المال البشري له تأثير إيجابي ودال إحصائيا على نجاح التحول الرقمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.482$) وقيمة الدلالة ($Sig = 0.001$) وهي أقل من 0.05، مما يؤكد وجود أثر معنوي. كما بلغت قيمة T (3.607) وهي قيمة تدعم معنوية هذا الأثر. وتشير هذه النتائج إلى أن زيادة مستوى رأس المال البشري يؤدي إلى تحسين مستوى نجاح التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.

بناء على نتائج الانحدار الخطي وتحليل التباين وقيم الدلالة الإحصائية، والتي كانت جميعها أقل من 0.05، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.

ومنها تصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 2.287 + 0.482X$$

حيث:

• Y = يمثل نجاح التحول الرقمي

• X = يمثل رأس المال البشري

2- اختبار الفرضيات الفرعية

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد استقطاب المورد البشري على التحول الرقمي في مؤسسة OPGI لولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد استقطاب المورد البشري على التحول الرقمي في مؤسسة OPGI لولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث استقطاب المورد البشري على التحول الرقمي في مؤسسة OPGI لولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث أن المتغير المستقل هو استقطاب المورد البشري و التابع هو التحول الرقمي ، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم (21): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

النموذج	معامل R الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
	0.206 ^a	0.43	0.17	0.406

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (21) نتائج تحليل الارتباط بين استقطاب المورد البشري والتحول الرقمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.206$) ، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.043$) ، مما يدل على أن استقطاب المورد البشري يفسر نسبة ضعيفة جدا من التغيرات التي تطرأ على التحول الرقمي والمقدرة بـ 4.3%. وعليه فإن قوة العلاقة بين المتغيرين تعتبر ضعيفة وغير كافية لتفسير التغير في المتغير التابع بشكل كبير.

*تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات".

الجدول رقم (22): تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Ddl	معدل المربعات	قينة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار sig
الانحدار	0.279	1	0.279	1.688	0.202 ^b
البواقي	6.277	38	0.164		

المجموع	6.556	39		
---------	-------	----	--	--

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (22) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار ملائمة نموذج الانحدار الخطي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.688). بمستوى دلالة (0.202)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم معنوية نموذج الانحدار ككل. وبناء عليه فإن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، أي أن استقطاب المورد البشري لا يفسر بشكل معنوي التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.

*دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم (23): قيم معاملات خط الانحدار

النموذج	معامل الانحدار B	الخطا المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG القيمة الدلالة
الثابت	3.747	0.378		9.920	0.000
استقطاب المورد البشري	0.126	0.097	0.206	1.229	0.202

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (23) معاملات الانحدار الخاصة بمتغير استقطاب المورد البشري، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B = 0.126) مع قيمة دلالة إحصائية (0.202)، وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع. كما أن قيمة Beta بلغت (0.206) وهي قيمة ضعيفة تعكس تأثيراً محدوداً جداً. وعليه فإن المتغير المستقل لا يساهم بشكل معنوي في تفسير التغيرات في التحول الرقمي.

وعليه أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المورد البشري على التحول الرقمي في مؤسسة OPGI لولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ،

حيث بينت النتائج أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.202) وهي أكبر من 0.05، كما أن نموذج الانحدار غير معنوي إحصائيا حسب اختبار F ، إضافة إلى ضعف القدرة التفسيرية للنموذج كما يوضحها معامل التحديد ($R^2 = 0.043$) وعليه يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، مما يعني أن استقطاب المورد البشري لا يؤثر بشكل مباشر على التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة ضمن هذا النموذج الإحصائي. ومن خلال نتائج معاملات الانحدار، تصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 3.747 + 0.126X$$

حيث:

• Y = التحول الرقمي

• X = استقطاب المورد البشري

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تطوير المورد البشري على التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تطوير المورد البشري على التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تطوير المورد البشري على التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث أن المتغير المستقل هو تطوير المورد البشري و التابع هو التحول الرقمي ، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم (24): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
	0.492 ^a	0.242	0.222	0.361

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (24) نتائج تحليل الارتباط بين تطوير المورد البشري والتحول الرقمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.492$)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.242$)، مما يعني أن تطوير المورد البشري يفسر حوالي 24.2% من التغيرات الحاصلة في التحول الرقمي، في حين بلغت قيمة R^2 المعدلة (0.222) وهو ما يعزز دقة النموذج في التفسير. كما بلغ الخطأ المعياري (0.361) مما يدل على مستوى مقبول من الدقة في التقدير.

*تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات".

الجدول رقم (25): تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Ddl	معدل المربعات	قيمة اختبار F تحليل التباين	مستوى دلالة الاختبار sig
الانحدار	1.584	1	1.584	12.108	0.001 ^b
البواقي	4.972	38	0.131		
المجموع	6.566	39			

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (25) نتائج تحليل التباين الخاص بنموذج الانحدار الخطي، حيث بلغت قيمة اختبار F (12.108) عند مستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن نموذج

الانحدار ككل دال إحصائياً، وبالتالي فإن العلاقة بين تطوير المورد البشري والتحول الرقمي علاقة ذات دلالة إحصائية، ويعكس ذلك ملائمة نموذج الانحدار للبيانات المدروسة.

*دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم (26): قيم معاملات خط الانحدار

النموذج	معامل الانحدار B	الخطا المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG القيمة الدلالة
الثابت	2.831	0.406		0.967	0.000
تطوير المورد البشري	0.351	0.101	0.492	0.480	0.001

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (26) نتائج معاملات الانحدار، حيث سجل المتغير المستقل (تطوير المورد البشري) قيمة معامل انحدار موجبة ($B = 0.351$) مع قيمة دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.001$) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على التحول الرقمي. كما يظهر أن قيمة الثابت بلغت (2.831)، مما يعكس قيمة التحول الرقمي عند انعدام تأثير المتغير المستقل، بينما تؤكد قيمة T دلالة المعاملات في النموذج.

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.001$) أقل من (0.05)، كما أن اختبار F جاء دالاً إحصائياً، إضافة إلى أن معامل الانحدار كان موجباً ودالاً، مما يؤكد وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تطوير المورد البشري على التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة. وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية العدمية H_0 أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطوير المورد البشري على التحول الرقمي.

و عليه تصبح معادلة الانحدار كالتالي :

$$Y = 2.831 + 0.351X$$

حيث:

• Y = التحول الرقمي

• X = تطوير المورد البشري

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تنشيط المورد البشري على التحول الرقمي في مؤسسة OPGI عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تنشيط المورد البشري على التحول الرقمي في مؤسسة OPGI عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تنشيط المورد البشري على التحول الرقمي في مؤسسة OPGI عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ حيث ان المتغير المستقل هو تنشيط المورد البشري و التابع هو التحول الرقمي ، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم (27): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
	0.432 ^a	0.186	0.165	0.374

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (27) نتائج الارتباط الخطي بين تنشيط المورد البشري والتحول الرقمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(R = 0.432)$ ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين. كما بلغت

قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.186$) ، وهو ما يعني أن تنشيط المورد البشري يفسر ما نسبته 18.6% من التغير في التحول الرقمي، وهي نسبة متوسطة تشير إلى وجود تأثير جزئي لهذا البعد على المتغير التابع.

*تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات".

الجدول رقم (28): تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار	مستوى دلالة
		Ddl		تحليل التباين F	الاختبار sig
الانحدار	1.222	1	1.222	8.707	0.005 ^b
البواقي	5.334	38	0.140		
المجموع	6.556	39			

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار F بلغت (8.707). بمستوى دلالة (0.005)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، وبالتالي فإن العلاقة بين تنشيط المورد البشري والتحول الرقمي علاقة ذات دلالة إحصائية، ويعكس ذلك ملائمة نموذج الانحدار للبيانات المدروسة.

*دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم (29): قيم معاملات خط الانحدار

النموذج	معامل الانحدار	الخطا المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG قيمة الدلالة
	B				
الثابت	2.664	0.534		4.986	0.000

0.005	2.951	0.432	0.128	0.377	تنشيط المورد البشري
-------	-------	-------	-------	-------	---------------------

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين جدول معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار لبعء تنشيط المورد البشري بلغت (0.377) وبمستوى دلالة (0.005)، وهو أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على التحول الرقمي. كما أن قيمة T بلغت (2.951) مما يعزز معنوية هذا الأثر، في حين أن الثابت بلغ (2.664) وهو دال إحصائياً.

بناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي، تبين أن قيمة Sig لبعء تنشيط المورد البشري بلغت (0.005) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن قيمة F بلغت (8.707) وهي دالة إحصائية، إضافة إلى أن معامل الانحدار B بلغ (0.377) وهو موجب ودال إحصائياً، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء تنشيط المورد البشري على التحول الرقمي في مؤسسة OPGI لولاية عين تموشنت. وبناء عليه يتم رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1).

منها تصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 2.664 + 0.377X$$

حيث:

• Y = التحول الرقمي

• X = تنشيط المورد البشري

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المحافظة على المورد البشري على التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المحافظة على المورد البشري على التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المحافظة على المورد البشري على التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث أن المتغير المستقل هو المحافظة على المورد البشري و التابع هو التحول الرقمي ، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم (30): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
	0.531 ^a	0.282	0.263	0.351

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (30) نتائج تحليل الارتباط الخطي بين المحافظة على المورد البشري والتحول الرقمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.531$) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.282$) مما يعني أن المحافظة على المورد البشري تفسر ما نسبته 28.2% من التغيرات الحاصلة في التحول الرقمي، في حين أن باقي النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما أن قيمة R^2 المعدلة بلغت (0.263) وهي قريبة من قيمة معامل التحديد مما يعزز قوة النموذج الإحصائي.

*تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

الجدول رقم (31): تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قينة اختبار	مستوى دلالة
				تحليل التباين F	الاختبار sig
الانحدار	1.849	1	1.849	14.922	0.000 ^b
البواقي	4.708	38	0.124		
المجموع	6.556	39			

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (31) نتائج تحليل تباين خط الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (14.922) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، أي أن العلاقة بين المحافظة على المورد البشري والتحول الرقمي علاقة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي فإن النموذج صالح للتفسير والتحليل.

*دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم (32): قيم معاملات خط الانحدار

النموذج	معامل الانحدار	الخطا المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG قيمة الدلالة
	B				
الثابت	2.310	0.500		4.616	0.000
المحافظة على المورد البشري	0.459	0.119	0.531	3.863	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (32) معاملات الانحدار الخاصة بالمتغير المستقل، حيث بلغ معامل الانحدار لبعد المحافظة على المورد البشري (B = 0.459) مع قيمة دلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على

وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على التحول الرقمي. كما أن قيمة T بلغت (3.863) وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

بناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي، وبالا اعتماد على قيمة Sig (0.000) في كل من اختبار ANOVA ومعاملات الانحدار، والتي هي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المحافظة على المورد البشري على التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال نتائج تحليل الانحدار، تصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 2.310 + 0.459X$$

حيث:

• Y = التحول الرقمي

• X = المحافظة على المورد البشري

خلاصة الفصل الثاني

خلص هذا الفصل إلى تقديم دراسة تطبيقية حول ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية عين تموشنت بهدف تحليل واقع التحول الرقمي وعلاقته برأس المال البشري. وقد تم في البداية التعرف على المؤسسة محل الدراسة من حيث هيكلها التنظيمي وطبيعة نشاطها ودورها في تقديم الخدمات السكنية، ثم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية من خلال تحديد المنهج المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات المستخدمة. كما تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة بما يضمن موثوقية النتائج المتحصل عليها.

وبعد ذلك تم تحليل البيانات الميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث أظهرت النتائج وجود مستويات مرتفعة في استجابات أفراد العينة تجاه مختلف الأبعاد المدروسة، خاصة ما يتعلق بالتقنيات ورأس المال البشري، مع وجود بعض التباين النسبي بين الإجابات. كما بينت نتائج الانحدار الخطي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، حيث تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية، إضافة إلى تفسير نسبة معتبرة من التغير في التحول الرقمي من خلال رأس المال البشري.

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول إن رأس المال البشري يمثل عاملا محوريا في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال مساهمته في تحسين الأداء وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية لضمان نجاح مسار التحول الرقمي.

خاتمة

خاتمة

في ختام هذه الدراسة، يمكن التأكيد على أن موضوع التحول الرقمي ورأس المال البشري يعد من المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لما له من دور محوري في تحسين أداء المؤسسات وتطوير خدماتها وتعزيز قدرتها التنافسية. فقد أصبحت المؤسسات اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي يواكب التطورات التكنولوجية السريعة، وهو ما يجعل من المورد البشري عنصراً أساسياً في نجاح هذا التحول باعتباره المحرك الرئيسي لعملية التغيير والتحديث داخل المؤسسة.

كما أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تقني، بل أصبح ضرورة تنظيمية تتطلب إعادة هيكلة العمليات وتطوير الكفاءات وتبني ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والمرونة. وفي هذا السياق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين رأس المال البشري والتحول الرقمي داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية عين تموشنت، من خلال محاولة فهم مدى مساهمة مختلف أبعاد المورد البشري في دعم هذا التحول وتفعيله داخل المؤسسة محل الدراسة، مع التركيز على واقع التطبيق الفعلي لهذه الأبعاد داخل البيئة التنظيمية.

وفيما يخص الدراسة الميدانية، فقد تم الاعتماد على استبيان موجه إلى عينة من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بهدف اختبار الفرضيات الموضوعية. وقد سمحت هذه الدراسة الميدانية بالانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي من أجل قياس واقع المتغيرات المدروسة داخل المؤسسة. كما ساهمت هذه المرحلة في تقديم صورة أكثر وضوحاً حول مستوى إدراك أفراد العينة لمفاهيم رأس المال البشري ومدى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة، الأمر الذي مكن من استخلاص مجموعة من النتائج ذات دلالة علمية وتطبيقية.

نتائج الدراسة :

1- النتائج النظرية:

وبناء على ما تم التوصل إليه في الجانب النظري من الدراسة، يمكن تلخيص أهم النتائج النظرية كما يلي:

- يؤثر رأس المال البشري بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات ؛

- يعد تطوير الكفاءات والمهارات البشرية من الاسس الجوهرية لدعم مسار الرقمنة ؛
- يتطلب التحول الرقمي بيئة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية ؛
- يرتبط نجاح التحول الرقمي بمدى الاستثمار في العنصر البشري وتكوينه المستمر ؛
- تلعب المعرفة التنظيمية دورا محوريا في تعزيز فعالية التحول الرقمي ؛

2-النتائج التطبيقية :

وانطلاقا من نتائج الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التطبيقية الخاصة بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية عين تموشنت، ويمكن عرضها كما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من إدراك العاملين لأهمية رأس المال البشري ودوره في دعم وإنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة .
- أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة في نجاح التحول الرقمي، مما يؤكد أهمية المورد البشري في تحقيق التغيير الرقمي .
- تبين أن رأس المال البشري يفسر نسبة معتبرة من التغيرات الحاصلة في مستوى التحول الرقمي، وهو ما يعكس دوره المحوري في هذا المجال .
- كشفت النتائج عن تفاوت قوة التأثير بين أبعاد رأس المال البشري، حيث كانت بعض الأبعاد أكثر إسهاماً في دعم التحول الرقمي من غيرها .
- أظهرت الدراسة وجود مستوى مقبول من تطبيق ممارسات التحول الرقمي بالمؤسسة، مع الحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين .
- تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري على نجاح التحول الرقمي عند مستوى معنوية (0.05) .
- تؤكد النتائج ضرورة الاستثمار في استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها من أجل تعزيز فرص نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة

***.توصيات الدراسة :**

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم وتحسين مسار التحول الرقمي داخل المؤسسة، ويمكن عرضها كما يلي:

- تعزيز برامج التكوين والتدريب في مجال التقنيات الرقمية ؛
- تطوير الكفاءات البشرية بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي ؛
- تحسين البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة ؛
- دعم ثقافة التغيير والابتكار داخل بيئة العمل ؛
- ربط استراتيجيات الموارد البشرية باستراتيجية التحول الرقمي ؛

***آفاق الدراسة**

وفي اطار استكمال هذا الموضوع، تبرز مجموعة من الافاق البحثية التي يمكن ان تشكل امتدادا لهذه الدراسة وتفتح المجال لدراسات مستقبلية اكثر عمقا، ويمكن عرضها كما يلي:

- دراسة دور القيادة الادارية في تفعيل التحول الرقمي داخل المؤسسات ؛
- تحليل اثر الثقافة التنظيمية على نجاح مشاريع الرقمنة ؛
- دراسة مقارنة بين مؤسسات عمومية في مجال التحول الرقمي ؛
- التعمق في دراسة العلاقة بين التكوين المهني والاداء الرقمي ؛
- بحث اثر التحول الرقمي على جودة الخدمات العمومية؛

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا : الكتب

1. حسن رواية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
2. سعد علي العتزي، احمد صالح، إدارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن ، 2005.
3. صفوان محمد المبيضين، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2013.
4. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، .
5. عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي كلية الحاسبات وتقنيات المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز السعودية 2018.
6. علاء الدين كمال، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
7. فضيل أبو عيشة، الاعلام الالكتروني ، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، 2010.
8. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات.
9. محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1999.
10. محمد ناصر علي، التحول الرقمي في التعليم العالي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020.
11. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
12. هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. هيثم عبد الرحمن، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب القانونية، مصر، 2021 .

ثانيا: المذكرات و الاطروحات الجامعية

1. بعوني ليلي ، دراسة علاقة رأس المال البشري بالنمو الاقتصادي مع تطبيق على حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، 2015-2016.
2. خطوف سعاد ، رأس المال البشري واثره على التنمية المستدامة في الجزائر دراسة قياسية تحليلية للفترة 1980-2018، أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية ، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، 2020-2021.
3. زهير حافظي، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، دراسية مقدمة لاستكمال متطلبات قبل شهادة الدكتوراة، تخصص علم المكتبات ، قسنطينة ، 2008 .
4. زهير حافظي، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، دراسية مقدمة لاستكمال متطلبات قبل شهادة الدكتوراة، تخصص علم المكتبات ، قسنطينة ، 2008 .
5. محمد عبد الرحمن بلحاج، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الجزائرية، جامعة الجزائر 2 الجزائر، 2021.
6. محمد عبد الرحمن بلحاج، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الجزائرية، جامعة الجزائر 2 الجزائر، 2021.

ب-ماجستير

1. أحلام عبد الحافظ صبح ، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في أصول التربية الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2013.
2. بن عمارة حسية، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، جامعة منتوري 2 ، الجزائر ، 2009.
3. محمد منير عودة بشير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني - دراسة حالة " بنك فلسطين "، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية 2015.
4. محمد منير عودة بشير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

5. نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر 2013.

ثالثا: المجلات و المقالات العلمية

1. أحمد حسين عبد المعطي، وآخرون، التنمية المهنية المستدامة لقيادة التعليم قبل الجامعي في ضوء تداعيات التحول الرقمي، المجلة العلمية، المجلد 40، العدد 3، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، 2024.
2. اهية عاطف أحمد، تأثير القيادة الإبداعية على فعالية التحول الرقمي، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 42، العدد 01، كلية الدراسات التجارية وإدارة الأعمال، جامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية، مصر، 2024.
3. بوحفص مصطفى، مساهمة رأس المال البشري في الاقتصاد الرقمي كعامل للتنمية المستدامة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 12، العدد 4، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2023.
4. بوعطيط نور الهدى، بوقال نسيم، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية، دراسة حالة تطبيقية ببلدية قسنطينة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 02، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02، الجزائر، 2025.
5. جميلة سلايمي ويوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10 العدد 02، تيارت، الجزائر.
6. سالم حميم، فاطنة بلقرع، أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية شركة اتصالات الجزائر بالأغواط)، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، جامعة الجلفة، الجزائر، 2024.
7. شتوح محمد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 1، جامعة الجلفة، دت.
8. شروق هادي عبد علي وأرادن حاتم خضير، التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد نموذجا، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية، العدد 126، 2020.

9. شهناز دريوش، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية : قراءة في ممارسات التوظيف الحديثة وتقنياتها، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 09، العدد 02، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر، 2025.
10. عامر ايمان، عتيق شيخ، الصعوبات و التحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر -دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01 ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ، الجزائر، 2025.
11. عبد الحفيظ قارة ، كمال قاسمي ، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية ، مجلة مجاميع المعرفة ، المجلد 06 عدد 01 ، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2020 .
12. عبد السلام الشيراوي عباس، وآخرون، دور التحول الرقمي في تطوير المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، العدد 47، جامعة بورسعيد، مصر، 2024.
13. عمر عبد الحفيظ أحمد عمر، التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة جامعة الزيتونية الأردنية للمدارسات القانونية المجلد 03، العدد 03، جامعة الزيتون الأردنية، عمان، الأردن، 2021.
14. عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2022.
15. لميس صالح علي الرجيعي، وداد محمد قاسم رقمون، العوامل الرئيسة لنجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة: منظور نظرية الاعتماد على الموارد، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 46، العدد 1، جامعة القصيم ، المملكة العربية السعودية ، 2026.
16. محسن بن الحبيب، زوليخة بوغفالة ، حنان علالي ، فعالية التدريب الالكتروني واثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي ، المجلد 09، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2022.
17. محمد علي محمود زلط، أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37 العدد 02، معهد الجزيرة الآلي ونظم المعلومات الإدارية، مصر، 2023.

18. محمد علي الشديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 22 العدد 04، مصر.

19. محمود صديق عبد الواحد سعد، الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغير التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا، مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، المجلد 07، العدد 02، جامعة ملك سعود الرياض، 2023.

20. مروة محمد إسماعيل نشوى هام عباس، دور الحوسبة السحابية في معالجة البيانات الضخمة وأثرها على جودة المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 38 العدد 06، جامعة سوهاج، 2024.

21. نجلاء احمد يس، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية، مجلة المكتبات والمعلومات، عضو اتحاد الناشرين الليبيين، العدد 13، السنة السادسة، دار النخلة للنشر، طرابلس-ليبيا، 2015.

رابعاً: القوانين و المراسيم التنظيمية

1. المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12 ماي 1991 المتضمن التغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية الدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحدد كفاءات تنظيمها وحملها المعدل والمتمم العدد 25 من 883-884.

خامساً: المراجع الأجنبية

1.Black, S, E, Inch.L, M(1996), Human capital investment and productivity, the American Economies review 86(2).

قائمة

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص : إدارة الموارد البشرية



استمارة استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

في اطار قيامنا باعداد بحث علمي للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان دور راس المال البشري في نجاح التحول الرقمي في المؤسسة (دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري(OPGI) لولاية عين تموشنت) نضع بين ايديك مجموعة من العبارات ارجو منك مساعدتنا بوضع العلامة (X) امام الإجابة التي تراها مناسبة ، ونحيطك علما بأنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة و ان اجابتك لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة .

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى

الفئة العمرية : ☐ من 19 إلى اقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى اقل من 40 سنة ☐ 40 سنة و اكثر ☐

الوظيفة الممارسة: ☐ رئيس مصلحة ☐ اطار تنفيذي ☐ مكلف بالدراسات ☐

المؤهل العلمي : ☐ ثانوي ☐ ليسانس /ماستر ☐ ماجستير /دكتوراه ☐ اخرى ☐

الاقدمية : اقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنة ☐ من 10 الى 15 سنة ☐ من 15 فما فوق ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة
المحور الأول : راس المال البشري

الرقم	العبارة	سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
	استقطاب المورد البشري				
01	مؤسستنا تجذب المواهب ذات المهارات الرقمية العالية				
02	سياسات التوظيف لدينا تستهدف الأفراد ذوي الخبرة في التحول الرقمي				
03	يتم الإعلان عن الوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية بشكل واضح				
04	مؤسستنا توفر برامج تعريفية للأفراد الجدد لتعريفهم بأهمية التحول الرقمي				
05	تركز على جذب الأكاديميين الذين لديهم خلفية في التعليم الرقمي.				
06	ندعو خبراء التحول الرقمي لتقديم محاضرات وورش عمل للموظفين				
	تطوير المورد البشري				
07	توفر مؤسستنا دورات تدريبية في المهارات الرقمية للعاملين				
08	تعد مؤسستنا خطط تدريب مخصصة بناءً على احتياجات الأفراد				
09	لدينا برامج تطوير مهنية تركز على التقنيات الحديثة				
10	يتم تضمين المهارات الرقمية في الخطط التدريبية السنوية				
11	تستخدم مؤسستنا منصات التعلم الإلكتروني لتدريب الموظفين				
12	يتم تشجيع الأفراد على حضور ورش العمل والندوات المتعلقة بالتكنولوجيا				
	تنشيط المورد البشري				
13	يعقد لدينا اجتماعات دورية لمناقشة التقدم في مبادرات التحول الرقمي				
14	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يظهرون براعة في استخدام التكنولوجيا				
15	لدينا برامج تحفيزية لدعم التحول الرقمي				
16	يتم تقدير ومكافأة الابتكارات الرقمية في مؤسستنا.				
17	هناك بيئة عمل داعمة للتحول الرقمي في مؤسستنا				

قائمة الملاحق

18	تشجع مؤسستنا الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية في عملهم اليومي				
المحافظة على المورد البشري					
19	توفر مؤسستنا بيئة عمل مستقرة وداعمة للحفاظ على الكفاءات				
20	لدينا برامج تطوير مهني مستمرة لدعم النمو الوظيفي				
21	تعتبر مشاركة الأفراد في المبادرات الرقمية معياراً للتقييم الوظيفي				
22	تحرص على توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والاستقرار الوظيفي				
23	لدينا سياسات واضحة للحفاظ على المواهب الرقمية				
24	يتم تقديم الدعم اللازم للأفراد لمواجهة التحديات الرقمية				

المحور الثاني : التحول الرقمي

الرقم	العبارة	سلم القياس				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الثقافة الرقمية						
01	أفهم كيفية استخدام الأجهزة والتطبيقات الرقمية بشكل صحيح					
02	أحرص على حماية معلوماتي الشخصية عند استخدام الانترنت					
03	أتعامل مع الآخرين على الانترنت بطريقة محترمة و مسؤولة					
قواعد البيانات						
04	تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات في كافة المستويات الإدارية					
05	تغطي البيانات المتوفرة في المؤسسة كافة عملياتها					
06	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بربائنها					
رقمنة العمليات						
07	تعمل أنشطة المؤسسة رقميا					
08	عمليات وأنشطة المؤسسة مترابطة رقميا					
09	يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجيا إلكترونيا					
10	يتم تقديم الخدمات للزبائن رقميا					
التقنيات						
11	التقنيات المستخدمة من المؤسسة تتناسب مع الخدمات المقدمة للزبائن					

قائمة الملاحق

					تمتلك المؤسسة التقنيات والأجهزة الحديثة	12
					التقنيات المستخدمة في المؤسسة تساعد في حفظ وتخزين المعلومات	13
					تقوم المؤسسة بتطوير التقنيات التي تستخدمها بشكل مستمر	17