



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



التخصص: إدارة الموارد البشرية

عنوان المذكرة:

هندسة الكفاءات البشرية الرقمية ودور التكوين المستمر في دعم
التحول المؤسسي

دراسة حالة لمؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية

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

تحت إشراف:

أ.د. نايت إبراهيم بوسعد

من إعداد الطالبتين:

- سي بوعزة هاجر
- باغور دنيا

لجنة المناقشة

الرئيس	د/ صباح فاطمة	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
المشرف	د/ نايت إبراهيم بوسعد	أستاذ التعليم العالي	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
الممتحن	د/ علي دحمان محمد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ ﴿٢﴾ وَآخَرِينَ مِنْهُمْ لَمَّا يَلْحَقُوا بِهِمْ ۚ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿٣﴾﴾

﴿سُورَةُ الْأَنْعَامِ: ٢-٣﴾



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



التخصص: إدارة الموارد البشرية

عنوان المذكرة:

هندسة الكفاءات البشرية الرقمية ودور التكوين المستمر في دعم
التحول المؤسسي

دراسة حالة لمؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية

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

تحت إشراف:

أ.د. نايت إبراهيم بوسعد

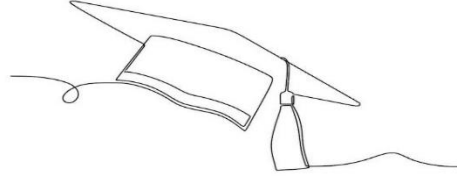
من إعداد الطالبتين:

- سي بوعزة هاجر
- باغور دنيا

لجنة المناقشة

الرئيس	د/ صباح فاطمة	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
المشرف	د/ نايت إبراهيم بوسعد	أستاذ التعليم العالي	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
الممتحن	د/ علي دحمان محمد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

السنة الجامعية: 2025-2026



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

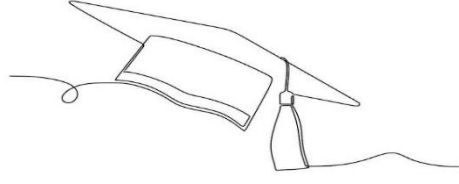
نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى والدينا الكريمين، عرفاناً بما قدماه لنا من دعم وصبر وتشجيع طيلة مشوارنا الدراسي، فكانا السند الحقيقي والدافع الأكبر للوصول إلى هذه المرحلة، حفظ الله الأحياء منهما ورحم من فارقنا إلى دار البقاء.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف " أ.د. نايت إبراهيم بوسعد " على إشرافه القيم، وتوجيهاته السديدة، ونصائحه العلمية التي كانت عوناً لنا في إنجاز هذه المذكرة، فله منا كل الاحترام والتقدير.

ونتوجه كذلك بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الذين ساهموا في تكويننا العلمي والأكاديمي طوال سنوات الدراسة الجامعية.

كما نتقدم بالشكر إلى مؤسسة نفضال تلمسان التجارية، على حسن الاستقبال والتعاون، ونخص بالذكر مسؤول إدارة الموارد البشرية، متقدمين له بجزيل الشكر وعظيم الامتنان على حسن الاستقبال، وتسهيل إجراءات التربص الميداني، وتوفير كافة التسهيلات والمعطيات اللازمة لإتمام هذا البحث

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا وساندنا من قريب أو بعيد، وساهم في إتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة أو دعاء صادق.



إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ سورة التوبة: 105

إلى من علمني أن الطريق إلى النجاح يبني بالصبر والعزيمة، وكان خير قدوة وداعم في كل خطوة

" أبي الغالي "

إلى رفيقة عمري ونبض الحنان، التي كان دعاؤها يرافقني في كل مرحلة، فكانت سر الطمأنينة وبركة

النجاح... " أمي الحبيبة "

إلى من كان حضوره مصدر قوة وطمأنينة، وسندا لي طوال عمري... " أخي الغالي "

إلى من كن نور الأيام ودفء الروح، ورافقتني بالمحبة والدعم..... " أخواتي العزيزات "

إلى زوج أختي الفاضل الذي كان لي بمثابة الأخ الثاني، وإلى عصافير حياتي وبهجة أيامي... أبناء أختي

إلى أصدقائي وصديقاتي، "عائلي الثانية"، الذين شاركوني تفاصيل الأيام، وكانوا خير سند في أوقات

التعب، ودعما في لحظات الضعف .

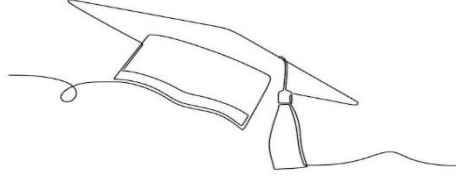
إلى زميلتي في المذكرة... مع خالص الحب والتمنيات لها بمستقبل زاهر يليق بها.

أهديكم ثمرة هذا الجهد المتواضع، فما كان من توفيق فمن الله وحده، فله الحمد شكرا وحبا وامتنانا على

البدء والختام.

وَأَخِرُ دَعْوَانَا أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ.

هاجر



إهداء

إلى أمي الحبيبة "ملیكة"

إليك يا من كنتِ الحُضن الآمن، والدعاء الذي لا ينقطع، والقلب الذي منحني القوة لأواصل الطريق، أهديك هذا العمل المتواضع، فمهما كتبت لن أوفيكِ حقكِ.

إلى روح أبي الغالي "بشير" رحمه الله

رحلتَ جسداً وبقي أثرُك الطيب ودعاؤُك يرافقني في كل خطوة أسأل الله أن يجعل هذا العمل نوراً يصل إليك، وأن يرحمك رحمة واسعة.

إلى إخوتي الأحبة

عمر، بشرى، هدى رحمونة، شكراً لوجودكم الجميل ولدعمكم ومحبتكم التي كانت سنداً لي طوال هذا المشوار.

إلى زميلتي في هذا العمل هاجر

رفيقة التعب والسهر شكراً لكل لحظة تعاون وصبر واجتهاد جمعنا في إنجاز هذه المذكرة أتمنى لك مستقبلاً مليئاً بالنجاح والتوفيق.

إلى كل من ساندني وآمن بقدراتي

أهديكم ثمرة جهدي وتعب سنوات الدراسة

دنيا

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
II	شكر وتقدير
III/IV	إهداء
V/VII	فهرس المحتويات
VIII/X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
XIII/XIV	الملخص
أ / خ	مقدمة
01	الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة
02	تمهيد
30	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة
30	المطلب الأول: هندسة الكفاءات في المؤسسات المعاصرة
12	المطلب الثاني: التكوين المستمر وتنمية الكفاءات الرقمية
23	المطلب الثالث: التحول المؤسسي في العصر الرقمي
29	المبحث الثاني: الدراسات السابقة وبناء النموذج المفاهيمي
29	المطلب الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة
36	المطلب الثاني: الفجوة البحثية ومساهمة الدراسة
38	المطلب الثالث: النموذج المفاهيمي وفرضيات الدراسة
45	الفصل الثاني الإطار المنهجي و تحليل النتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة نفضال
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة
47	المطلب الأول: تقديم مؤسسة نفضال
53	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
54	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل
67	المبحث الثاني: تحليل النتائج

67	المطلب الأول: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة
98	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
122	المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج
129	خلاصة الفصل
130	الخاتمة
134	المراجع
140	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
7	الأبعاد التي تتضمنها هندسة الكفاءات	جدول رقم (01-01)
34	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية	جدول رقم (02-01)
38	أبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية	جدول رقم (03-01)
39	أبعاد التكوين المستمر	جدول رقم (04-01)
40	أبعاد التحول المؤسسي	جدول رقم (05-01)
54	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	جدول رقم (01-02)
55	مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبيان	جدول رقم (02-02)
56	مستوى الأهمية ودرجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية	جدول رقم (03-02)
58	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد تحديد الكفاءات	جدول رقم (04-02)
58	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد تطوير الكفاءات	جدول رقم (05-02)
59	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد الكفاءات الرقمية	جدول رقم (06-02)
59	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد تقييم الكفاءات	جدول رقم (07-02)
60	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد توفر التدريب	جدول رقم (08-02)
60	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد جودة التدريب	جدول رقم (09-02)
61	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد ملائمة التدريب	جدول رقم (10-02)
61	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد أثر التدريب	جدول رقم (11-02)
62	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التحول التكنولوجي	جدول رقم (12-02)
62	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التحول التنظيمي	جدول رقم (13-02)
63	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التحول الاستراتيجي	جدول رقم (14-02)
63	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد الابتكار والبيانات	جدول رقم (15-02)
64	اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة	جدول رقم (16-02)
65	اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة	جدول رقم (17-02)
67	يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	جدول رقم (18-02)
69	يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر	جدول رقم (19-02)
70	يوضح توزيع افراد العينة المستوى التعليمي	جدول رقم (20-02)
71	يوضح توزيع افراد العينة الخبرة المهنية	جدول رقم (21-02)

قائمة الجداول

73	يوضح توزيع أفراد العينة مسمى الوظيفي	جدول رقم (22-02)
75	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " تحديد الكفاءات "	جدول رقم (23-02)
77	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " تطوير الكفاءات "	جدول رقم (24-02)
79	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد "الكفاءات الرقمية "	جدول رقم (25-02)
81	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " تقييم الكفاءات "	جدول رقم (26-02)
83	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " توفر التدريب "	جدول رقم (27-02)
85	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " جودة التدريب "	جدول رقم (28-02)
87	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " ملائمة التدريب "	جدول رقم (29-02)
89	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " أثر التدريب "	جدول رقم (30-02)
91	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " التحول التكنولوجي "	جدول رقم (31-02)
91	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " التحول التنظيمي "	جدول رقم (32-02)
95	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " التحول الاستراتيجي "	جدول رقم (33-02)
97	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " الابتكار والبيانات "	جدول رقم (34-02)
100	تفسير رموز نموذج الانحدار الخطي	جدول رقم (35-02)
100	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية	جدول رقم (36-02)
101	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لهندسة الكفاءات البشرية على تحقيق متطلبات التحول المؤسسي	جدول رقم (37-02)
103	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الاولى	جدول رقم (38-02)
104	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط التحول المؤسسي وتحديد الكفاءات	جدول رقم (39-02)
106	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم (40-02)
107	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط التحول المؤسسي وتحديد الكفاءات	جدول رقم (41-02)
110	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط التحول المؤسسي وتحديد الكفاءات	جدول رقم (43-02)
111	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم (44-02)
112	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط التحول المؤسسي وتحديد الكفاءات	جدول رقم (45-02)

قائمة الجداول

115	يمثل النموذج التحليلي والنتائج الإحصائية للتأثير بين أبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية والتحول المؤسسي	جدول رقم (46-02)
118	تحليل المسار (أ) أثر هندسة الكفاءات البشرية على التحول المؤسسي	جدول رقم (47-02)
119	يبين التأثير الثنائي لهندسة الكفاءات والتكوين المستمر على التحول المؤسسي	جدول رقم (48-02)
120	يبين نتائج تحليل لطريقة العمليات الكلية لمعرفة الدور غير المباشر الكلي لهندسة الكفاءات على التحول المؤسسي	جدول رقم (49-02)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
04	التكامل الأفقي والعمودي لهندسة الكفاءات	الشكل رقم (01-01)
05	الكفاءات كمحور أنشطة إدارة الموارد البشرية	الشكل رقم (02-01)
14	عنصر التكوين وفق استراتيجية الكفاءات القصوى	الشكل رقم (03-01)
23	دورة مراحل استراتيجية التكوين المستمر في البيئة الرقمية	الشكل رقم (04-01)
25	مفهوم التحول المؤسسي ونتائجه	الشكل رقم (05-01)
27	أبعاد التحول المؤسسي	الشكل رقم (06-01)
42	نموذج الدراسة المقترح	الشكل رقم (07-01)
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال	الشكل رقم (01-02)
68	شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة دراسة حسب الجنس	الشكل رقم (02-02)
69	شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة دراسة حسب العمر	الشكل رقم (03-02)
70	شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (04-02)
70	شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم (05-02)
73	شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة دراسة حسب المسمى الوظيفي	الشكل رقم (06-02)
102	المدرج التكراري لبواقي الانحدار المعيارية للفرضية الرئيسية H1	الشكل رقم (07-02)
102	مخطط Normal P-P Plot للبواقي المعيارية للانحدار للفرضية الرئيسية H1	الشكل رقم (08-02)
105	المدرج التكراري لبواقي الانحدار المعيارية للفرضية الفرعية الاولى H2	الشكل رقم (09-02)
105	مخطط Normal P-P Plot للبواقي المعيارية للانحدار للفرضية الفرعية H2	الشكل رقم (10-02)
108	المدرج التكراري لبواقي الانحدار المعيارية للفرضية الفرعية الثانية H3	الشكل رقم (11-02)
108	مخطط Normal P-P Plot للبواقي المعيارية للانحدار للفرضية الفرعية الثانية H3	الشكل رقم (12-02)
113	المدرج التكراري لبواقي الانحدار المعيارية للفرضية الفرعية الرابعة H5	الشكل رقم (13-02)
113	مخطط Normal P-P Plot للبواقي المعيارية للانحدار للفرضية الفرعية الرابعة H5	الشكل رقم (14-02)
116	النموذج المفاهيمي للوساطة البسيطة	الشكل رقم (15-02)
117	تحليل الوساطة بالأثر غير المباشر حسب نموذج (HAYES, 2013)	الشكل رقم (16-02)
122	شكل توضيحي لنتائج فرضية المتغير الوسيط من خلال نموذج اختبار Hayes	الشكل رقم (17-02)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
141	استمارة الاستبيان في شكلها النهائي	الملحق رقم (01)
144	قائمة الأستاذة المحكمين للاستبيان	الملحق رقم (02)
145	دليل المقابلة الميدانية	الملحق رقم (03)
147	نموذج لإجراء توجيه واستدعاء الموظفين للمشاركة في الدورات التكوينية.	الملحق رقم (04)
148	نموذج استمارة تقييم أثر التكوين (Evaluation à Froid) لكفاءات المؤسسة.	الملحق رقم (05)
151	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال.	الملحق رقم (06)
151	مختصرات الأبعاد	الملحق رقم (07)
152	مخرجات SPSS	الملحق رقم (08)

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر هندسة الكفاءات البشرية الرقمية في تحقيق التحول المؤسسي بمديرية "نפטال" التجارية بتلمسان، مع إبراز الدور الوسيط للتكوين المستمر في هذه العلاقة. ولتحقيق هذا الهدف، تم تبني المنهجين الوصفي والتحليلي، والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بالتطبيق على عينة بلغت (82) مبحوثاً، إلى جانب الاستعانة بالمقابلة الميدانية كأداة تكميلية. وقد تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) ، بالاعتماد على معالج ماكرو (PROCESS). وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، أبرزها وجود دور وسيط كامل للتكوين المستمر، بحيث يختفي الأثر المباشر لهندسة الكفاءات الرقمية على التحول المؤسسي عند إدراج المتغير الوسيط، وهو ما يؤكد أن التكوين المستمر يمثل القناة الاستراتيجية والآلية التنفيذية الأساسية لترجمة الكفاءات الرقمية إلى واقع ملموس يدعم التحول الرقمي بالمؤسسة. واختتمت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة موازنة البرامج التكوينية بصفة مستمرة مع التحديثات التكنولوجية المعتمدة. الكلمات المفتاحية: هندسة الكفاءات الرقمية، التكوين المستمر، التحول المؤسسي، التحول الرقمي، مديرية "نפטال" التجارية بتلمسان.

Abstract:

This study aimed to determine the impact of digital human competency engineering on achieving institutional transformation at the Naftal Commercial Directorate in Tlemcen, while highlighting the mediating role of continuous training in this relationship. To achieve this objective, descriptive and analytical approaches were adopted, relying on a questionnaire as the primary data collection tool applied to a sample of (82) respondents, supplemented by field interviews as a complementary tool. The collected data were statistically processed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v.26) along with the PROCESS macro.

The study revealed several theoretical and practical findings, most notably that continuous training plays a full mediating role, whereby the direct effect of digital competency engineering on institutional transformation becomes non-significant when the mediating variable is introduced. This confirms that continuous training represents the strategic channel and the primary operational mechanism for translating digital competencies into practical applications that support digital transformation within the organization. Finally, the study proposed several recommendations, mainly emphasizing the need to continuously align training programs with the adopted technological updates.

Keywords : Digital Competency Engineering, Continuous Training, Institutional Transformation, Digital Transformation, Naftal Commercial Directorate in Tlemcen.

مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة نتيجة الثورة الرقمية و التكنولوجيا الأمر الذي أدى إلى إحداث تغيرات جوهرية في مختلف المؤسسات وأساليب تسييرها وقد أصبحت المؤسسات الحديثة مطالبة بمواكبة هذه التحولات من خلال تطوير مواردها البشرية وتحسين قدراتها التنظيمية بما يضمن تحقيق الفعالية والاستمرارية في ظل بيئة تنافسية متغيرة وفي هذا برزت هندسة الكفاءات البشرية الرقمية كأحد المداخل الحديثة التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين وتطوير معارفهم بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي كما يعتبر التكوين المستمر من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تطوير الكفاءات البشرية وتحسين الأداء المؤسسي حيث يساهم في الرفع من كفاءة العاملين وتمكينهم من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية الحديثة وتسعى شركة نפטال تلمسان باعتبارها من المؤسسات الاقتصادية الكبرى إلى تبني مختلف الأساليب الحديثة في إدارة مواردها البشرية ودعم التحول المؤسسي من خلال الاهتمام بالتكوين المستمر وتنمية الكفاءات.

1. مشكلة الدراسة :

رغم اهتمام المؤسسات الحديثة بتبني التحول الرقمي وتطوير أساليب التسيير إلا أن العديد منها لا يزال يواجه صعوبات في تكيف مواردها البشرية مع حاجيات العصر الرقمي خاصة فيما يتعلق بتنمية الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة التحولات التنظيمية والتكنولوجية كما أصبحت فعالية التكوين المستمر ومدى مساهمته في دعم التحول المؤسسي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة الأمر الذي يستدعي دراسة انعكاسات هندسة الكفاءات البشرية الرقمية ودور التكوين المستمر في دعم التحول المؤسسي داخل شركة نפטال.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية :

ما انعكاسات هندسة الكفاءات البشرية الرقمية في دعم التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال وما دور التكوين المستمر في تفسير ذلك؟

ولتوضيح هذه الاشكالية تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ما مدى تأثير تحديد الكفاءات على التحول المؤسسي لدى نפטال مديرية تلمسان التجارية؟
- ما مدى تأثير تطوير الكفاءات على التحول المؤسسي لدى نפטال مديرية تلمسان التجارية؟
- ما مدى تأثير الكفاءات الرقمية على التحول المؤسسي لدى نפטال مديرية تلمسان التجارية؟

- ما مدى تأثير تقييم الكفاءات على التحول المؤسسي لدى نفعال مديرية تلمسان التجارية؟
- كيف يفسر التكوين المستمر العلاقة بين أبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية والتحول المؤسسي لدى نفعال مديرية تلمسان؟

2. فرضيات الدراسة :

على ضوء مشكلة الدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية وتحقيق متطلبات التحول المؤسسي لدى مؤسسة نفعال مديرية تلمسان التجارية .

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد الكفاءات على التحول المؤسسي لدى مديرية نفعال تلمسان التجارية.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات على التحول المؤسسي لدى مديرية نفعال تلمسان التجارية .
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءات الرقمية على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نفعال مديرية تلمسان التجارية.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نفعال مديرية تلمسان التجاري.
- التكوين المستمر يفسر العلاقة بين أبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية والتحول المؤسسي لدى مؤسسة نفعال مديرية تلمسان التجارية.

3. مبررات اختيار الموضوع :

- ارتباط موضوع الدراسة بالتحويلات المتسارعة في بيئة الأعمال وبروز التحول الرقمي.
- أهمية هندسة الكفاءات البشرية كعنصر أساسي في تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات الحديثة.
- تطور مفهوم الكفاءات من مقارنة تقليدية إلى مقارنة أكثر ديناميكية مرتبطة بالرقمنة.

- أهمية التكوين المستمر في تطوير المهارات وتحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات
- الحاجة إلى إطار تحليلي يدمج بين الكفاءات البشرية والتكوين المستمر والتحول المؤسسي لفهم أفضل للواقع التنظيمي

4. أهداف وأهمية الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وعملية واستراتيجية في ظل التغيرات التي تعرفها أساليب العمل داخل المؤسسات، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

أولاً: أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية :

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بهندسة الكفاءات البشرية الرقمية، من خلال محاولة الربط بين التكوين المستمر والتحول المؤسسي ضمن إطار تحليلي متكامل. فرغم تعدد الدراسات التي تناولت الكفاءات البشرية أو التكوين المستمر أو التحول المؤسسي بشكل منفصل، إلا أن الدراسات التي حاولت الربط بين هذه المتغيرات ما تزال محدودة، خاصة في البيئة الجزائرية وداخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال دراسة حالة مؤسسة نفطال مديرية تلمسان التجارية.

- الأهمية التطبيقية :

تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم تصور يمكن أن يساعد المؤسسات على تحسين إدارة كفاءاتها البشرية وتطوير برامج التكوين المستمر بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والمؤسسي .

- الأهمية الاستراتيجية :

تكتسب الدراسة أهمية استراتيجية كونها تعالج موضوعاً يرتبط بقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة الرقمية وتعزيز تنافسيتها، من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير مهاراته بما يتماشى مع التحولات التكنولوجية .

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية وتطبيقية من خلال إبراز دور هندسة الكفاءات والتكوين المستمر في دعم التحول المؤسسي وتحقيق الأداء الفعال .

ثانياً: أهداف الدراسة

- التعرف على واقع هندسة الكفاءات البشرية الرقمية داخل شركة نפטال – مديرية تلمسان التجارية .
- إبراز أثر تحديد الكفاءات في دعم التحول المؤسسي داخل المؤسسة .
- معرفة مدى مساهمة تطوير الكفاءات في تعزيز التحول المؤسسي .
- توضيح تأثير الكفاءات الرقمية على فعالية التحول المؤسسي داخل المؤسسة .
- التعرف على دور تقييم الكفاءات في تحسين الأداء ودعم التحول المؤسسي .
- إبراز دور التكوين المستمر في تفسير العلاقة بين هندسة الكفاءات البشرية الرقمية والتحول المؤسسي .
- تسليط الضوء على أهمية تنمية الكفاءات البشرية لمواكبة التحولات الرقمية الحديثة داخل المؤسسة .

5. حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة موضوع هندسة الكفاءات البشرية الرقمية وعلاقتها بالتحول المؤسسي، مع التركيز على أبعاد هندسة الكفاءات والمتمثلة في: تحديد الكفاءات، تطوير الكفاءات، الكفاءات الرقمية، وتقييم الكفاءات، إضافة إلى دراسة دور التكوين المستمر كمتغير مفسر للعلاقة بين هندسة الكفاءات البشرية الرقمية والتحول المؤسسي .

الحدود المكانية :

أُجريت هذه الدراسة على مستوى نפטال مديرية تلمسان التجارية .

الحدود الزمنية :

تم إجراء الدراسة خلال الموسم الجامعي 2025-2026 ، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها .

الحدود البشرية :

شملت الدراسة عينة من موظفي نפטال مديرية تلمسان التجارية بمختلف مستوياتهم الوظيفية .

6. منهج البحث :

بغية الإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة وتحليل أبعاده، والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المعتمدة، تم الاعتماد على :

- المنهج الوصفي :من خلال الجانب النظري، وذلك عبر التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بهندسة الكفاءات البشرية الرقمية، التكوين المستمر، والتحول المؤسسي، مع عرض أهم التعاريف والأبعاد والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة .
- المنهج التحليلي :من خلال الدراسة الميدانية المطبقة على نضال مديرية تلمسان التجارية، حيث تم إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي للمؤسسة، قصد تحليل دور هندسة الكفاءات البشرية الرقمية في دعم التحول المؤسسي، وإبراز أثر التكوين المستمر في تفسير هذه العلاقة .

7. صعوبات الدراسة :

- صعوبة الحصول على مراجع حديثة تتناول موضوع هندسة الكفاءات البشرية الرقمية وعلاقته بالتحول المؤسسي بشكل متكامل .
- قلة الدراسات العربية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالكفاءات الرقمية داخل المؤسسات الجزائرية .
- صعوبة جمع البيانات الميدانية من بعض موظفي نضال مديرية تلمسان التجارية بسبب ضغط العمل .

8. هيكل البحث :

قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، حاولنا من خلالهما الإلمام بمختلف الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك من أجل إيجاد إجابات مناسبة للإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات المعتمدة، وقد تم تقسيم البحث كما يلي :

إذ تمحور :

الفصل الأول: حول الإطار النظري لهندسة الكفاءات البشرية الرقمية والتحول المؤسسي، حيث تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

الفصل الثاني: وهو الجانب التطبيقي، خصص لدراسة ميدانية على مستوى نفطال مديرية تلمسان التجارية، من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني، وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على الأدبيات النظرية المرتبطة بموضوع هندسة الكفاءات البشرية في العصر الرقمي ودور التكوين المستمر في دعم التحول المؤسسي، حيث سنتناول في المبحث الأول الإطار المفاهيمية لكل من هندسة الكفاءات الرقمية كمطلب أول، التكوين المستمر في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث يدور حول التحول المؤسسي، من خلال عرض أهم المفاهيم الأساسية والعناصر المرتبطة بكل متغير .

أما في المبحث الثاني، فسيتم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وتحليلها، وذلك بهدف الاستفادة منها وتحديد أوجه التشابه والاختلاف، وكذا إبراز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

يعد نجاح المؤسسات المعاصرة مرهوناً بقدرتها على إدارة مواردها البشرية وتطويرها بما يتوافق مع البيئة الرقمية الحديثة. لذلك، تبرز هندسة الكفاءات الرقمية كمدخل أساسي لتحديد المهارات والقدرات التقنية اللازمة لمواكبة هذا التطور. إلا أن امتلاك هذه الكفاءات وحده لا يكفي لتحقيق التحول المؤسسي الشامل، بل يتطلب الأمر وجود تكوين مستمر يعمل على تحديث هذه المعارف وتوجيهها بشكل دائم. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى ضبط المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، مع توضيح العلاقة الترابطية التي تجمع بين هندسة الكفاءات وعمليات التكوين ودورها في الوصول إلى تحول تنظيمي فعال ومستدام.

المطلب الأول: هندسة الكفاءات في المؤسسات المعاصرة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، أصبح الاهتمام موجهاً نحو تنمية واستثمار الكفاءات البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء المتميز. ولم يعد دور إدارة الموارد البشرية يقتصر على تسيير شؤون العاملين، بل امتد ليشمل قدراتهم بما يضمن التوافق بين مهاراتهم ومتطلبات الوظائف. وفي هذا الإطار، لا تقتصر الكفاءة على امتلاك والمهارات فحسب، بل تتمثل في قدرة الفرد على تعبئة مختلف موارده وتوظيفها بفاعلية في مواجهة الوضعيات المهنية، الأمر الذي يعكس الدور المحوري لهندسة الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المعاصرة.

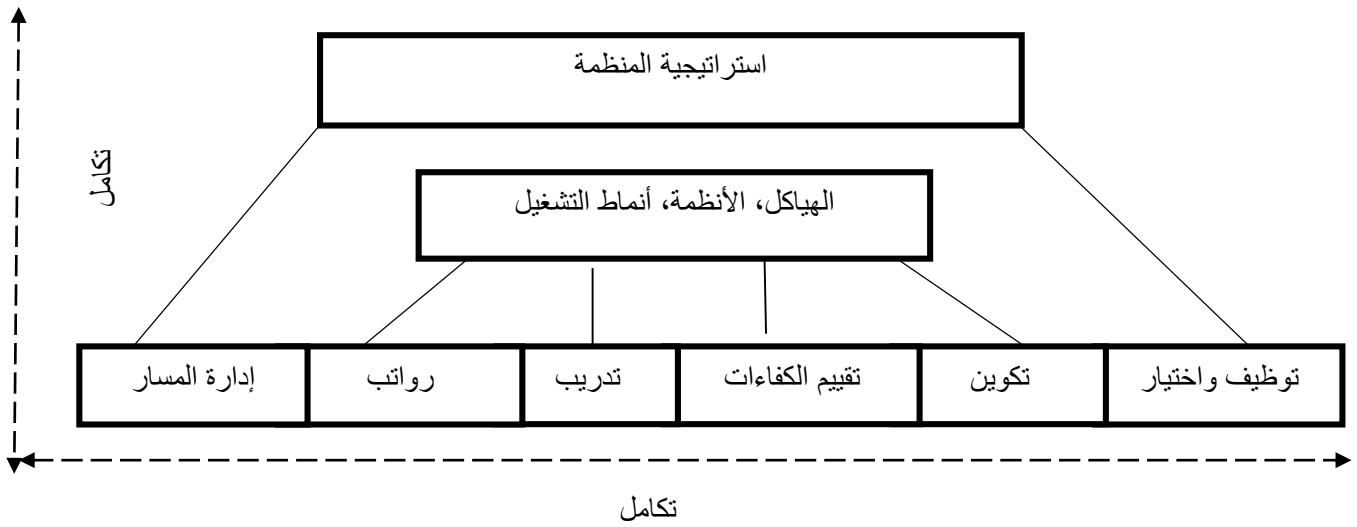
الفرع الأول: مفهوم هندسة الكفاءات

تعرف هندسة الكفاءات بأنها نظام إداري لسلوكيات المنظمة بحيث تمثل أسلوباً إدارياً تعتمد عليه المنظمة في إدارة مواردها البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفعال للكفاءات المتاحة. ويتم ذلك من خلال عمليات التوظيف، والاستقطاب والتكوين والتحفيز، بما يضمن دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجهها داخلياً وخارجياً. كما يرتبط نجاح هذا التسيير بتوفير بيئة عمل ملائمة تسمح بتنمية قدرات العاملين واستثمار إمكاناتهم بشكل أفضل. (العبيدي، 2019، صفحة 101)

كما عرفها الباحثين (Martine le Boulaire, Didier Retour) على أنها " مجموعة الإجراءات و الأدوات التي تسمح للمؤسسة باكتساب و تعزيز و تنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم و غدا، فردياً و جماعياً المتضمنة رسالة و أهداف و غايات للمؤسسة و استراتيجياتها و ثقافتها وهيكلها ووسائلها الفنية الخاصة " (زراع و بورحلي، 2019، صفحة 384)

هندسة الكفاءات تعرف أيضا على أنها " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الاحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي " (بن.جدو، 2012-2013، صفحة 12) وهو ما يوضح الشكل التالي :

الشكل رقم (01-01): التكامل الأفقي والعمودي لهندسة الكفاءات

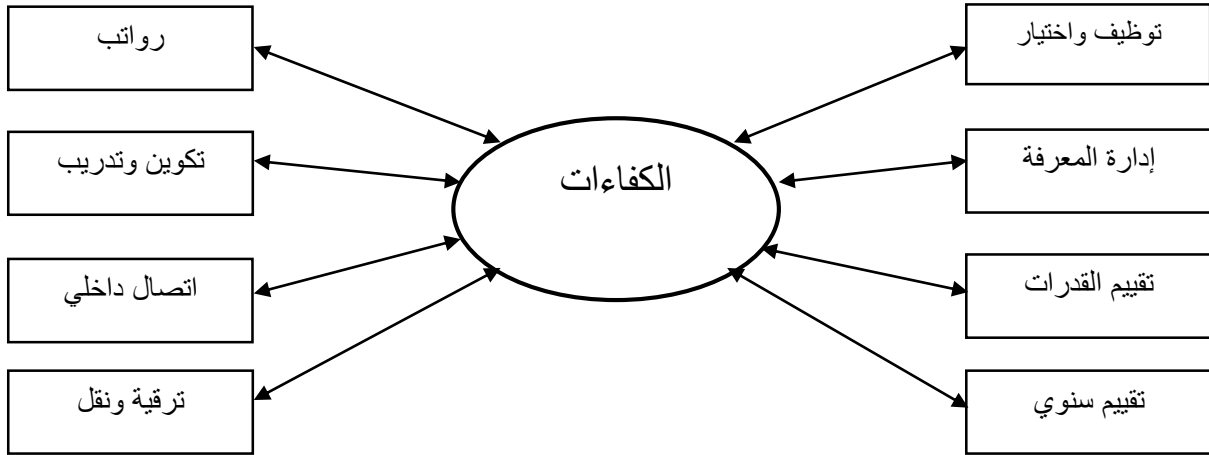


المصدر : Lou Van Beirendonck : " Tous Compétents, Le Management Des

33Compétences Dans L'entreprise", Edition de Boeck Belgique,2006, p

وفق هذا الشكل يلاحظ أن نجاح هندسة الكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من التكامل العمودي، ويرتكز هذا الأخير عن البحث عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، ونظرتها واستراتيجيتها، حيث يستجوب أن تكون الكفاءات مختارة ومطورة ومنظمة بأسلوب معين بما يحقق مهمة المنظمة. أما التكامل الأفقي فيعتمد في بحثه على تكييف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثل لتحقيق هذه التوليفة وتتمركز حول الكفاءة كما يتضح في الشكل الموالي : (جواب، 2024، صفحة 77)

الشكل رقم (01-02): الكفاءات كمحور أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر : Lou Van Beirendonck : " Tous Compétents, Le Management Des :
34Compétences Dans L'entreprise", Edition de Boeck Belgique,2006, p

وبالتالي هندسة الكفاءات البشرية في المؤسسات المعاصرة هي "مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث تعنى بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمؤسسة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم، وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (تلخوخ، 2022-2023، صفحة 17)

الفرع الثاني: خصائص وأبعاد هندسة الكفاءات

1 خصائص هندسة الكفاءات:

تعد هندسة الكفاءات البشرية من المقاربات الحديثة التي تعتمد على المؤسسات المعاصرة من أجل تحديد وتنظيم الكفاءات اللازمة لمختلف الوظائف، ولذلك بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات العمل وقدرات الأفراد. كما تمثل أداة استراتيجية تمكن المؤسسة من الاستجابة لمتغيرات بيئتها من خلال التخطيط الفعال للكفاءات وتطويرها، مما يبرز خصائصها في تحسين الأداء وضمان استمرارية التنافسية من خلال النقاط التالية: (حمود، 2018، صفحة 50،51)

- تخفيض معدل الغياب ودوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة.
- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية لخصائص الوظيفة ومكوناتها.
- التأكد من ملائمة البيئة للتعليم واكتساب الكفاءات.

- رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المنظمة، ويحقق رضا زبائنهم.
- اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.
- ومن الخصائص الإضافية لهندسة الكفاءات ما يلي: (العبيدي، 2019، صفحة 102)
- التقدير الجيد للمهارات المطلوبة في الوظائف مع التحكم الفعال في التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
- تحديد احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، سواء من خلال التوظيف أو الاستقطاب، بما يضمن تجسيد استراتيجيتها عبر دمج الكفاءات المتوفرة وتنمية مهارات العاملين.
- الحفاظ على قابلية التوظيف لدى العاملين وإدارة المسارات المهنية بشمل فعال، بما يضمن التوزيع الأمثل للكفاءات البشرية وتوافقها مع الوظائف المسندة لها.
- تقليل المخاطر والتكاليف الناتجة عن الاختلالات في الموارد البشرية، من خلال اختيار الإجراءات التصحيحية المناسبة وتطبيقها بفاعلية.
- تعزيز فرص الإبداع والابتكار داخل المنظمة، مما يساهم في تقليل الاعتماد على استقطاب الكفاءات من الخارج.
- خلق ثقافة تنظيمية قائمة على الارتباط والانتماء داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد انسب نظام للتحفيز.
- ومن خلال ما تم عرضه، يتبين أن إدارة الكفاءات لا تقتصر على ما سبق، بل تمتد لتشمل جوانب أخرى يمكن توضيحها فيما يلي: (عيشوش، 2021، صفحة 58)
- الاهتمام بمنطق الكفاءة كإجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لاستراتيجياتها وتكيفاً مع البيئة المحيطة وتحقيقاً لأهدافها.
- تطوير المعارف والمهارات الفردية والجماعية مع تعديل السلوك وتنميتها بالمنظمة.
- البحث المستمر للمنظمة لتعظيم كفاءاتها.
- حيث أن تطوير كفاءة الفرد أو الجماعة يحتم توفير مناخ يسمح باستغلال المعارف والمهارات المتاحة أثناء العمل في ظل سلوك معين، ويكون تعظيم هذه الكفاءات من خلال تطوير المنظمة نفسها. وبالتالي فإدارة الكفاءات تنظم على مستويين:
- مستوى التطور ويكون من خلال التآزر بين منصب العمل الفرد والمنظمة.

- مستوى التحسين ويكون من خلال التنسيق بين منصب العمل المهمة وكفاءة الفرد.

2 أبعاد هندسة الكفاءات:

يمكن تناول أبعاد هندسة الكفاءات في المؤسسة من خلال مجموعة من الجوانب المختلفة التي تعكس كيفية تنظيم وتطوير واستثمار الكفاءات البشرية داخل المنظمة، حيث تهدف هذه الأبعاد الى توضيح مختلف العناصر التي يتم الاعتماد عليها لضمان فعاليتها داخل بيئة العمل. ويمكن تحديد أهم هذه الأبعاد فيما يلي:

جدول رقم (01-01): الأبعاد التي تتضمنها هندسة الكفاءات

المؤلف	الأبعاد
(منصوري و صولح، 2010)	اعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، رواتب الكفاءات
(بن.جدو، 2012-2013)	توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات
(سالم و بوقرة، 2017)	توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تعليم وتدريب الكفاءات، التحفيز المادي والمعنوي الكفاءات
(حيمر، 2017)	توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تعليم وتدريب الكفاءات، التحفيز المادي والمعنوي الكفاءات، بيئة العمل
(كشاط، 2019)	إدارة الكفاءات الفردية، إدارة الكفاءات الجماعية، إدارة الكفاءات التنظيمية
(العيدروس، 2024)	توظيف، تقييم، تطوير
(معاوي، 2019)	اعداد مواصفات الكفاءات، توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات
(الحمداني، هزشي، و سبع، 2022)	توظيف، تعويض، تطوير، تقييم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال ما تم عرضه من آراء الكتاب والباحثين حول أبعاد هندسة الكفاءات، نلاحظ وجود اختلاف بسيط في تحديد هذه الأبعاد بسبب اختلاف وجهات النظر. وبناء على ذلك، تم اختيار مجموعة من الأبعاد التي وردت في أغلب الدراسات، والتي سيتم عرضها كالتالي:

2-1 التوظيف:

تهدف عملية التوظيف إلى اختيار الأفراد القادرين على أداء العمل بكفاءة عالية. وقد تم اعتماد التوظيف كأحد أبعاد الدراسة الحالية نظرا لأهميته الكبيرة لهندسة الموارد البشرية. ويشير (الحمداني، هزرشى، و سبع، 2022) إلى أن اهتمام علماء الإدارة في البداية كان منصبا لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال توظيف الأفراد المناسبين. كما تتم عملية التوظيف داخل المنظمة عبر ثلاث مراحل أساسية هي (العيدروس، 2024، الصفحات 13-14): استقطاب الموارد والكفاءات البشرية، ثم اختيار الكفاءات وأخيرا تعيينها:

- **استقطاب الكفاءات:** الخطوة الأولى في مرحلة التوظيف الفعلية، وهي مجموعة من الأنشطة تسعى المنظمة من خلالها إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة لإشباع رغبات الموظفين.
- **اختيار الكفاءات:** الخطوة الثانية في التوظيف التي بمقتضاها يقسم المرشحين إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه في الوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه إذ هي عملية تقوم بها المؤسسات لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ويتم هذا الاختيار طبقا للمعايير التي تطبقها المؤسسة.
- **تعيين الكفاءات:** الخطوة الأخيرة من عملية التوظيف، وهي وضع الفرد المناسب مع الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

2-2 التقييم:

تعد عملية تقييم الكفاءات، العملية التي يتم من خلالها تقييم مستوى القدرات المحددة في وضعيات العمل والتمثلة في المعارف والخبرات، وكذا سلوكيات والتصرفات للفرد أثناء إنجازه للمهام وبالتالي هو الحكم على جودة الأداء الكلي للموظفين بالنظر على الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين إذ تتمثل أهم مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي (بن.جدو، 2012-2013، صفحة 24):

- **مقاربة المعارف:** وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها جانب نظري ولا تمثل سوى أحد أبعاد ومكونات الكفاءة.

- **مقاربة المهارات (العملية):** يكون التقييم وفق هذه المقاربة على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء المهام الأعمال، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقاً ولهذا يجب ملاحظتها لتحديد أداؤها.
- **مقاربة المعارف السلوكية:** حسب هذه المقاربة يتم تقييم وفق معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، فهي غير واضحة ومما يصعب عملية تقييم مساهمة الفرد هو الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية ووفق هذه المقاربة فإن أداء المنظمة مرتبط بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة.
- **المقاربة الإدراكية:** تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن استراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.

2-3 التطوير (الحمداني، هزشي، و سيع، 2022، صفحة 554) :

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة يقصد بتطوير الكفاءات البشرية تنمية المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية داخل المنظمة. وقد أُشير إلى هذا المفهوم على أنه مجموعة من الأنشطة التعليمية التي تهدف إلى تحسين الأداء الحالي والاستعداد لمتطلبات المستقبل، من خلال رفع قدرات الأفراد على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

ويتم ذلك من خلال تحسين معارف العاملين ومهاراتهم، إضافة إلى حسن استغلال هذه الكفاءات بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ونظراً للأهمية التي يكتسبها تطوير الكفاءات، أصبح من الضروري الاعتماد على أساليب حديثة في التكوين والتدريب، ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي:

- **التدريب:** يعد التدريب من أهم الوسائل المعتمدة لتطوير الكفاءات داخل المنظمات، حيث يساهم في إحداث تغييرات في السلوك الوظيفي للأفراد، من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف الضرورية. كما يساعدهم على التكيف مع متطلبات العمل وتحسين أدائهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية المنظمة.

كما أن التدريب يساهم في رفع فعالية الأفراد من جهة، ويمكنهم من اكتساب مهارات جديدة من جهة أخرى، مثل المهارات الوظيفية اللازمة، مما يدفع المنظمات إلى تبني برامج تطوير مستمرة تهدف إلى تنمية مهارات العاملين في مجالات متعددة، كمهارات الاتصال، واتخاذ القرار، والعمل الجماعي، وغيرها من المهارات الأساسية.

- **التعلم كدعامة للتدريب:** لكي يحقق التعلم الأهداف المرجوة منه، لا بد أن يقوم على أسس محددة تضمن فعاليته، ومن بينها:
 - تمكين الأفراد من تعلم كيفية التفكير في مختلف المشكلات بطريقة صحيحة، وذلك من خلال دراستها وتحليلها.
 - تنمية القدرة على استخدام المعارف المكتسبة في عملية الإبداع.
 - مساعدة الأفراد على التعامل مع المواقف الجديدة دون خوف، مع القدرة على التكيف معها.

الفرع الثاني: أهمية هندسة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية

تجلى أهمية هندسة كفاءات الموارد البشرية في سعي المنظمات إلى تطوير مواردها البشرية من خلال سدّ الثغرات المعرفية الحالية والمستقبلية لديها، والتي تؤثر سلباً على أدائها. وبالتالي تكون هندسة الكفاءات ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية بسبب وجود نقائص معرفية لديها، أو نقص في مؤهلاتها، أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها. وعلى هذا الأساس، تبرز أهمية هندسة الكفاءات بالنسبة للمنظمات التي تعرف ثبات أو تراجع مستوى إنتاجيتها بصفة عامة، فتلجأ إلى إدخال تكنولوجيا حديثة واستخدام أساليب إنتاج أكثر تطوراً، الأمر الذي يتطلب كفاءات تتناسب مع هذه الظروف الجديدة، ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية (مقدود، 2016، صفحة 94) و (حيمر، 2017، الصفحات 166-167):

- تساعد على تطوير كفاءات العمال في كل المستويات من أجل زيادة قدرتهم على تعددية الوظائف وتحمل المسؤولية، فهو يهيئهم لتولي مناصب مستقبلية، وهذا ما يعرف بمصطلح الكفاءات المتعددة للأفراد التي تدفعهم للتعلم والتكيف مع كل الحالات وجميع الظروف.
- توفر هندسة الكفاءات ثقافة ارتباط قوية بين الأفراد وتجعلهم أكثر تماسكاً، وهو ما يساهم في بناء مفهوم القيم التي تزيد من ولائهم للمؤسسة، وهو ما يقلل معدل التغيب والصراعات ويساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء حاضراً ومستقبلاً.
- تعمل على إيجاد ووضع أسس علمية ممارسات إدارة وأساليب مناسبة وممتينة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية وتعزيز أفضل المهارات والكفاءات اللازمة للوظائف والحفاظ عليها وتطويرها وإدارة المسارات الوظيفية بشكل يلبي احتياجات المؤسسة كما ونوعاً
- هندسة الكفاءات لها أهمية في اكتشاف الكفاءات غير الظاهرة واستغلالها، وهذا من خلال تبيين الموارد وخلق الكفاءات والقيم والمعارف التي تدعم العاملين لإطلاق قدراتهم.

- تزيد هندسة الكفاءات من استفادة المؤسسة من مزايا التنوع البشري والتعدد الثقافي بين الأفراد، وهذا عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بنهم، وهو ما يجلب تنوع الكفاءات وتعددتها من خلال هذا التنوع.
- إثراء تحسين معارف الموارد البشرية.
- تخفيض معدل الغياب والدوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة.
- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص للوظيفة ومكوناتها.
- التأكد من ملائمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات.
- رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المنظمة، ويحقق رضا زبائنهم.
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.
- تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل.
- تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع.
- تنوع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنوع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها
- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها.
- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها.
- التأكد من ملائمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات.
- خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية.
- تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها، من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.

المطلب الثاني: التكوين المستمر وتنمية الكفاءات الرقمية

يعد التكوين المستمر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير مواردها البشرية وتعزيز قدرتها على الإنتاج والتكيف مع مختلف التغيرات التكنولوجية والتنظيمية. فالتكوين الجيد يُمكن الأفراد من تحسين أدائهم ومواكبة متطلبات العمل المتجددة، خاصة في ظل البيئة الرقمية التي تتسم بسرعة التطور وتدفق المعارف وقد أدى التوجه المتزايد نحو التخصص واعتماد التقنيات الحديثة إلى تزايد الحاجة إلى التكوين المستمر، باعتباره وظيفة أساسية تساهم في تنمية مهارات العاملين ورفع كفاءتهم بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة. كما أصبح وسيلة لربط الأفراد بكل ما هو جديد في مجال عملهم، مما يعزز قدرتهم على التكيف مع التغيرات المتسارعة. ولم يعد التكوين المستمر مفهوماً حديثاً، بل هو نتيجة لتطورات تاريخية بدأت منذ الثورة الصناعية، حيث برزت الحاجة إلى تطوير مهارات الأفراد بشكل مستمر. ومع تطور بيئة الأعمال، أصبح التكوين ينظر إليه كاستثمار استراتيجي يهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم التكوين المستمر، وأهدافه، ثم استراتيجياته في ظل البيئة الرقمية.

الفرع الأول: مفهوم التكوين المستمر

التعريف اللغوي: تشير مجموعة من القواميس منها: LEGENDRE FOLLIE إلى مصطلح التكوين FORMATION مشتق من الكلمة اللاتينية FORMARE التي تعني عامة إعطاء شكل معين لشيء ما (Michel, 1994, p. 19).

التعريف الاصطلاحي: نظراً لكون عملية التكوين تشمل جوانب عديدة لهذا حاول عديد من الباحثين ضبط معانيه وفق مجموعة من التحديدات التي نلخصها فيما يلي:

- يعرف "لخضرسكيو" التكوين المستمر بأنه "هو مجموع العمليات والاجراءات والدعائم التي من خلالها يتم تحسين وتطوير معارف واستعدادات وسلوك العمال من اجل تحقيق اهداف المؤسسة واهدافهم الشخصية" (Sikhiou, 1990, p. 239)

- تعريف سيتو جين بيار "هو مجموعة من الانظمة او الاجهزة البيداغوجية المقدمة الى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنوية وتحولات تنظيم العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية وكذلك لإفادة تطورهم المهني". (CITTEA, 2000, p. 101)

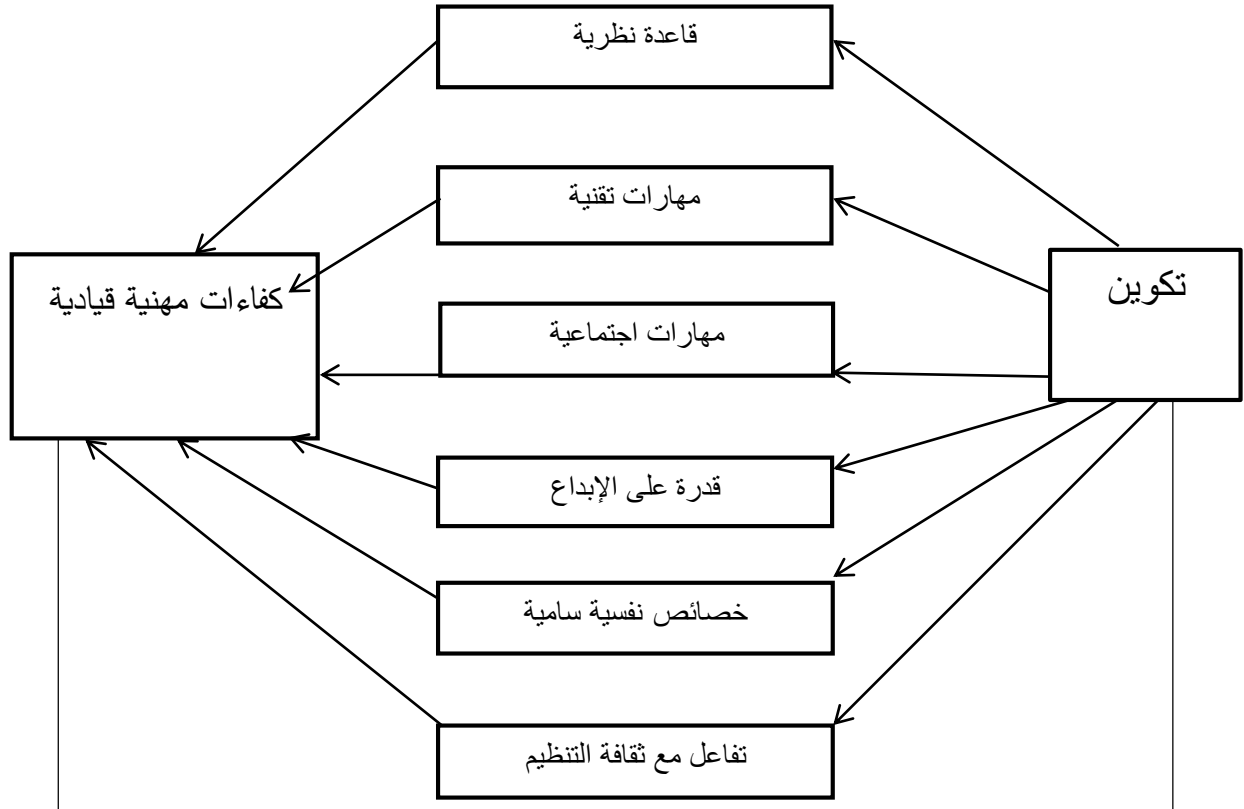
- تعريف ريمون فاتيبي: "التكوين هو مجموع الأفعال القادرة على جعل الأفراد والجماعات يؤدون وظائفهم وأعمالهم الحالية أو التي تستند اليهم لاحقاً بكل كفاءة وذلك من أجل السير الحسن للتنظيم". (بودوح، 2013، صفحة 10)

- هو ذلك التكوين الذي يستفيد منه الموظفون المهنيون الممارسون في قطاعات أو مجالات تستلزم تحديث معارفهم وتحسين مؤهلاتهم وفقاً للتغيرات المتلاحقة في الميدان الذي ينشطون فيه فيصبح بذلك. التكوين المستمر بمختلف أنواعه ومستوياته وسيلة لتنمية المهنية تساهم في تحسين مستوى الأداء. (عباس، 2023، صفحة 32)

ومنه يمكن أن نعرف التكوين المستمر بأنه: "عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف لإحداث تغييرات محددة سلوكية فنية وذهنية لمقابلة احتياجات أخرى محددة ومستقبلية يتطلبها منصب العمل الذي سيتولاه الفرد وسط مجتمع كبير".

يهدف التكوين لتكوين استراتيجيات بلوغ مستوى أقصى من الكفاءات المهنية لدى العمال والإطارات، بداية من من يجب تكوينهم الطرق والتفاصيل ومصاريف التكوين وصولاً إلى سياسات وجوانب تطوير الموارد البشرية وفق ما تعتمد عليه البلدان المتطورة وهو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (01-03): عنصر التكوين وفق استراتيجية الكفاءات القصوى



المصدر: غياث بوفلجة، فعالية التنظيمات، تشخيص وتطوير، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 76

يبين هذا المخطط أن التكوين المستمر يقوم على مجموعة من العناصر المتكاملة، حيث يبدأ بالقاعدة النظرية التي تدعم بالمهارات التقنية والاجتماعية، إضافة إلى تنمية القدرة على الإبداع وتعزيز الخصائص النفسية في إطار الفاعل مع ثقافة التنظيم، وذلك بهدف تحقيق كفاءات مهنية فعالة.

الفرع الثاني: أهداف التكوين المستمر في المؤسسات

يعتبر التكوين المستمر أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة وأفرادها، منه تنقسم الأهداف إلى (بن يحيى و مسيف، 2019، صفحة 71) و (بودوح، 2013، صفحة 79):

- 1- **الأهداف الأساسية:** يوجد العديد من الأهداف الأساسية للتكوين المستمر منها:
 - تطوير القدرة على اختيار التجهيزات المناسبة للبحث عن المعلومات واستخدامها وتوظيفها محليا .
 - التوعية حول العروض الكبرى لوسائط المعلومات العلمية .

- تطوير المقدرة على اختيار مصادر المعلومات المفيدة والمناسبة للحاجات المعلوماتية الخاصة والمتصلة بالبحث، والدراسة، والتعامل، وتوفيرها .
 - تدعيم الامكانيات الشخصية للتعامل الميداني مع نصوص بنوك المعلومات بجميع أنواعها .
 - التمكن من اختيار بنوك المعلومات عبر معرفة أهم وسائل المعلومات.
 - فهم سوق المعلومات الالكترونية.
 - التأكد على أن البحث في العلوم هو مقارنة بين توفير الحاجات المعلوماتية (حاجات البحث، ومحتوى بنوك المعلومات).
 - فهم التجارب السابقة للاسترجاع من بنوك المعلومات.
 - معرفة ان كل بحث هو رحلة دقيقة بين الوصول إلى الكثير أو القليل.
- 2- بالنسبة للمنظمة:** يؤدي التكوين المستمر الى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الاعمال وغيرها ومن اهم هذه الفوائد ما يلي:
- زيادة الانتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الى حجم الانتاج وجودته
 - تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الافراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الاجهزة والمعدات او ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الاسلوب في العمل وعلى كيفية ادائه يؤدي بلا شك الى تخفيض معدل تكرار الحادث
 - يؤدي الى استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لاحد المديرين الرئيسيين، اما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع اي تغيرات من حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الافراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل الى الاعمال التي تحتاج إليهم
 - فالأفراد المكونين والذين يملكون الحافز او الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم اضافة الى ذلك، التكوين المستمر باختلاف انواعه والفئات المهنية التي تحتاجه:
 - يقضي ويحارب الطابع الجامد او الانغلاق نتيجة للأعمال الروتينية والمتكررة
 - يحقق المواكبة والتأقلم مع مختلف التغيرات والتطورات الكمية والنوعية
 - يخفف التكوين الفجوة بين التغيرات التقنية وتلك التي تمس باقي الجوانب اللامادية وبالتالي يحقق ربحا في الوقت والمجهود بعيدا عن الهدر الاقتصادي
- 3- بالنسبة للموارد البشرية:** يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة منها:

- يساعد الافراد على اتخاذ القرار الاحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والاخلاص لها.

4- في تطوير العلاقات الإنسانية

يؤدي التكون الفاعل الى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الانسانية:

- أ- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- ب- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- ت- تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين
- ث- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

الفرع الثالث: استراتيجيات التكوين في البيئة الرقمية

بالاستناد على (بودوح، 2013، صفحة 84) و (برقوق و بودوح غنية، 2021، صفحة 95) و (عبد الجليل، 2023، صفحة 48) و (عمايرية و عبد الإله، 2021، صفحة 73) تمر استراتيجية التكوين المستمر في البيئة الرقمية بعدة مراحل هي:

1. **تحديد حاجات التكوين:** في ظل التحول الرقمي الذي تعرفه المؤسسات الحديثة أصبح تحديد حاجات التكوين عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين تطلعات العاملين من جهة والأهداف التنظيمية من جهة أخرى. فالتكوين لم يعد غاية في حد ذاته بل أصبح وسيلة رقمية فعالة لمعالجة الاختلالات وتحسين الاداء داخل المؤسسة كما تعتمد المؤسسات الرقمية على التكوين كآلية لتطوير الكفاءات الداخلية بدل اللجوء إلى التوظيف الخارجي، مما يسمح بتقليل التكاليف الإضافية غير المتوقعة، إضافة إلى تعزيز شعور الانتماء لدى

- العاملين عبر إتاحة فرص التطور المهني داخل بيئة رقمية محفزة. وفي هذا الإطار يتم تحديد حاجات التكوين في البيئة الرقمية اعتماداً على عدة أساليب حديثة أهمها:
- الاستطلاعات والتواصل الرقمي الرسمي وغير الرسمي: يتم في البيئة الرقمية جمع المعلومات المتعلقة بحاجات التكوين عبر:
 - استبيانات إلكترونية موجهة للعاملين والمسؤولين
 - مقابلات عن بعد باستخدام منصات التواصل المهني
 - قنوات تواصل داخلية رقمية تسمح بتبادل الآراء بين مختلف المستويات التنظيمية
 - كما يتم تحليل السلوكيات المهنية داخل المؤسسة من خلال أدوات رقمية مخصصة لمتابعة الأداء
 - الاعتماد على أنظمة تسيير الموارد البشرية الرقمية: تساهم أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية (HRIS) في تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال:
 - التوصيف الرقمي والدقيق لمناصب العمل
 - تقييم الأداء بشكل دوري عبر منصات إلكترونية
 - استخراج الفجوات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي بشكل آلي وبذلك يتم الحصول على معطيات دقيقة حول طبيعة وحجم الاحتياجات التكوينية.
 - تحليل مؤشرات السلوك والأداء رقمياً: تعتمد المؤسسات الرقمية على مجموعة من المؤشرات الدالة على وجود الحاجة إلى التكوين، مثل نسب الغياب والتأخر المسجلة رقمياً، حوادث العمل الموثقة عبر أنظمة المؤسسة، جودة المنتجات والخدمات بناءً على تقارير رقمية، مؤشرات الأداء الفردي والجماعي، هذه البيانات تساعد في الكشف المبكر عن الاختلالات وتوجيه التكوين بشكل دقيق.
 - يرى وليام ترسي أن تحديد الاحتياجات يتم عبر أربع مستويات متكاملة وهي: احتياجات المنظمة، احتياجات الجماعة، احتياجات العامل، احتياجات العمل أو الوظيفة. وفي سياق البيئة الرقمية لم تعد هذه المستويات تعتمد على التحليل التقليدي فقط بل أصبحت مدعومة بأنظمة رقمية تضمن دقة أكبر في التشخيص وسرعة اتخاذ القرار التكويني.
1. تحديد احتياجات المنظمة رقمياً: من خلال أنظمة التخطيط الاستراتيجي الرقمي مثل لوحات القيادة (DashBoards) التي تعرض مؤشرات الأداء الكلي و (BiG Data) تحليل البيانات الضخمة المتعلقة بالأداء العام. وهذا يسمح بربط التكوين بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل مباشر

2. تحديد احتياجات الجماعة رقمياً: ويتم ذلك عبر: أنظمة تقييم الاداء الجماعي، منصات العمل التعاوني التي تكشف مستوى التنسيق بين الفرق، تحليل انتاجية الفرق من خلال ادوات رقمية مما يساعد على تحسين الأداء الوحدات التنظيمية بشكل متكامل.

3. تحديد احتياجات العامل رقمياً: في هذا المستوى، تعتمد المؤسسات على: أنظمة تقييم الأداء الفردي الالكترونية، تتبع المسار المهني للعامل عبر منصات الموارد البشرية، تحليل الفجوات مهارية بشكل آلي وبالتالي يتم تحديد الاحتياجات التكوينية لكل موظف بدقة

4. تحديد احتياجات الوظيفة رقمياً: يتم تحليل الوظائف رقمياً من خلال:

Digital job description التوصيف الرقمي للوظائف، مقارنة متطلبات الوظيفة مع كفاءات الموظف عبر أنظمة **HIRS**، تحديث مستمر لمتطلبات الوظائف حسب التحول الرقمي ، مما يسمح بتحديد دقيق لمتطلبات التكوين المرتبطة بكل منصب عمل.

2. **تخطيط وتصميم برنامج التكوين:** بعد تحديد حاجات التكوين، تقوم المؤسسة في البيئة الرقمية بمرحلة أساسية تتمثل في تخطيط وتصميم برنامج التكوين بما يضمن الاستجابة الفعلية لهذه الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة، ويعد تصميم البرنامج التكويني عملية منظمة تهدف الى بناء محتوى تكويني رقمي يراعي التحول التكنولوجي داخل المؤسسة. وفي هذا السياق يشمل تصميم البرنامج التكويني الرقمي تحديد الأهداف التكوينية والتعليمية بدقة، اختيار محتوى البرنامج وترتيبه بشكل تدريجي، تحديد التوقيتات المناسبة للتكوين بالإضافة إلى اختيار الوسائل والأساليب التكوينية الرقمية، مع تحديد شروط المشاركات وآليات تقييم وقياس فعالية البرنامج. كما يتضمن هذا التصميم في البيئة الرقمية تحديد عدة عناصر أساسية أهمها: المحتوى التكويني الرقمي أساليب التكوين الإلكتروني الأدوات التكنولوجية المساعدة اختيار المكونين او المدربين عن بعد إضافة إلى وضع نظام رقمي لمتابعة وتقييم تنفيذ البرنامج.

-**إجراءات تصميم البرنامج التكويني في البيئة الرقمية:**

أ- تحديد أهداف البرنامج التكويني الرقمي: في البيئة الرقمية تهدف برامج التكوين إلى:

-تنمية المهارات والمعارف الرقمية: يتم اعداد برامج تكوينية رقمية تهدف الى تزويد العاملين بالمعارف المرتبطة بالعمل الحالي او المستقبلي، تطوير المهارات التقنية باستخدام منصات التعلم الالكترونية

E-Learning "دعم التعلم الذاتي عبر الموارد الرقمية

- نقل المعلومات عبر الوسائط الرقمية: لا يقتصر التكوين الرقمي على المهارات فقط بل يشمل أيضا: تقديم معلومات حول المؤسسة وأنظمتها عبر منصات الكترونية، التعريف بالسياسات والاجراءات التنظيمية بطريقة رقمية تفاعلية، استخدام الفيديوهات، العروض الرقمية، المنصات التفاعلية لنقل المعرفة.
- تعديل الاتجاهات والسلوكيات رقميا: تهدف بعض البرامج التكوينية الرقمية الى:
 - تغيير سلوكيات الموظفين بما يتماشى مع التحول الرقمي، تعزيز الدافعية باستخدام ادوات التحفيز الالكترونية، تطوير ثقافة رقمية داخل المؤسسة قائمة على التعاون والتعلم المستمر، تحسين الوعي الاداري عبر منصات التواصل الداخلي.
- ب- تحديد الموضوعات التكوينية في البيئة الرقمية: في إطار البيئة الرقمية يتم تحديد الموضوعات التكوينية انطلاقا من الاحتياجات التكوينية التي تم تشخيصها مسبقا بهدف معالجة الاختلالات والثغرات المسجلة على مستوى مختلف الوظائف التنظيمية، وضمان مواءمة محتوى التكوين مع متطلبات العمل الفعلية.
- كما يعتمد المخطط التكويني الرقمي على اراء المسؤولين والمشرفين، بالإضافة الى تحليل مجموعة من المؤشرات الرقمية التي تعكس اداء المؤسسة مثل: نسب الغياب حوادث العمل النزاعات الداخلية جودة الانتاج ومعدلات دوران العمل حيث تسمح هذه البيانات بتحديد نوعية القصور في المهارات او المعارف او السلوكيات، وبالتالي توجيه المحتوى التكويني بشكل دقيق. ويجب مراعاة في تحديد موضوعات التكوين ما يلي:
- تحديد عمق وشمول الموضوعات رقميا: ويتم ذلك بناء على مستوى العامل الوظيفي، درجة التخصص المهني، طبيعة الاحتياجات الفردية، نتائج تحليل الاداء الرقمي وبالتالي يتم تصميم المحتوى بما يتناسب مع الفئة المستهدفة سواء من حيث التفصيل أو التعمق.
- إعداد المادة التكوينية رقميا: تعتمد المؤسسات هنا على: معلومات ومعارف منظمة، فيديوهات تعليمية تفاعلية، نماذج تطبيقية رقمية، محتوى متاح عبر منصات التعلم الالكتروني، ويتم توفير هذا المحتوى في الوقت المناسب لضمان سهولة الوصول والاستفادة منه.
- تحديد التابع المنطقي للمحتوى التكويني: يتم تنظيم المحتوى التكويني بطريقة تدريجية عبر منصات التعلم، حيث: يبدأ التكوين بمفاهيم اساسية، ثم ينتقل الى مستويات أكثر تفصيلا، مع اعتماد وحدات رقمية مترابطة مما يضمن تسلسلا تعليميا واضحا يسهل عملية الفهم والاستيعاب.

- اختيار اساليب التكوين المناسبة رقمياً: مثل التكوين عن بعد "E-Learning"، الدورات التفاعلية عبر الانترنت، المحاكاة الرقمية "Simulation" التعلم الذاتي عبر المنصات الرقمية، يتم اختيار الاسلوب حسب طبيعة الموضوع، فئة المتكولين، والأهداف التكوينية.

3. إدارة وتنفيذ البرنامج التكويني في البيئة الرقمية: بعد مرحلة تصميم البرنامج التكويني تأتي مرحلة الإدارة والتنفيذ والتي تهدف إلى تطبيق البرنامج كما تم التخطيط له، سواء داخل المؤسسة او عبر منصات رقمية خارجية وتتمثل إدارة التكوين في مجموعة من التحضيرات والإجراءات التنظيمية التي تضمن تنفيذ البرنامج بفعالية وبلوغ أهدافه المسطرة. ويعتمد نجاح تنفيذ البرنامج التكويني في البيئة الرقمية على عدة عوامل أساسية أهمها، دقة تحديد الاحتياجات التكوينية وإدراك المتكولين لأهمية التكوين إضافة إلى دعم الإدارة لضمان توافق التدخل التكويني مع مستويات الأداء والمشكلات الفعلية، وفي السياق الرقمي يتم تنفيذ التكوين عبر أدوات ومنصات حديثة، مع مراعاة الجوانب التنظيمية التالية:

- تنظيم العملية التكوينية رقمياً: يشمل ذلك:

- دارة التواصل بين المكونين والمؤسسة عبر المنصات الرقمية
- ضمان وصول المحتوى والروابط التكوينية في الوقت المحدد
- توفير بيئة رقمية مناسبة للتكوين "منصات E-learning"
- تنظيم الدعم اللوجستي الرقمي للمكونين والمتكولين

- بالنسبة للمكونين "عن بعد او رقمياً": وذلك من خلال:

- تسهيل التواصل عبر البريد الإلكتروني والمنصات التفاعلية
- توفير الأدوات الرقمية اللازمة "point power"، منصات، بث مباشر...
- تقديم الجلسات التكوينية بطريقة تفاعلية عبر الأنترنت
- ضمان تسوية المستحقات بطرق إدارية رقمية

- بالنسبة للمتكولين:

- تسجيل المشاركين في منصات التكوين الإلكتروني
- توفير بياناتهم ومعلوماتهم دخل نظام رقمي منظم
- تمكينهم من الولوج إلى المحتوى في اي وقت ومكان
- إرسال دعوات الاشتراك عبر الوسائل الرقمية

- التسهيلات التكوينية الرقمية:

- توفير منصات تكوين مناسبة وسهلة الاستخدام
- ضمان جاهزية الأدوات الرقمية " عرض، فيديو، تفاعل مباشر
- تحميل المواد التكوينية بشكل إلكتروني ومنظم
- متابعة التفاعل داخل المنظمة بشكل لحظي

- تنفيذ البرنامج التكويني: في البيئة الرقمية يتم:

- إطلاق التكوين في التوقيت المحدد عبر المنصة
- شرح الأهداف التكوينية رقمياً للمشاركين
- تتبع الحضور الإلكتروني "log- in tracking"
- توزيع استمارات تقييم رقمية
- إصدار شهادات رقمية عند نهاية التكوين

4. تقييم البرنامج التكويني في البيئة الرقمية: تعد مرحلة التقييم من المراحل الأساسية في

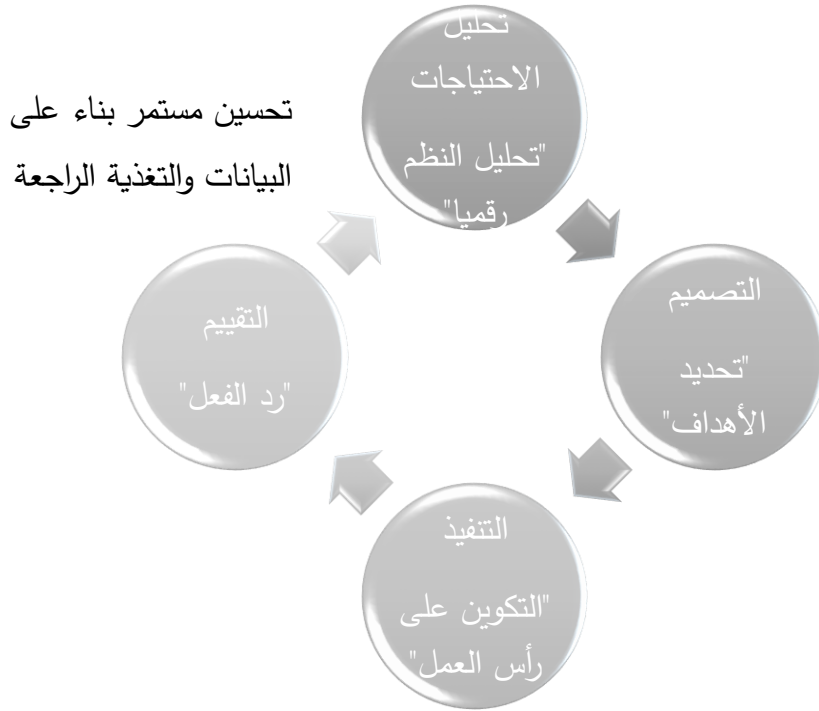
عملية التكوين حيث لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم وتنفيذ البرامج فقط بل يمتد الى التحقق من مدى فعالية هذه البرامج ودرجة تحقيقها للأهداف المسطرة، ويعرف تقييم التكوين بأنه مجموعة الاجراءات التي تعتمدها المؤسسة لقياس كفاءة البرنامج التكويني وفعاليته في تحقيق الأهداف المحددة إضافة إلى تقييم أداء المتكويين بعد الاستفادة من التكوين. وفي البيئة الرقمية أصبح تقييم التكوين أكثر دقة وموضوعية بفضل اعتماد أنظمة معلومات متقدمة تسمح بجمع وتحليل البيانات بشكل مستمر، مما يتيح قياس أثر التكوين على الاداء الفعلي للعاملين. ويتم تقييم التكوين المستمر في البيئة الرقمية حسب عدة مستويات وهي:

- **رد الفعل:** ويتم من خلال استبيانات رقمية او تقييم فوري بعد انتهاء التكوين لقياس مدى اكتساب المعارف والمهارات.
 - **التعلم:** ويقاس عبر اختبارات رقمية لقياس مدى اكتساب المعارف والمهارات.
 - **لسلوك:** ويتم عبر تتبع مدى تطبيق ما تعلمه في بيئة العمل باستخدام ادوات تتبع الأداء
 - **النتائج:** ويتم من خلال قياس أثر التكوين على مؤشرات الأداء مثل: الإنتاجية، التكاليف، أو جودة العمل.
- ولإنجاح عملية التقييم من الضرورة تقييم جميع العناصر المكونة لهذه العملية وقد حدد "وليام ترسي" هذه العناصر في:

- المتكون
 - المكون
 - محتوى البرامج التكوينية
 - التسلسل الزمني ومدة التكوين
 - استراتيجيات التكوين
 - الوسائل والادوات التكوينية الرقمية
- وتتم هذه العملية عبر خطوات متسلسلة وهي:

- تحديد طريقة التقييم
 - تحديد المنهجية المعتمدة
 - اختيار أساليب جمع البيانات الرقمية
 - جمع البيانات
 - تحليل البيانات
 - استخلاص النتائج، تقديم توصيات مستقبلية لتحسين البرامج.
- وفي هذا السياق، يمكن تمثيل هذه المراحل من خلال مخطط يوضح تسلسلها في شكل دورة متكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات وتنتهي بالتقييم لتعود من جديد في إطار التحسين المستمر:

الشكل رقم (01-04): دورة مراحل استراتيجية التكوين المستمر في البيئة الرقمية:



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على بيانات (بودوح، 2013، صفحة 84) و (برقوق و بودوح غنية، 2021، صفحة 95)

يبرز هذا المخطط الطبيعة الدورية لاستراتيجية التكوين المستمر في البيئة الرقمية حيث ترتبط مختلف المراحل فيما بينها بشكل متكامل إذ تنطلق العملية من تحليل الاحتياجات التكوينية اعتماداً على المعطيات الرقمية، ثم يتم تصميم البرامج التكوينية وفق أهداف محددة يليها تنفيذ التكوين باستخدام الوسائط والمنصات الرقمية لتنتهي بمرحلة التقييم التي تسمح بقياس مدى تحقيق الأهداف، ولا تمثل هذه المرحلة نهاية العملية بل تعد منطلقاً لدورة جديدة حيث يتم استثمار نتائج التقييم والتغذية الراجعة في تحسين البرامج التكوينية و تطويرها بشكل مستمر.

المطلب الثالث: التحول المؤسسي في العصر الرقمي

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، برز التحول المؤسسي في العصر الرقمي كأحد التوجهات الحديثة التي تسعى من خلالها المنظمات إلى مواكبة التحولات التي يشهدها محيطها. إذ لم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية كافياً، مما دفع المنظمات إلى تبني تغييرات تمس مختلف جوانبها، بهدف التكيف مع البيئة الرقمية وتحقيق الاستمرارية في ظل هذه التغيرات.

الفرع الأول: مفهوم التحول المؤسسي

اختلفت التعريفات المتعلقة بالتحول المؤسسي، وفيما يلي أبرزها (بن محمد الصقر و بن صايل آل ربيع، 2024، الصفحات 209-210)، (البحيري، 2019، الصفحات 1484-1485)

يعرف التحول المؤسسي أنه إجراءات منظمة تهدف لتحسين قدرات المنظمة على اتخاذ القرارات، وحل المشاكل، وخلق علاقات متوازنة وفعالة بين المنظمة والمجتمع والبيئة المحيطة، وذلك عن طريق استخدام العلوم السلوكية.

كما يعرف أيضا بأنه تحويل نموذج العمل في أي مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة ذات أهداف تقدمية، تعتمد في جوهرها على الإبداع والإلتقان لزيادة الإنتاجية، سواء كانت مؤسسة قطاع عام أو خاص .

وهو تغيير التنظيم على نطاق واسع حيث يعرفه كل من أميرليفي وإري مري Amir Levy & Ury Merry "بأنه تغيير متعدد المستويات ونوعي ومتقطع، متطرف ويشمل على تحول نموذجي"، (تريكي، 2014، صفحة 7).

ويمكننا تعريف عمليات التحول المؤسسي على أنها كافة التغييرات الجوهرية التي تتم داخل المؤسسة من أجل تحسين عمليات تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

ولا شك أن عملية التحول المؤسسي والثقافي لأي منظمة لا تتم بين عشية وضحاها، ولكنها تحتاج لجهد مستمر لربطها بالأهداف الاستراتيجية والرؤية المستقبلية للمنظمة. كما أنها يمكن أن تثير مجموعة واسعة من ردود الأفعال الإيجابية والسلبية من أعضاء المنظمة.

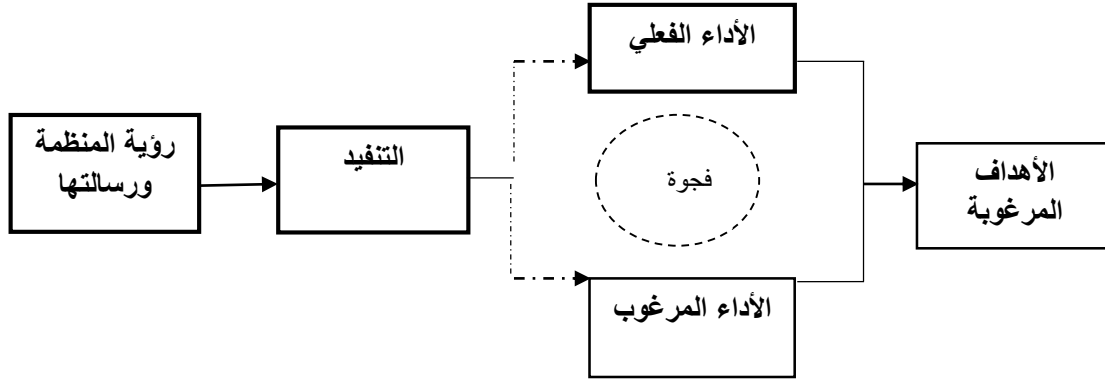
ولا يمكن أن ننظر لعملية التحول المؤسسي على أنها عملية إعادة هيكلة وظيفية تهدف إلى التخلص من العمالة الزائدة بهدف تخفيف حجم المنظمة، وتخفيض التكاليف. ففي حقيقة الأمر، تعد عملية التحول التنظيمي عملية أكثر من ذلك بكثير. ولقد وصفها عالم الإدارة الشهير (بيتر دراكر) على أنها نظام شامل يحوي بين طياته ما يلي:

- أ. إعادة تحديد الوظائف.
- ب. إعادة تحديد العمليات.
- ت. تحسين نظام الجودة.
- ث. وضع نظم إدارية حديثة.
- ج. نشر ثقافة أكثر فعالية.

ح. تطوير نظم تربط الأداء بالتعويضات.

وتركز جهود التحول المؤسسي على صياغة رؤية جديدة للتنظيم بغرض إعادة تعريف الثقافة التنظيمية، والرؤية، والاستراتيجيات التنظيمية المرغوب فيها، وفيما يلي الشكل يوضح مفهوم التحول المؤسسي ونتائجه:

الشكل رقم (01-05): مفهوم التحول المؤسسي ونتائجه



المصدر : مقتبس من (الغالبي وصالح) 2014

يوضح الشكل التالي مفهوم التحول المؤسسي من خلال العلاقة بين رؤية المنظمة ورسالتها وبين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

الفرع الثاني: خصائص وأهمية التحول المؤسسي

أولاً: خصائص التحول المؤسسي

يتميز التحول المؤسسي بمجموعة من الخصائص التي تجعله أداة فعالة تمكن المؤسسة، إذا ما تم تطبيقه في الوقت وبالأسلوب المناسبين، من تجاوز الفجوة القائمة وتحقيق تحول في مسارها من خلال إحداث تغييرات في الفلسفة والاستراتيجية والثقافة التنظيمية، وفيما يلي نستعرض أهم هذه الخصائص: (حسين أبو سعدة، 2015، صفحة 36)

- يتعامل مع المشكلات الحرجة مثل مشكلات البقاء والأزمات
- يقاد برؤية واضحة مبنية على البصيرة والفطنة.
- يحتاج طاقة هائلة من الموارد المختلفة، كونه يتعامل مع التغييرات الهامة والمرتفعة.
- يمثل استمرارية بالممارسة يفترض أن تكون لمدة محدودة قصيرة، رغم أنه يأتي في إطار رؤية طويلة الأمد.
- يسعى لإحداث تغييرات جذرية.

- يركز على غلق أو تجسير الفجوة الحاصلة بين الحالة الراهنة والمسار الحرج لتحول المنظمة.
- يسهم من خلال نتائجه إلى توليد نماذج جديدة في العمل والأداء وتغيير في بناء فلسفة الإدارة

ثانياً: أهمية التحول المؤسسي

تتجلى أهمية التحول المؤسسي في مجموعة من الجوانب الأساسية التي تعكس دوره الحيوي في تطوير أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية، ويمكن تلخيصها فيما يلي (بن محمد الصقر و بن صايل آل ربيع، 2024، الصفحات 211-212) :

- التطوير المستمر للعمليات والأداءات لجميع أنشطة المؤسسة.
- التمكن من تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تحقيق أعلى المستويات في الأداء.
- انعكاس قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها على المدى البعيد.
- توظيف موارد المؤسسة بما يتناسب مع أنشطتها وبرامجها
- دور التحول المؤسسي في طريقة استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمادية واستغلالها بالصورة الصحيحة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- تهيئة المؤسسة دوماً للاستعداد للتعامل مع ما قد يطرأ من تغييرات.
- خلق حالة من الالتزام بالعمل الجماعي لجذب الأفراد للتعاون معك.
- خلق رؤية لاستيعاب العاملين لماهية التغيير.

الفرع الثالث: أبعاد وصور التحول المؤسسي

أولاً: أبعاد التحول المؤسسي

بالاستناد الى (حجي الدوسكي و عباس المحمود، 2023، صفحة 148) و (حسين أبو سعدة، 2015، الصفحات 36-37) فإن أبعاد التحول المؤسسي تتمثل في التناقض المؤسسي والتحول الرقمي والإدارة الرديفة، والتي يصفها كالآتي:

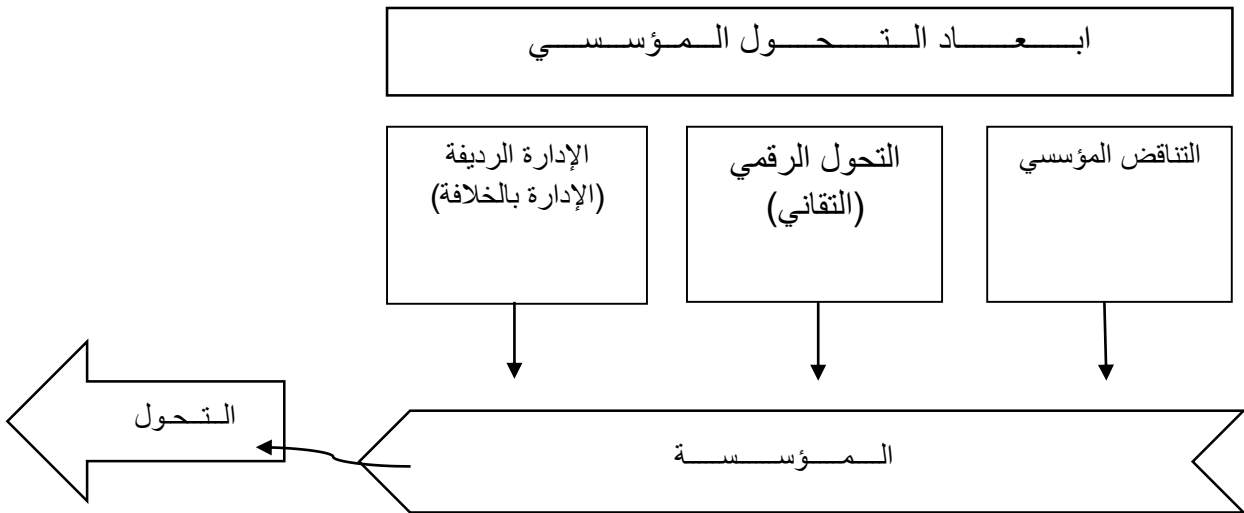
- التناقض المؤسسي: يظهر التناقض التنظيمي في حالة عدم قدرة المنظمة على التوافق مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يجعلها عرضة لعدم الاستقرار وربما التراجع أو الفشل. ولتقليل هذا التناقض، تحتاج المنظمة إلى تبني تغييرات جوهرية والابتعاد عن الأساليب التقليدية والإجراءات المؤقتة، وذلك من خلال اعتماد التحول المؤسسي كمدخل أساسي لتحقيق التوافق مع البيئة. كما يشير التناقض المؤسسي إلى وجود فجوة

بين احتياجات الأفراد ومتطلبات المنظمة، وهو ما قد يؤدي إلى ظهور الصراعات والتوترات داخل بيئة العمل، وينعكس سلباً على سلوك الأفراد وأدائهم، مما يعيق تحقيق الأهداف التنظيمية.

- التحول الرقمي (التقني): يعد التحول الرقمي من أبرز أبعاد التحول التنظيمي في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، حيث أصبح من الضروري على المنظمات مواكبة هذه التغيرات من خلال تبني التقنيات الحديثة. ويقصد به انتقال المنظمة من الأساليب التقليدية إلى نماذج عمل تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في تقديم المنتجات والخدمات، وابتكار حلول جديدة، وفتح قنوات إضافية لتحقيق الإيرادات. كما يساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتسريع إنجاز الأعمال، إضافة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في الأسواق المتغيرة.

- الإدارة الرديفة (الإدارة بالخلافة): تشير الإدارة الرديفة إلى عملية التخطيط لإعداد وتطوير أفراد يمتلكون الكفاءات والقدرات اللازمة لشغل المناصب القيادية في المستقبل، بما يضمن استمرارية العمل داخل المنظمة. ويؤدي إهمال هذا الجانب إلى ظهور فجوات في المعرفة والخبرة، مما قد ينعكس سلباً على الأداء. لذلك، تهدف الإدارة الرديفة إلى بناء قاعدة بشرية مؤهلة من خلال التدريب المستمر، وتنمية المهارات، وتوفير فرص الترقية، بما يسمح بإعداد إطارات قادرة على تحمل المسؤوليات وضمان استقرار المنظمة وتحقيق أهدافها.

الشكل رقم (01-06): أبعاد التحول المؤسسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على بيانات من (حجي الدوسكي و عباس المحمود، 2023)

ثانياً: صور التحول المؤسسي

تتعدد صور وأنواع التحول المؤسسي وتختلف باختلاف طبيعة التحديات التي تواجهها المنظمة والظروف المحيطة بها، حيث تختار كل مؤسسة النمط المناسب الذي يمكنها من تحقيق أهدافها والتكيف مع متغيرات البيئة. ويمكن عرض هذه الأنواع فيما يلي (بن محمد الصقر و بن صايل آل ربيع، 2024، صفحة 212):

- التحول الجذري: يعد التحول الجذري من أعمق أنواع التحول المؤسسي، حيث يتضمن إحداث تغييرات شاملة تمس مختلف جوانب المنظمة، بما في ذلك الأهداف والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية وأساليب العمل. ويهدف هذا النوع من التحول إلى إعادة بناء المؤسسة بشكل كامل، من خلال استبدال الأساليب التقليدية بأخرى حديثة تتماشى مع متطلبات البيئة الجديدة. وغالباً ما يتم اللجوء إلى هذا النوع في حالات الأزمات أو عند الحاجة إلى إحداث نقلة نوعية تضمن بقاء المنظمة واستمراريتها.
- التحول المخطط: يشير التحول المخطط إلى ذلك التغيير الذي يتم بطريقة منظمة ومقصودة، حيث تقوم الإدارة بوضع خطط واضحة تهدف إلى تحسين الأداء أو تطوير بعض جوانب العمل داخل المنظمة. ويشمل هذا التحول إدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي أو سلوك العاملين أو طرق العمل، ويتم عادة استجابةً لضغوط داخلية مثل ضعف الأداء، أو خارجية مثل التغيرات في السوق والمنافسة. ويتميز هذا النوع بكونه أكثر تحكماً وتنظيماً، مما يزيد من فرص نجاحه وتحقيق أهدافه.
- التحول الطارئ: يحدث التحول الطارئ نتيجة ظروف مفاجئة وخارجة عن إرادة المنظمة، مثل الأزمات الاقتصادية أو التغيرات السريعة في البيئة أو الكوارث غير المتوقعة. وفي هذه الحالة، تضطر المؤسسة إلى اتخاذ قرارات سريعة وإحداث تغييرات فورية لمواجهة الوضع الجديد والتقليل من آثاره السلبية. وغالباً ما يكون هذا النوع أقل تخطيطاً مقارنة بالتحول المخطط، لكنه ضروري لضمان استمرارية المنظمة في ظل الظروف الطارئة.

وعليه، يمكن للمؤسسة أن تعتمد على أكثر من نوع من هذه التحولات في الوقت نفسه، حيث يمكن دمج التحول الجذري مع التحول المخطط لتحقيق نقلة نوعية مدروسة، تمكنها من التكيف مع التغيرات المتسارعة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وبناء النموذج المفاهيمي:

الدراسات السابقة المرجع الأساسي الذي يوضح ما وصل إليه البحث العلمي في موضوع (هندسة الكفاءات، التكوين، والتحول المؤسسي). والهدف من عرضها ليس فقط ذكر النتائج، بل فهم كيف تناول الباحثون هذه المتغيرات، وما هي الفجوات التي لم يتم تغطيتها بعد. يساعد هذا المطلب في وضع دراستنا الحالية في إطارها الصحيح، والاستفادة من المناهج والأدوات الإحصائية التي استخدمها الآخرون للوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة ونتائجها

أولاً: الدراسات المتعلقة بهندسة الكفاءات البشرية الرقمية:

تعد دراسة (Compion, et al., 2011) في الولايات المتحدة الأمريكية من أم الدراسات التأسيسية في مجال نماذج الكفاءات، حيث اعتمدت على تحليل كمي واسع لبيانات موظفين في شركات مختلفة باستخدام استبيانات مبنية على نماذج الكفاءات وقد ركزت الدراسة على بناء اطار منهجي لتحديد الكفاءات وربطها بالوظائف، و توصلت الى ان وضوح الكفاءات يسهم في تحسين الاداء الفردي و التنظيمي كما يعزز فعالية نظم الموارد البشرية غير ان الدراسة بقيت في اطار تقليدي ولم تأخذ بعين الاعتبار التحولات الرقمية.

وفي سياق تطوير المفهوم، قدم (Le Boterf, 2015) في فرنسا طرحا نظريا متقدما حيث اعتبر الكفاءة نتاجا لتفاعل ثلاثي بين المعرفة و المهارة والسلوك، مؤكدا على الطابع الديناميكي للكفاءات في البيئات المتغيرة وقد شكل هذا الطرح انتقالا من الرؤية الساكنة للكفاءات الى رؤية ديناميكية لكنه ظل في اطار نظري دون تطبيق مباشر في السياق الرقمي. وعليه توصلت الدراسة ان الكفاءة بناء ديناميكي يتشكل من تفاعل المعرفة والمهارة والسلوك ويؤكد انها تتغير حسب بيئة العمل، مما يعكس تطورا من مقاربة أكثر مرونة رغم بقاءه في إطار نظري دون تطبيق عملي في السياق الرقمي.

مع تسارع التحول الرقمي جاءت دراسة (Ferrari, 2018) ضمن اطار الاتحاد الاوروبي لتقديم نموذج معياري "DIGCOMP" للكفاءات الرقمية، بالاعتماد على تحليل أدبي مقارنة بين عدة دول أوروبية وقد حددت الدراسة أبعاد الكفاءة الرقمية في استخدام المعلومات، الاتصال، وحل المشكلات الرقمية، مما يعكس

توجها حديثا نحو إدماج البعد الرقمي في هندسة الكفاءات، رغم عدم تدعيم هذا النموذج باختبار ميداني مباشر، وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد إطار DIGCOMP سمح بتحديد مكونات دقيقة للكفاءة الرقمية بشكل معياري، و أسهم في تعزيز إدماجها ضمن مقاربات إدارة الكفاءات في السياق الأوروبي مع بقاء التطبيق الميداني غير معالج بشكل كاف.

وفي مرحلة لاحقة، اتجهت الدراسات نحو الربط بين الكفاءات والاداء حيث اظهرت دراسة. (Lee & (2022) ، في سياق آسيوي، اعتمادا على استبيان موجه لموظفي قطاع الخدمات، أن تقييم الكفاءات يساهم بشكل مباشر في تحسين الاداء الوظيفي. كما دعمت دراسة" (Arslan & Zaidi, 2022) في العراق هذا التوجه حيث بينت أن الكفاءات الرقمية تؤثر ايجابا على الأداء المؤسسي، خاصة في القطاع البنكي وتوصلت الدراستان إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين تطوير الكفاءات وتحسين الاداء الوظيفي والمؤسسي، مع التأكيد على الدور الخاص للكفاءات الرقمية في رفع فعالية المؤسسات، خصوصا في القطاعات الخدمية البنكية.

و جاءت دراسة (Gonzalez-Varona, Lopez-Paredes, Poza , & Acebes, 2024) ، على مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول اوربية مختلفة لترتبط بين الكفاءات و التحول الرقمي، حيث اعتمدت على منهج مختلط (استبيان + مقابلات). و اظهرت النتائج ان المؤسسات التي تعيد تصميم كفاءتها البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق التحول الرقمي، ما يعكس انتقالا من التركيز على الكفاءة الفردية الى الكفاءة التنظيمية.

وعليه، يتبين ان الدراسات شهدت تطورا من التركيز على تقييم فعالية التدريب إلى ربطه بمتطلبات التكيف مع التحول الرقمي إلا أنها ظلت في مجملها محصورة في المستوى الفردي دون الاهتمام الكافي بدور التكوين المستمر كخيار استراتيجي لدعم التحول المؤسسي، كما يلاحظ ضعف في الدراسات التطبيقية التي تدمج بين التكوين و هندسة الكفاءات ضمن إطار موحد ومن جهة أخرى يعكس التنوع الجغرافي للدراسات "أمريكا، أوروبا، آسيا، والدول العربية " وجود اتفاق على اهمية التكوين المستمر في تحسين الأداء مع تطوره ليشمل تنمية المهارات الرقمية، غير أن أغلب الدراسات خاصة في الدول النامية ركزت على الأثر الفردي للتدريب دون إدماجه ضمن مسار شامل للتحول المؤسسي.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتكوين المستمر:

يعد نموذج (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) الذي طور في الولايات المتحدة من الركائز الأساسية في تقييم التكوين حيث قدم إطارا رباعيا يشمل رد الفعل، التعلم، السلوك، و النتائج واعتمد على مؤشرات قياس تستخدم غالبا في الاستبيانات وقد ساهم هذا النموذج في تأطير عملية تقييم التدريب وتنظيمها بشكل منهجي إلا أنه ركز أساسا على النتائج دون ربطها بشكل كاف بالتحول المؤسسي. وظهرت نتائجها ان اعتماد هذا النموذج يسمح بتقييم فعالية التكوين عبر مستويات متعددة، كما يساهم في تحسين عملية قياس مخرجات التدريب غير انه يظل محدودا من حيث إدماج التكوين ضمن مقاربة شاملة للتحول المؤسسي.

وفي نفس السياق، اكد (Noe, 2020) من خلال دراسات تطبيقية في الولايات المتحدة بالاعتماد على استبيانات موجهة للموظفين ان التكوين المستمر يساهم في تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية خاصة عندما يكون مبنيا على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية كما ابرز اهمية ربط التدريب بالأهداف التنظيمية لضمان فعاليته وظهرت الدراسة ان التكوين المستمر يحقق نتائج إيجابية على مستوى الأداء و الإنتاجية عندما يتم تصميمه وفق احتياجات فعلية للموظفين كما يساهم بربطه بالأهداف التنظيمية في تعزيز فعاليته بما يدعم تحقيق نتائج أفضل على المستوى المؤسسي.

كما قدمت دراسة [Gravan, McCarthy, Carbery, & Rocha, 2021] في سياق دولي (أوروبا و أمريكا) رؤية أكثر شمولية حيث اعتمدت على مراجعة أدبية ودراسات ميدانية و اعتبرت التكوين المستمر جزءا من نظام تطوير المواهب، يساهم في بناء القدرات التنظيمية، وليس فقط في تحسين الأداء الفردي. وأظهرت الدراسة أن التكوين المستمر يمثل آلية استراتيجية ضمن نظام تطوير المواهب حيث يساهم في تنمية القدرات التنظيمية وتعزيز تنافسية المؤسسات متجاوزا بذلك دوره التقليدي المرتبط فقط بتحسين الاداء الفردي.

ومع التحول الرقمي، اظهرت دراسة (Weritz, 2022) في ألمانيا بالاعتماد على استبيان أن التكوين المستمر اصبح موجه نحو تطوير المهارات الرقمية ما يعكس تحول وظيفة التدريب من دعم الأداء إلى دعم التكيف مع البيئة الرقمية، و أظهرت الدراسة أن التكوين المستمر أصبح يركز بشكل متزايد على تنمية المهارات الرقمية كما يعكس تحوله إلى أداة أساسية لدعم قدرة الأفراد و المؤسسات على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي.

وفي السياقات النامية، بينت دراسة (Saouli & Elwardi, 2023) في الجزائر بالاعتماد على استبيان أن التكوين المستمر يساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية لكنه يعاني من محدودية في التخطيط الاستراتيجي، كما أكدت دراسة (Chen & Huang, 2023) في تايوان باستخدام منهج مختلط أن التدريب الموجه نحو التكنولوجيا يعزز قدرة الموظفين على التكيف مع التحول الرقمي. وظهرت الدراستان أن التكوين المستمر يساهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحول الرقمي غير أنه في بعض السياقات خاصة النامية لا يزال يعاني من ضعف في التخطيط الاستراتيجي مما يحد من فعاليته على المستوى المؤسسي.

كما توصلت دراسة (Kasim & al, 2023) في ماليزيا إلى نتائج مشابهة حيث أظهرت أن التدريب المستمر يساهم في تحسين الكفاءة المهنية لكنه يحتاج إلى تكامل أكبر مع الاستراتيجية التنظيمية لضمان فعاليته. وظهرت النتائج أن التكوين المستمر يعزز الكفاءة المهنية للموظفين غير أن تحقيق نتائجه بشكل فعال يتطلب إدماجه ضمن الاستراتيجية التنظيمية بما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية.

وعليه تظهر الدراسات انتقالاً تدريجياً في فهمه و دوره داخل المؤسسات من كونه أداة لتقييم و تحسين الأداء الفردي إلى اعتباره عنصراً أكثر شمولاً يرتبط ببناء القدرات التنظيمية كما بينت الدراسات أن فعالية التكوين ترتفع عندما يكون مبني على احتياجات فعلية و مندمجاً مع أهداف المؤسسة، خاصة في سياق التحول الرقمي الذي فرض توجيه التدريب نحو تطوير المهارات التكنولوجية، وفي المقابل تشير النتائج أيضاً إلى وجود محدودية في بعض السياقات، تتمثل أساساً في ضعف التخطيط الاستراتيجي و عدم إدماج التكوين بشكل كامل ضمن الرؤية المؤسسية الشاملة رغم أهميته المتزايدة في تحسين الكفاءة و التكيف مع التغيرات.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالتحول المؤسسي:

تعد دراسة (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) التي شملت شركات عالمية من الدول المتقدمة من الدراسات المرجعية في مجال التحول المؤسسي حيث اعتمدت على دراسات حالة و مقابلات و أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الناجحة رقمياً هي تلك التي تدمج بين التكنولوجيا و القيادة و التغيير التنظيمي، مع التركيز على البعد الاستراتيجي للتحول، مما يؤكد أن التحول الرقمي عملية شاملة تقوم على التكامل بين هذه الأبعاد.

وفي إطار نظري، قدمت دراسة (Vail, 2019) تحليل مفاهيمي شامل للتحول الرقمي بالاعتماد على مراجعة أدبية متعددة السياقات، حيث اعتبرت التحول عملية معقدة تشمل التكنولوجيا و الاستراتيجية و خلق القيمة وأظهرت النتائج ان التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني فقط بل هو عملية شاملة و متكاملة تقوم على تفاعل أبعاد التكنولوجيا و الاستراتيجية و خلق القيمة داخل المؤسسة.

كما ركزت دراسة (Warner & Wager, 2019) في أوروبا، باستخدام استبيان على دور القدرات الديناميكية في التحول المؤسسي، و اظهرت ان المؤسسات القادرة على التعلم و التكيف تكون اكثر نجاحا في عمليات التحول و توصلت الدراسة الى ان القدرات الديناميكية، و خاصة التعلم و التكيف التنظيمي، تمثل عاملا حاسما ي نجاح التحول المؤسسي.

و في سياق الدول النامية، اظهرت دراسة (Diallo & al, 2022) في عدة دول إفريقية، باستخدام استبيان ان التحول المؤسسي يرتبط بدرجة تبني التكنولوجيا و تحسين العمليات لكنه يواجه تحديات تنظيمية و بشرية. وتوصلت الدراسة الى ان نجاح التحول المؤسسي في هذه السياقات يعتمد على مستوى تبني التكنولوجيا وتحسين العمليات الداخلية غير انه يظل محدودا بسبب التحديات التنظيمية والبشرية.

كما قدم تقرير (OCDE, 2022) تحليلا مقارنا لعدة دول حيث أكد أن البيانات والابتكار والحوكمة الرقمية تشكل ركائز أساسية للتحول المؤسسي، وتوصل التقرير على ان نجاح التحول المؤسسي يعتمد بشكل كبير على توظيف البيانات وتعزيز الابتكار وتبني الحوكمة الرقمية كعوامل رئيسية لدعم التغيير داخل المؤسسات.

و في أحدث الدراسات، بينت دراسة (Reisberger, Reisberger, & Falat, 2024) في أوروبا باستخدام استبيان أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا حاسما في نجاح التحول المؤسسي ما يعكس توسع مفهوم التحول ليشمل البعد الثقافي، وتوصلت الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية تعد عاملا أساسيا في نجاح عمليات التحول المؤسسي، حيث يساهم تبني ثقافة داعمة للتغيير في تسهيل الانتقال نحو نماذج تنظيمية جديدة.

وعليه تظهر الأدبيات المتعلقة بالتحول المؤسسي ان هذا المفهوم شهد تطورا من التركيز على البعد الاستراتيجي والتكنولوجي الى فهم أكثر شمولية يقوم على التكامل بين التكنولوجيا، الاستراتيجية، وخلق القيمة كما أصبح نجاح التحول يرتبط بشكل متزايد بالقدرات الديناميكية للمؤسسات خاصة القدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات المستمرة. وفي السياق الحديث، لم يعد التحول المؤسسي يقتصر على الجانب التقني او التنظيمي فقط بل امتد ليشمل أبعادا جديدة مثل الحوكمة الرقمية، الابتكار، إدارة البيانات ولثقافة التنظيمية، باعتبارها عناصر حاسمة في ضمان استمرارية وفعالية عملية التحول. وعليه يتضح أن التحول

المؤسسي عملية شاملة ومتكاملة تتطلب تفاعلا بين مختلف الأبعاد التنظيمية، التقنية، والبشرية، مع اختلاف مستوى تطبيقها من سياق الى آخر.

الفرع الثاني: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية:

الجدول رقم (01-02): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

المعيار	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث أوجه الشبه	تتفق مع الدراسات السابقة في تبني نفس المفاهيم الأساسية الكفاءات التكوين، التحول المؤسسي	- تناولت نفس المفاهيم الأساسية. - التأكيد على دور الموارد البشرية في تحسين الأداء. - اعتماد المنهج الكمي باستخدام الاستبيان في معظم الحالات
من حيث الموضوع	تركز على هندسة الكفاءات، التكوين المستمر، والتحول المؤسسي في إطار تكاملي يربط بين هذه المتغيرات الثلاثة.	تناولت المتغيرات بشكل منفصل، فدراسات الكفاءات ركزت على تطوير المهارات، ودراسات التكوين على التدريب، ودراسات التحول على التكنولوجيا والاستراتيجية
من حيث زاوية التحليل	تفسير التحول المؤسسي من خلال مدخل الموارد البشرية، وبالتحديد هندسة الكفاءات والتكوين المستمر	التركيز بشكل كبير على البعد التكنولوجي أو الأداء
من حيث السياق الجغرافي	أجريت الدراسة في السياق الجزائري، وهو سياق يتميز بخصوصيات تنظيمية واقتصادية مختلفة، خاصة في المؤسسات العمومية	أجريت أغلب الدراسات في دول متقدمة (الولايات المتحدة، أوروبا، أو بعض الدول الآسيوية)
من حيث طبيعة المؤسسة	تستهدف الدراسة مؤسسة عمومية في قطاع استراتيجي (نפטال - قطاع الطاقة)	ركزت العديد من الدراسات على المؤسسات الخاصة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من حيث الهدف	تحليل دور محدد للموارد البشرية في دعم التحول المؤسسي	سعت الدراسات السابقة غالباً إلى تفسير الأداء أو التحول الرقمي بشكل عام.
من حيث طبيعة النموذج	تعتمد على نموذج تكاملي يربط بين متغيرات الكفاءات التكوينية المستمر، والتحول المؤسسي في إطار واحد	اعتمدت على نماذج جزئية تدرس العلاقات الثنائية بين المتغيرات أو تركز على متغير واحد فقط
من حيث الإضافة العلمية	تتميز الدراسة ب: - بناء نموذج تكاملي. - التركيز على الموارد البشرية كمتغير مفسر. - تطبيقها في سياق جزائري عمومي. - الجمع بين متغيرين (الكفاءات + التكوين) في تفسير التحول	قدمت الدراسات السابقة نتائج جزئية لكل متغير دون دمج شامل بين المتغيرات الثلاثة.
من حيث المنهج	اعتماد المنهج الكمي باستخدام الاستبيان كأداة الجمع البيانات وتحليلها	اعتمدت معظم الدراسات السابقة أيضاً على المنهج الكمي والاستبيان .

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تحليل الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: حدود في الدراسات السابقة

على الرغم من أهمية الدراسات السابقة في تفسير مجالات الكفاءات والتكوين المستمر والتحول المؤسسي، إلا أنها أظهرت عدة نقائص تحد من شموليتها وتكامل نتائجها .
ففيما يتعلق بدراسات الكفاءات، وخاصة الطرح النظري ل:
(Le Boterf, 2015) ونموذج (Ferrari, 2018) للكفاءات الرقمية ; (DIGCOMP) يتضح أنها ركزت الجانب المفاهيمي والمعياري للكفاءة، دون تدعيم كاف بتطبيقات ميدانية، كما بقيت بعض النماذج في إطار نظري ولم تختبر بشكل مباشر في السياق الرقمي .

أما الدراسات المتعلقة بالتكوين المستمر، مثل نموذج (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) ودراسة (Noe, 2020) و (Gravan, McCarthy, Carbery, & Rocha, 2021) فقد ركزت أساساً على قياس فعالية التدريب وتحسين الأداء الفردي، أو تطوير الكفاءات بشكل عام دون ربط كاف بين التكوين المستمر

والتحول المؤسسي كمسار استراتيجي شامل، إضافة إلى محدودية إدماج البعد الرقمي في بعض هذه الدراسات .

وفيما يخص الدراسات الحديثة مثل (Weritz, 2022) و (Chen و (Saouli & Elwardi, 2023) (Huang, 2023) و (Kasim & al, 2023) فقد ابرزت أهمية التكوين المستمر في تحسين الأداء والتكيف مع التحول الرقمي، غير أنها ما تزال تركز بشكل كبير على الأثر الفردي، مع ضعف في إدماجه ضمن رؤية تنظيمية واستراتيجية متكاملة .

أما دراسات التحول المؤسسي مثل (Vail, (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) (OCDE, 2022) و (Reisberger, Reisberger, & Falat, 2024) فقد قدمت مقاربات متنوعة بين التكنولوجيا والاستراتيجية والثقافة التنظيمية، إلا أنها افتقرت في كثير من الأحيان إلى نموذج موحد يدمج هذه الأبعاد بشكل متكامل، كما تفاوتت في مستوى معالجة الجانب التطبيقي، خاصة في السياقات النامية.

وعليه، يتمثل القصور العام في غياب التكامل بين الكفاءات التكوين المستمر، والتحول المؤسسي ضمن إطار تحليلي واحد، إضافة إلى محدودية الدراسات التطبيقية في بعض السياقات، خصوصاً في البيئات النامية.

المطلب الثاني: الفجوة البحثية ومساهمة الدراسة

الفرع الأول: تحديد الفجوة البحثية

على الرغم من التطور الزمني والجغرافي والنظري في الدراسات السابقة، إلا أن التحليل المعمق يكشف عن وجود فجوة بحثية متعددة الأبعاد. فمن جهة، تطورت دراسات هندسة الكفاءات من النماذج التقليدية إلى الكفاءات الرقمية والتنظيمية، ومن جهة أخرى تطورت دراسات التكوين المستمر من تقييم التدريب إلى دعمه للتكيف مع البيئة الرقمية، في حين شهدت دراسات التحول المؤسسي توسعاً نحو دمج الأبعاد التكنولوجية والاستراتيجية والثقافية.

غير أن هذه المسارات التطورية بقيت متوازية أكثر منها متكاملة، حيث لم يتم بناء نموذج يربط بشكل صريح بين هندسة الكفاءات والتكوين المستمر كمدخلين أساسيين لدعم التحول المؤسسي.

كما يلاحظ أن أغلب الدراسات التطبيقية تركزت في الدول المتقدمة، في حين تبقى الدراسات في الدول النامية محدودة ومجزأة، خاصة في المؤسسات العمومية. وعليه، تبرز أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة

من خلال تقديم نموذج تكاملي يربط بين هندسة الكفاءات البشرية كعامل مفسر للتحول المؤسسي واعتبار التكوين المستمر متغيراً وسيطاً وداعم لتفسير العلاقة، مع تطبيقه في سياق جزائري، وبالتحديد داخل مديرية نפטال، وهو سياق لم يحظ بدراسة كافية في الأدبيات السابقة. أي من خلال المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، يتضح أن هذه الدراسة تتقاطع مع الأدبيات في المفاهيم الأساسية، لكنها تتميز عنها من حيث تبني نموذج تكاملي يربط بين هندسة الكفاءات البشرية والتكوين المستمر في تفسير التحول المؤسسي، مع تطبيقها في سياق جزائري عمومي، مما يمنحها قيمة علمية وتطبيقية مضافة.

فيرتكز النموذج المفاهيمي للدراسة على تحليل العلاقة بين هندسة الكفاءات البشرية في العصر الرقمي والتحول المؤسسي، مع اعتبار التكوين المستمر كمتغير وسيط يفسر هذه العلاقة.

الفرع الثاني: تبرير اختيار موضوع الدراسة

- يأتي اختيار موضوع هندسة الكفاءات البشرية في ظل التحول الرقمي في سياق التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، والتي أبرزتها العديد من الدراسات السابقة، حيث أصبح العنصر البشري يمثل محوراً أساسياً في تحقيق الأداء والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية .
- وقد أظهرت الدراسات السابقة، خاصة في مجال الكفاءات أن هذا المفهوم تطور من مقاربة تقليدية إلى مقاربة ديناميكية، غير أن العديد من هذه الطروحات بقيت في إطار نظري، دون تطبيق فعلي في السياق الرقمي . كما بينت دراسات الكفاءات الرقمية أهمية إدماج البعد التكنولوجي إلا أنها ظلت في كثير من الأحيان في إطار معياري دون اختبار ميداني .
- أما فيما يتعلق بالتكوين المستمر، فقد أكدت الدراسات دوره في تحسين الأداء وتطوير الكفاءات، غير أنها ركزت بشكل أساسي على المستوى الفردي، دون ربطه بشكل كاف بالتحول المؤسسي كمسار استراتيجي شامل، كما أن إدماج البعد الرقمي ظل محدوداً في بعض هذه الدراسات وفي نفس الإطار، أظهرت دراسات التحول المؤسسي أن نجاحه يعتمد على مجموعة من العوامل مثل التكنولوجيا القيادة، والثقافة التنظيمية، إلا أنها لم تقدم نموذجاً متكاملًا يربط بين الكفاءات والتكوين المستمر والتحول المؤسسي ضمن إطار موحد .

وعليه، جاء اختيار هذا الموضوع استجابة لهذه النقائص ومحاولة لربط هذه الأبعاد الثلاثة في إطار تحليلي متكامل بما يساهم في فهم أفضل لدور هندسة الكفاءات والتكوين المستمر في دعم التحول المؤسسي في ظل البيئة الرقمية .

المطلب الثالث: النموذج المفاهيمي وفرضيات الدراسة

الفرع الأول: تحديد متغيرات الدراسة

المحور الأول: هندسة الكفاءات البشرية الرقمية

الجدول رقم (01-03): أبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية

البعد	الفقرات	المراجع
تحديد الكفاءات	1. تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة 2. يتم تحليل الوظائف لتحديد المهارات اللازمة 3. يتم تحديث الكفاءات وفق متطلبات البيئة الرقمية 4. يتم ربط الكفاءات بأهداف المؤسسة	(Compion, et al., 2011); (Gonzalez-Varona, Lopez-Paredes, Poza , & Acebes, 2024))
تطوير الكفاءات	5. توفر المؤسسة برامج لتطوير الكفاءات المهنية 6. يتم تشجيع التعلم المستمر 7. يتم دعم اكتساب مهارات جديدة 8. توفر المؤسسة فرص تدريب لتطوير الأداء	(Le Boterf, 2015) (Gravan, McCarthy, Carbery, & Rocha, 2021)
الكفاءات الرقمية	9. يتم إدماج المهارات الرقمية ضمن الكفاءات المطلوبة 10. أمتلك المهارات الرقمية ضمن الكفاءات المطلوبة 11. أستطيع استخدام الأدوات الرقمية في عملي 12. اتكيف مع التقنيات الحديثة بسهولة 13. ستخدم التكنولوجيا لتحسين أدائي	(Ferrari, 2018) (Henrique Muller Prado, Korelo, & Lucena da Silva , 2014)
تقييم الكفاءات	14. المؤسسة أدوات تقييم واضحة 15. يتم تقديم تغذية راجعة حول الأداء 16. يتم ربط التقييم بالتطوير المهني 17. يتم استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء	(Lee & al, 2022); (Arslan & Zaidi, 2022)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المحور الثاني: التكوين المستمر

الجدول رقم (01-04): ابعاد التكوين المستمر

المراجع	الفقرات	البعد
(Saouli (Noe, 2020) & Elwardi, 2023)	18. يتم تنظيم دورات تدريبية بانتظام 19. تتيح المؤسسة فرص التعلم المستمر 20. يتم تشجيع المشاركة في التدريب	توفر التدريب
(Gravan, McCarthy, Carbery, & Rocha, (Kirkpatrick & 2021) Kirkpatrick, 2006)	21. المدربون يتمتعون بالكفاءة 22. يتم استخدام وسائل تدريب حديثة 23. يتم تقييم جودة التدريب بانتظام	جودة التدريب
(Weritz, 2022) (Chen & Huang, 2023)	24. يتماشى التدريب مع متطلبات الوظيفة 25. يراعي التدريب التطورات التكنولوجية 26. يلبي التدريب احتياجات الموظفين	ملاءمة التدريب
(Noe, 2020); (Kasim & al, 2023)	27. يساهم التدريب في تحسين الأداء 28. يزيد التدريب من كفاءتي المهنية 29. يساعد التدريب في حل مشكلات العمل 30. يعزز التدريب قدرتي على التكيف	التأثير

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المحور الثالث: التحول المؤسسي

الجدول رقم (01-05): أبعاد التحول المؤسسي

البعد	الفقرات	المراجع
التحول التكنولوجي	31. تم رقمنة الأنشطة الأساسية 32. تستخدم المؤسسة أنظمة معلومات متطورة 33. يتم تحسين الأداء باستخدام التكنولوجيا	(Vail, 2019); (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)
التحول التنظيمي	34. شهدت المؤسسة تغييرات تنظيمية 35. المؤسسة مرنة في التكيف مع التغيرات 36. يتم دعم العمل الجماعي الرقمي 37. يتم تحسين طرق العمل	(Warner & Wager, 2019); (Diallo & al, 2022)
التحول الاستراتيجي	38. توجد استراتيجية واضحة للتحول 39. تدعم الإدارة العليا التحول 40. يتم دمج التكنولوجيا في التخطيط 41. يتم متابعة تنفيذ الاستراتيجية باستمرار	(Vail, 2019); (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)
الابتكار والبيانات	42. تعتمد المؤسسة على قواعد بيانات في دعم القرار 43. يتم استخدام نظم تحليل البيانات 44. يتم تشجيع الابتكار من طرف المسؤولين 45. يتم دعم المبادرات الرقمية 46. يتم تحسين الخدمات باستخدام التكنولوجيا	(OCDE, 2022) ; (Reisberger, Reisberger, & Falat, 2024)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: عرض النموذج المفاهيمي

تم وضع نموذج من أجل تحديد أبعاد المتغيرين (المتغير المستقل والمتمثل في هندسة الكفاءات البشرية الرقمية، والمتغير التابع المتمثل في التحول المؤسسي)، ومتغير التكوين المستمر كمتغير وسيط من أجل تفسير وتوضيح علاقات الارتباط والتأثير بين هذين المتغيرين ولإثبات الفرضيات أو نفيها بغرض الإجابة

على الإشكالية محل الدراسة، ويمكن ان نلخص هذه العلاقة في الشكل المعادلة التالية: $Y=f(X)+M$: حيث ان:

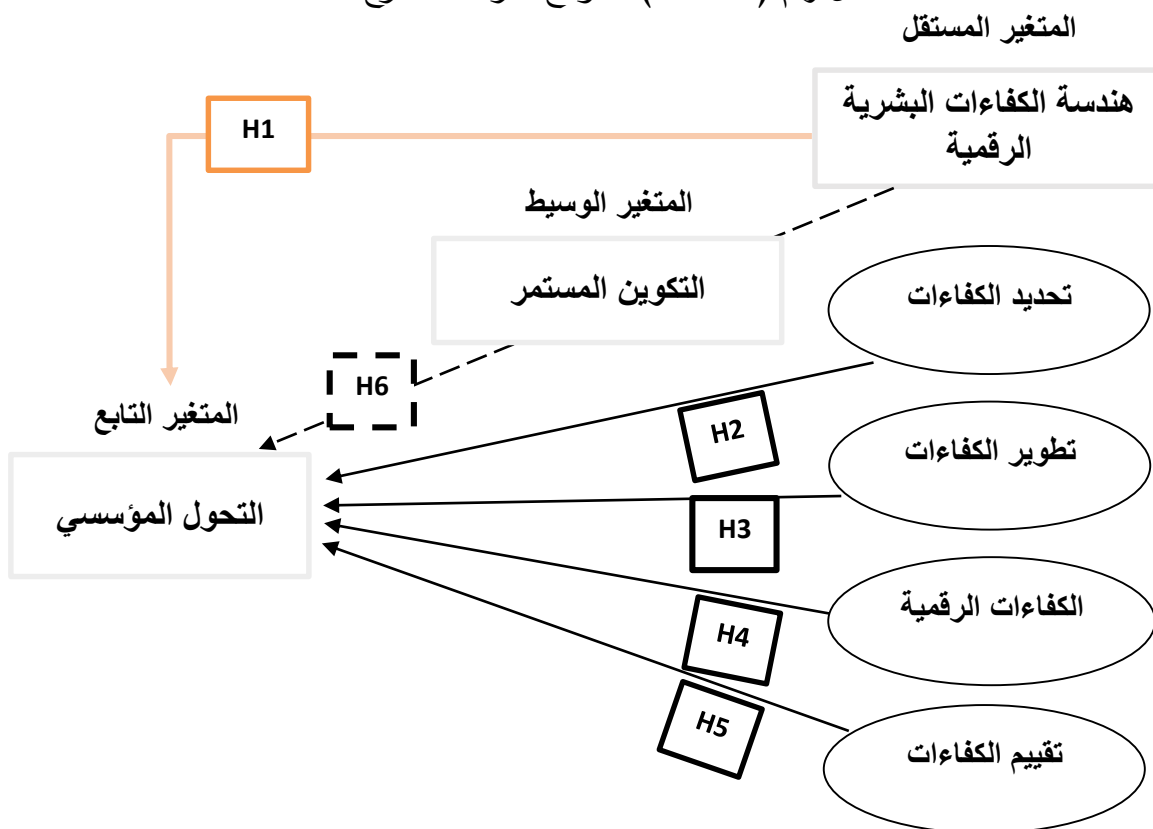
- Y : التحول المؤسسي وهو المتغير التابع
- X : هندسة الكفاءات البشرية الرقمية وهو المتغير المستقل
- M : التكوين المستمر وهو المتغير الوسيط

وعليه، ترتكز الدراسة على تحليل العلاقة بين هندسة الكفاءات البشرية الرقمية والتحول المؤسسي، مع اعتبار التكوين المستمر كمتغير وسيط يفسر هذه العلاقة. حيث تنطلق الدراسة من فرضية أن هندسة الكفاءات البشرية تمثل مدخلا استراتيجيا يهدف إلى تحديد وتطوير الكفاءات اللازمة لمواكبة متطلبات البيئة الرقمية، وهو ما ينعكس في تعزيز فعالية برامج التكوين المستمر من حيث توجيهها وتكييفها مع الاحتياجات الفعلية للمؤسسة. ومن جهة أخرى، يساهم التكوين المستمر في نقل وتطوير هذه الكفاءات على مستوى الأفراد، من خلال تحسين مهاراتهم ومعارفهم وقدرتهم على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، مما يدعم بشكل مباشر جهود التحول المؤسسي.

وبناء على ذلك، فإن تأثير هندسة الكفاءات البشرية على التحول المؤسسي لا يكون تأثيرا مباشرا فقط، بل يتم أيضا بشكل غير مباشر من خلال التكوين المستمر كآلية وسيطة تساهم في تفعيل هذا التأثير وتعزيزه داخل المؤسسة.

نموذج الدراسة المقترح: يمثل الشكل التالي نموذج لتوضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة المتمثلة في:

الشكل رقم (01-07): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: صياغة فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية وتحقيق متطلبات التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى H2: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد الكفاءات على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.
- الفرضية الفرعية الثانية H3: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.
- الفرضية الفرعية الثالثة H4: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءات الرقمية على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.
- الفرضية الفرعية الرابعة H5: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.
- الفرضية الفرعية الخامسة H6 : التكوين المستمر يفسر العلاقة بين أبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية والتحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل المتعلق بالمفاهيم الأساسية للمتغيرات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة نستخلص ما يلي :

- أن هندسة الكفاءات البشرية تعد من المقاربات الحديثة التي تهدف إلى تحديد وتطوير كفاءات الموارد البشرية بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي .
 - أن الكفاءات الرقمية أصبحت عنصراً أساسياً في تحسين أداء الأفراد والمؤسسات، نظراً لدورها في التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة .
 - أن التكوين المستمر يمثل آلية فعالة لتنمية المعارف والمهارات، حيث يساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على مواكبة التغيرات .
 - أن التحول المؤسسي يعد نتيجة حتمية لاعتماد المؤسسات على استراتيجيات حديثة، من بينها تطوير الكفاءات والاستثمار في العنصر البشري .
 - أن هناك علاقة تكاملية بين هندسة الكفاءات والتكوين المستمر والتحول المؤسسي، حيث يؤثر كل متغير في الآخر ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .
 - أن الدراسات السابقة تناولت موضوع الكفاءات والتكوين والتحول من زوايا متعددة، مما ساعد في إثراء الجانب النظري، مع وجود بعض النقائص التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها .
- وفي الختام،** يمكن القول إن تحقيق التحول المؤسسي الفعال يتطلب تبني مقاربة شاملة تقوم على هندسة الكفاءات البشرية وتفعيل دور التكوين المستمر، بما يسمح للمؤسسات بتحقيق التكيف وضمان الاستمرارية في ظل البيئة الرقمية.

الفصل الثاني

الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
بمؤسسة نقلال

تمهيد

على ضوء ما تم تقديمه في الفصل السابق من الدراسة لهذا الموضوع سنحاول في هذا الفصل تقديم الجانب التطبيقي للدراسة من خلال اسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع داخل مؤسسة نفضال ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بتصميم استمارة استبيان وجهت إلى عينة من عمال وإدارات المؤسسة قصد التعرف على مدى مساهمة التكوين المستمر في تطوير الكفاءات البشرية ومواكبة متطلبات التحول الرقمي المؤسسي كما يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات الميدانية وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة بما يسمح بتقييم واقع التكوين المستمر داخل المؤسسة ومدى فعاليته في دعم التحول المؤسسي باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة

المطلب الأول: تقديم مؤسسة نفطال (مؤسسة نفطال

المديرية التجارية، 2026)

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة



عرفت المؤسسة الاقتصادية نفطال عدت تغيرات لذلك سنحاول ذكر اهمها فيمايلي:

- **1963** : تأسيس مؤسسة نفطال وفقا للمرسوم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات، بعدها توسيع نطاق صلاحيا ما بمقتضى المرسوم رقم 66-296 في 1966/09/22 وذلك في محال البحث، الإنتاج، وتحويل المحروقات
- **1980**: بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن تم إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P) بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06
- **1983** : إدماج فرعي غاز البترول المميع (G.P.L) و الوقود (C.B.R) لشركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P)
- **1984** : إنشاء 48 وحدة توزيع المنتجات (U.E.D) ابتداء من :
 - ✓ 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط (C.L.P) .
 - ✓ 14 مقاطعة الغاز البترول المميع (G.P.L) .
 - ✓ إنشاء 4 مقاطعات الصيانة (U.E.M) .
 - ✓ جمع وتنظيم نشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ (U.E.P) .
 - ✓ إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P)
- **1987** : انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع منتجات البترولية و إنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان هما :
 - ✓ نفتاك NAFTAC: المكلفة بتكرير البترول الخام
 - ✓ نفطال NAFTAL: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية .

ويرجع أصل كلمة NAFTAL إلى:

NAFT: مصطلح عالمي يقصد به النفط.

AL. الحرفين الأوليين الكلمة الجزائر ALGERIE

- **رأس المال:** بداية من 1998/04/18 غيرت المؤسسة نفطال نظامها لتصبح شركة مساهمة برأسمال (50.000.000SPA دج).

ومن خلال هذا يمكن تعريف شركة نفطال على أنها شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سوناطراك بنسبة 100% ومجال نشاطها نقل وتوزيع كل أنواع (الوقود، المواد اللزجة، المواد المطاطية) .

- **مديرية نفطال التسويقية محل الدراسة:** تُعد هذه المديرية الواجهة الأساسية للإدارة، حيث تسهر على ضمان التكفل الجيد بالزبائن وتطبيق أساليب فعّالة في تسويق منتجات نفطال، مما ساهم في تعزيز مكانتها في السوق. كما تتولى تنفيذ سياسة التسويق المعتمدة من طرف مديريات الإنتاج وغيرها من المديريات

الفرع الثاني: مهام وأنشطة مؤسسة نفطال

مهام مؤسسة نفطال: إن المهمة الرئيسية المؤسسة نفطال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة وأهم المنتجات التي تسوقها:

- الوقود بمختلف انواعه.
- غاز البترول المميع. GPL
- الإطارات المطاطية Pneumatique
- المذيبات Solvant
- الشمع Paraffine
- ولها مهام أخرى تتمثل في:
- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته.
- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.

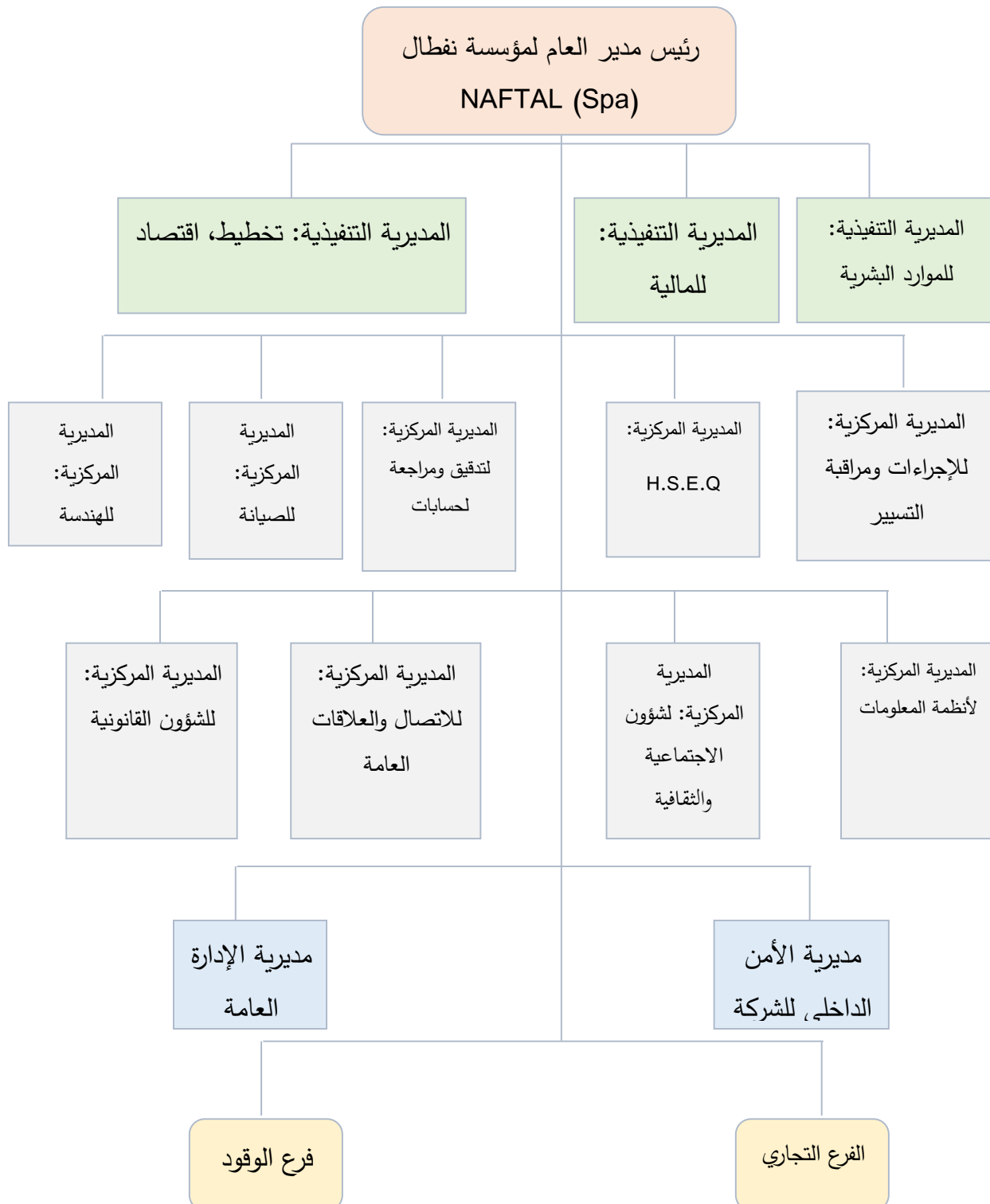
- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي لدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر.
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

أنشطة مؤسسة نفطال: إن الدور الأساسي لوحدة نفطال ولاية تلمسان هي توزيع وتنسيق المنتجات البترولية على السوق المحلي، وتنشط في المجالات التالية :

- توزيع وتنسيق المواد التالية:
 - غاز البترول المميع /الوقود.(CARBURANT)
 - المطاط والزيوت.
 - تحويل الزيوت.
 - استرجاع الزيوت المستعملة.
 - نقل المواد البترولية.
- وتنقسم مؤسسة نفطال على النحو التالي :
 - مقر المؤسسة يتواجد بالمنطقة الصناعية لولاية تلمسان.
 - مركز الوقود المتواجد بطريق الشلالات (بلدية تلمسان) والمنطقة الصناعية لولاية تلمسان.
 - 04 مستودعات موصلة لتخزين وتوزيع غاز البترول المميع والمتواجدة في الدوائر التالية: ندرومة، السواحلية، مغنية، سبدو.
 - 13 محطة توزيع مسيرة من طرف المؤسسة والموزعة عبر البلديات: هنين، الرمشي، ندرومة، مرسى بن مهدي، باب العسة، الكدية، مغنية، صبرة، سيد الجيلالي، العريشة، السواحلية، بن سكران، أولاد ميمون.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية نفطال محل الدراسة

الشكل (01-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



المصدر: وثائق خاصة بمؤسسة نفطال مديرية تلمسان التجارية.

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نפטال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب شركة نפטال، كما يمكن التفريق بين ثلاثة وحدات رئيسية وهي :

1. **الإدارة العامة:** ممثلة بالرئيس المدير العام وهي مكلفة بالسياسة والتوجيهات العامة للشركة إضافة إلى التنسيق والربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة، القيادة والتسيير والتخطيط الاستراتيجي.

2. **الهيكل الوظيفي** les structures fonctionnelles تتكون من:

- الإدارات التنفيذية (Des Directions Exécutives) .
- الإدارات المركزية (Des Directions Centrales).
- الإدارات الداعمة أو المساعدة (Des Directions de Soutien)

مع أربعة أقسام حسب المنتجات وتخص:

- الوقود، الزيوت، العجلات (carburants, lubrifiants, pneumatique)
- غاز البترول المميع (Gaz de Pétrole Liquéfié)
- الزفت (Bitumes)
- قسم البحرية والطيران (Aviation & Marine)
- الإدارات التنفيذية يقوم من خلالها:
- تحديد السياسة والإستراتيجية للشركة.
- توقع التغيرات واتجاهات السوق.
- تصميم ووضع أدوات القيادة والمراقبة اللازمة.
- ضمان التسيير الاستراتيجي.
- ضمان الترابط والتنسيق بين المجموعة.
- مساعدة الهياكل العملية (التشغيلية) للمؤسسة.
- الإدارات المركزية: هي مراكز الخبرة للأنشطة التسويقية، البحث وتطوير التدقيق، حماية التراث والبيئة إضافة إلى الأمن في المجال الصناعي.
- الإدارات المساعدة تسهر على ضمان التسيير الإداري الأمثل لمقر مؤسسة نפטال

3. الهياكل التشغيلية (العملية) للمؤسسة: les Structures Operationnelles

هي مقسمة حسب أنواع المنتجات حيث نجد 4 منتجات تكون فرع التجاري إضافة إلى فرع غاز البترول المميع وفرع الوقود، كل فرع يزاول نشاطاته الأساسية ويطور وظائفه وفقا لسياسة والأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة المعتمد

إن منهجية الدراسة تعني مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة. حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد طريقة منظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقيقة جديدة أو التأكد من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات المنبثقة عنها. ويهدف هذا المنهج إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في هندسة الكفاءات البشرية الرقمية كمتغير مستقل، والتحول المؤسسي كمتغير تابع، مع اعتبار التكوين المستمر كمتغير وسيط. حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة، وإنما يشمل أيضاً تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها، والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع موظفي مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية، باعتبارها مؤسسة اقتصادية، حيث يضم هذا المجتمع (455) عاملاً. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، مما يسمح بالحصول على معطيات دقيقة وواقعية تخدم أهداف البحث

الفرع الثالث: عينة الدراسة

تعتبر مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة التي يتم إجراء الدراسة عليها وقمنا تم اختيار عينة الدراسة بتطبيق معادلة "روبرت ماسون (Robert Mason)، وهي كالتالي:

$$n = \frac{M}{[S^2 \times (M - 1) \div pq] + 1}$$

حيث إن:

n : حجم العينة المطلوبة.

M : حجم المجتمع الكلي (455)

S : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (0.90) وهي (1.645) تقريباً عند قبول هامش خطأ 10%

P : نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)

q : النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50)

وبتطبيق معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة، وبما أن حجم المجتمع الكلي يبلغ (455) فرداً، فقد استقر حجم عينة الدراسة عند (82) فرداً، وهي تمثل ما نسبته (18%) تقريباً من مجتمع الدراسة الكلي، وهي الحجم المعتمد لأغراض التحليل في هذه الدراسة.

إذ تم استخدام أداة الاستبيان بتوزيع استمارات بصفة ورقية خلال فترة التريص، وتم ملئها من طرف موظفون شركة نفطال مديرية تلمسان فرع التسويق وموظفي محطات الوقود نظراً لقلة عدد الموظفين الذين تمكّنوا من الوصول إليهم داخل المؤسسة، مما استدعى توسيع العينة لتشمل هذه الفئة لضمان الحصول على معطيات كافية للدراسة، حيث قمنا بتوزيع 82 استمارة وتم استرجاع 81 منها حيث تبين أن 78 استبيان صالح للدراسة للتحليل نظراً لجدية الموظفين وتعاونهم والوصول إلى النتائج المطلوبة، والغاء 3 استبيانات لعدم احتواءها على كل الأجوبة المطلوبة.

الجدول (02-01): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	82	100%
الاستبيانات المسترجعة	81	98.7%
الاستبيانات الملغاة	3	3.6%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	78	95.1%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج الاستبيانات الموزعة

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

في إطار السعي إلى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالياتها واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية التي تسمح بجمع البيانات الميدانية ومعالجتها وتحليلها بطريقة علمية دقيقة. وقد ارتكزت هذه الدراسة أساساً على الاستبiana كأداة رئيسية لجمع البيانات، مدعماً بالمقابلة كأداة مساندة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الموضوع ومتطلبات البحث العلمي.

• **الاستبانة:** تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، وذلك في إطار موضوع "هندسة الكفاءات البشرية ودور التكوين المستمر في دعم التحول المؤسسي". وقد تم تصميمه استناداً إلى الجانب النظري للدراسة، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بهدف جمع بيانات ميدانية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يساهم في تفسير النتائج والتحقق من الفرضيات، وتم تصميمه على النحو التالي:

- 1- **الرسالة التقديمية:** تضمنت تعريفاً بموضوع الدراسة وأهدافها، مع التأكيد على سرية المعلومات المقدمة من طرف المستجوبين، وأنها تُستخدم حصراً لأغراض علمية.
- 2- **تعريف إجرائية لمتغيرات الدراسة:** بهدف توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتسهيل فهمها من طرف المستجوبين بما يضمن دقة الإجابات وموضوعيتها.
- 3- **أجزاء الاستبيان:** يتكون الاستبيان من جزأين رئيسيين، حيث خصص الجزء الأول المعلومات الشخصية

(الجنس العمر، مستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي) بينما خصص الجزء الثاني لقياس تضمن (42) عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية تعكس متغيرات الدراسة، بحيث يتناول المحور الأول المتغير المستقل والمحور الثاني المتغير الوسيط والمحور الثالث المتغير التابع:

- **المحور الأول:** المتغير المستقل "هندسة الكفاءة البشرية في العصر الرقمي" يتمثل في 4 أبعاد (تحديد الكفاءات - تطوير الكفاءات - الكفاءات الرقمية - تقييم الكفاءات) والذي يتكون من 13 عبارة.
 - **المحور الثاني:** المتغير الوسيط "التكوين المستمر" يتمثل في 4 أبعاد (توفر التدريب - جودة التدريب - ملائمة التدريب - أثر التدريب) والذي يتكون من 13 عبارة.
 - **المحور الثالث:** المتغير التابع "التحول المؤسسي" يتمثل في 4 أبعاد (التحول التكنولوجي - التحول التنظيمي - التحول الاستراتيجي - الابتكار والبيانات) والذي يتكون من 16 عبارة.
- **نمط الإجابة:** تم الاعتماد في الإجابة على فقرات الاستبيان من خلال سلم ليكارت (Likert) الخماسي حيث ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

جدول (02-02): مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الاستبيان

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت (Likert) الخماسي

طول الفئة = (أعلى طول فئة أدنى - طول فئة في المقياس الخماسي) / عدد الفئات.

وعليه (15) / 5 - 8.0 وبعد هذا يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، حيث يصبح طول الخلايا كما يلي

جدول (02-03): مستوى الأهمية ودرجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الاستجابة
[1.80 - 1]	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
[2.60 - 1.80]	غير موافق	منخفضة
[3.40 - 2.60]	محايد	متوسطة
[4.20 - 3.40]	موافق	مرتفعة
[5 - 4.20]	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت (Likert) الخماسي

يبين الجدول كل من مستوى الأهمية ودرجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية للمحورين كل على حدة، والتي تم التوصل إليها من خلال المدى، وهو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر والأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستبيان. وباعتبار أننا قمنا بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتوي على خمس درجات من (1 إلى 5)، فإن قيمة المدى هي (4-1)، والتي يتم قسمتها على عدد فئات المقياس (5)، أي $(0.8=5 \div 4)$ حيث يتم إضافة هذه القيمة (0.8) للقيم المعطاة لكل خيار، وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصوراً في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصوراً في المجال (1.81-60.2) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، ثم المجال الذي يليه (2.61-3.40) تكون فيه درجة الاستجابة متوسطة، ويليه المجال (3.41-4.20) التي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال الأخير (4.21-5) فإن درجة الاستجابة تعتبر مرتفعة جداً، ويُعد المتوسط المعياري مساوياً لـ (3)

• **المقابلة:** هي أداة مساندة للإستبانة إذ هي أسلوب لجمع البيانات يتم من خلال حوار مباشر بين الباحث والمبحوث، بهدف الحصول على معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة، وذلك عبر مجموعة من الأسئلة الموجهة التي تسمح بفهم الحقائق والسلوكيات والممارسات داخل المؤسسة.

- أهمية المقابلة: تُعتبر المقابلة أداة مهمة في البحث العلمي، لأنها تتيح للباحث إمكانية التفاعل المباشر مع المبحوثين، وشرح الأسئلة عند الحاجة، مما يساعد على تجاوز الغموض وضمان الحصول على إجابات أكثر دقة ووضوحاً، وبالتالي دعم نتائج الدراسة وتعميق فهم الظاهرة المدروسة.
- تطبيق المقابلة في الدراسة في إطار هذه الدراسة، تم الاعتماد على أسلوب المقابلة كأداة لجمع البيانات الميدانية، حيث تم إجراء مقابلات مع مسؤولي المؤسسة، على رأسهم رئيس مصلحة الموارد البشرية، ومسؤول الإجراءات، ومراقبة التسيير
- تمحورت المقابلة في هذه الدراسة حول مجموعة من المتغيرات الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، والتي تمثلت في (متغير هندسة الكفاءات البشرية الرقمية، متغير التكوين المستمر، متغير التسيير الإداري والرقمي)

الفرع الثاني: اختبار الصدق والثبات

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم التأكد من صحة الأداة ومصادقيتها بعد أن تم عرضها على أربع محكمين والأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء تعديلات في ضوء توصياتهم وأراءهم وقد اعتبرنا الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري لأداة الدراسة كما وقد حكم الاستبيان من قبل أساتذة في الاختصاص.
- صدق المحتوى: تم التأكد من صحة أداة الدراسة وأن مضمون فقرات الدراسة شامل ومتسق، وذلك من خلال حساب الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات

1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال دراسة الارتباط لكل محور من محاور الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما يبني الجدول التالي:

أ- دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول (هندسة الكفاءات البشرية الرقمية):

الجدول رقم (02-04): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده تحديد الكفاءات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة	0,837	0.000
02	يتم تحليل الوظائف لتحديد المهارات اللازمة	0,777	0.000

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS 26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الأول "تحديد الكفاءات" الخاصة بمحور "هندسة الكفاءات البشرية" دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد "تحديد الكفاءات". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02-05): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده تطوير الكفاءات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	يتم تشجيع التعلم المستمر	0,740	0.000
02	يتم دعم اكتساب مهارات جديدة	0,539	0.000
03	توفر المؤسسة فرص تدريب لتطوير الأداء	0,522	0.000

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS 26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الثاني "تطوير الكفاءات" الخاصة بمحور "هندسة الكفاءات البشرية" دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد "تطوير الكفاءات". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02-06): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد الكفاءات الرقمية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	امتلك المهارات الرقمية الأساسية	0 , 881	0.000
02	أستطيع استخدام الأدوات الرقمية في عملي	0 , 867	0.000
03	أتكيف مع التقنيات الحديثة بسهولة	0, 892	0.000
04	أستخدم التكنولوجيا لتحسين أدائي	0, 747	0.000

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS 26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الثالث " الكفاءات الرقمية " الخاصة بمحور "هندسة الكفاءات البشرية" دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد "تحديد الكفاءات". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02-07): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد تقييم الكفاءات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	تعتمد المؤسسة أدوات التقييم واضحة	0 , 787	0.000
02	يتم تقديم التغذية الراجعة حول الأداء	0 , 715	0.000
03	يتم ربط التقييم بالتطوير المهني	0 , 755	0.000
04	يتم استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء	0 , 484	0.000

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS 26.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الرابع " تقييم الكفاءات " الخاصة بمحور "هندسة الكفاءات البشرية" دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد "تقييم الكفاءات". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد

الرابع والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

ب-دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني (التكوين المستمر):

الجدول رقم (02-08): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده توفر التدريب

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	يتم تنظيم دورات تدريبية بانتظام	0 , 824	0.000
02	تتيح المؤسسة فرص التعلم المستمر	0 , 672	0.000
03	يتم تشجيع المشاركة في التدريب	0 , 701	0.000

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS 26.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الأول " توفر التدريب " الخاصة بمحور "التكوين المستمر " دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد " توفر التدريب ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(02-09): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده جودة التدريب

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	المدربون يتمتعون بالكفاءة	0 , 664	0.000
02	يتم استخدام وسائل تدريب حديثة	0 , 575	0.000
03	يتم تقييم جودة التدريب بانتظام	0 , 599	0.000

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS 26.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الثاني " جودة التدريب " الخاصة بمحور "التكوين المستمر " دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد " جودة التدريب ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني

والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10-02): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد ملاءمة التدريب

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	يتماشى التدريب مع متطلبات الوظيفة	0 , 719	0.000
02	يراعي التدريب التطورات التكنولوجية	0 , 829	0.000
03	يلبي التدريب احتياجات الموظفين	0 , 764	0.000

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS 26.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الثالث " ملاءمة التدريب " الخاصة بمحور "التكوين المستمر " دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد " ملاءمة التدريب ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11-02): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد أثر التدريب

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	يساهم التدريب في تحسين الأداء	0 , 751	0.000
02	يزيد التدريب في كفاءتي المهنية	0 , 689	0.000
03	يساعد التدريب في حل مشكلات العمل	0 , 656	0.000
04	يعزز التدريب قدرتي على التكيف	0 , 480	0.000

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS 26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الرابع " أثر التدريب " الخاصة بمحور "التكوين المستمر " دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد " أثر التدريب ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

ج- دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث (التحول المؤسسي):

الجدول رقم (02-12): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التحول التكنولوجي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	تم رقمنة الأنشطة الأساسية	0 , 800	0.000
02	تستخدم المؤسسة أنظمة معلومات متطورة	0 , 634	0.000
03	يتم تحسين الاداء باستخدام التكنولوجيا	0 , 684	0.000

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS 26

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بهندسة الكفاءات البشرية الرقمية، من خلال محاولة الربط بين التكوين المستمر والتحول المؤسسي ضمن إطار تحليلي متكامل. فرغم تعدد الدراسات التي تناولت الكفاءات البشرية أو التكوين المستمر أو التحول المؤسسي بشكل منفصل، إلا أن الدراسات التي حاولت الربط بين هذه المتغيرات ما تزال محدودة، خاصة في البيئة الجزائرية وداخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال دراسة حالة مؤسسة نفضال مديرية تلمسان التجارية.

الجدول رقم (02-13): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التحول التنظيمي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	شهدت المؤسسة تغيرات تنظيمية	0 , 294	0.000
02	المؤسسة مرنة في التكيف مع التغيرات	0 , 758	0.000
03	يتم دعم العمل الجماعي الرقمي	0 , 610	0.000
04	يتم تحسين طرق العمل	0 , 737	0.000

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS 26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الثاني " التحول التنظيمي " الخاصة بمحور "التحول المؤسسي" دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد " التحول التنظيمي ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني

والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02-14): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التحول الاستراتيجي

الرقم	العبرة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	توجد استراتيجية واضحة للتحول	0,766	0.000
02	تدعم الإدارة العليا التحول	0 , 753	0.000
03	يتم دمج التكنولوجيا في التخطيط	0 , 480	0.000
04	يتم متابعة تنفيذ الاستراتيجية باستمرار	0.761	0.000

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS 26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الثالث " التحول الاستراتيجي " الخاصة بمحور "التحول المؤسسي" دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد " التحول الاستراتيجي ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02-15): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد الابتكار والبيانات

الرقم	العبرة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	تعتمد المؤسسة على قواعد بيانات في دعم القرار	0 , 546	0.000
02	يتم استخدام نظم تحليل البيانات	0 , 431	0.000
03	يتم تشجيع الابتكار من طرف المسؤولين	0 , 664	0.000
04	يتم دعم المبادرات الرقمية	0 , 520	0.000
05	يتم تحسين الخدمات باستخدام التكنولوجيا	0 , 548	0.000

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS 26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط البعد الرابع " الابتكار والبيانات " الخاصة بمحور "التحول المؤسسي" دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد " الابتكار والبيانات ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

5. ثبات الاستبيان:

تم استخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ «ALPHA CRONBACH» لقياس الثبات الكلي للاستبيان وكانت نتائج معامل الفاكرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.00 حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02-16): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	عدد العناصر	ألفا كرونباخ
هندسة الكفاءات البشرية الرقمية	17	0.670
التكوين المستمر	13	0.770
التحول المؤسسي	16	0.792
قيمة ألفا الكلية	46	0.875

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V.26

يبين الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة جاءت متفاوتة، بالرغم من أنها اعتمدت على العديد من المراجع والدراسات السابقة الرائدة في مجالات هندسة الكفاءات البشرية، التكوين المستمر، التحول المؤسسي، حيث كانت قيمة معامل الثبات لمحور "هندسة الكفاءات البشرية الرقمية" (0.670)، بينما بلغت (0.770) لمحور "التكوين المستمر"، و(0.792) لمحور "التحول المؤسسي". إذ تشير هذه النتائج إلى وجود اختلاف في مستوى الثبات الداخلي بين محاور الدراسة، مع تسجيل أدنى قيمة في محور هندسة الكفاءات البشرية الرقمية مقارنة ببقية المحاور. ويعكس هذا الاختلاف درجة تجانس فقرات كل محور من محاور الدراسة.

وبعد مراجعة بعض الفقرات وإعادة فحصها، تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (02-17): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	عدد العناصر	الفا كرونباخ
هندسة الكفاءات البشرية الرقمية	13	0.757
التكوين المستمر	13	0.770
التحول المؤسسي	16	0.792
قيمة ألفا الكلية	42	0.896

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V.26

يبيّن الجدول أن معامل ألفا كرونباخ الكلي الخاص بمحاور الدراسة والمتمثلة في محور “هندسة الكفاءات البشرية الرقمية”، ومحور “التكوين المستمر”، ومحور “التحول المؤسسي” قد بلغ (0.896)، أي ما يعادل 89.6%، وهي قيمة مرتفعة تعكس درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، مما يدل على موثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها، كما تم خلال مرحلة معالجة البيانات حذف بعض الفقرات التي لم تحقق مستوى الاتساق المطلوب، والمتمثلة في الفقرات (3، 4، 5، 9) في محور “هندسة الكفاءات البشرية الرقمية”، بهدف تحسين جودة القياس ورفع مستوى الثبات الداخلي. وقد ساهم هذا الإجراء في تعزيز دقة النتائج المتحصل عليها. ويُفهم من ذلك أن ارتفاع معامل الثبات يعكس وضوح الفقرات وسهولة فهمها من طرف أفراد العينة، وهو ما ساعد على تقارب نسبي في إجاباتهم وانسجامها.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد استرجاع البيانات والمعلومات وتنظيمها، تم استخدام برنامج SPSS 26، واعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل معالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة.

- **معامل الارتباط بيرسون Pearson** : تم استخدامه لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه أي صدق الاتساق الداخلي.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cranbach's Alpha)**: لدراسة درجة ثبات أداة الدراسة.
- **التكرارات والنسب المئوية**: تم استخدامه لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة

- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** تم استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على مدى توجه عينة الدراسة نحو الفقرات التي من خلالها يتم قياس المتغيرات، كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت وتقارب إجابات عينة الدراسة.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Régression) :** لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
- **تحليل التباين ANOVA :** لاختبار العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.
- **لدراسة وساطة التكوين المستمر في العلاقة بين هندسة الكفاءات البشرية الرقمية والتحول المؤسسي،** تم باستخدام النموذج 4، الماكرو بروسيس PROCESS macro Model 4 بالاعتماد على فواصل الثقة حسب نموذج اختبار A.Haye 2022

المبحث الثاني: تحليل النتائج

يهدف هذا الجزء إلى معالجة وتحليل البيانات الميدانية المتحصل عليها من خلال الاستبيان، وذلك عبر دراسة الخصائص العامة لأفراد العينة من خلال المعلومات الشخصية، بما يسمح بتحديد ملامحها الديموغرافية وتفسير تأثيرها المحتمل على إجابات المستجوبين، كما يتناول هذا المبحث تحليل نتائج مختلف محاور الاستبيان بشكل مفصل، من خلال تفكيك البيانات وتفسيرها في ضوء الأساليب الإحصائية المعتمدة، بهدف إبراز الاتجاهات العامة لعينة الدراسة والكشف عن العلاقات القائمة بين متغيراتها. وفي الأخير، يتم الانتقال إلى مرحلة اختبار الفرضيات من أجل التحقق من مدى صحتها أو رفضها، وذلك بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها، بما يساهم في بناء استنتاجات علمية دقيقة وشاملة حول موضوع الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

الفرع الأول: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينات الدراسة

سننظر في هذا الفرع إلى تحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وفق متغيرات: الجنس، العمر، مستوى التعليم والخبرة والوظيفة.

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

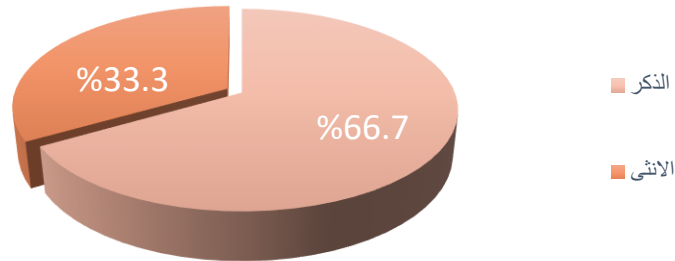
الجدول رقم (02-18): يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكر	52	66.7%
الانثى	26	33.3%
المجموع	78	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

ويمكن توضيح توزيع افراد العينة الجنس من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02): شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة دراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة الذكور بتكرار قدره 52 موظفاً ونسبة بلغت 67%، بينما بلغت فئة الإناث بتكرار قدره 26 موظفة أي بنسبة 33%، وبالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بمعدل فرق قدره 34%، مما يظهر بوضوح غلبة العنصر الذكوري على العينة المدروسة بالمؤسسة، وهو ما أكدته وتوافقت معه نتائج المقابلة الميدانية التي أجريت مع المبحوثين، حيث أرجعوا هذا التفاوت إلى طبيعة النشاط العام للمؤسسة الذي يتطلب في كثير من جوانبه مجهوداً ميدانياً وحركية مستمرة، خاصة في الوظائف المرتبطة بمحطات الوقود والعمليات التقنية التي تتماشى أكثر مع طبيعة مجهودات الرجال، مع الإشارة إلى أن المؤسسة توازن ذلك بوجود العنصر النسوي في الوظائف الإدارية والمالية، إلا أن الغلبة الإحصائية تبقى لصالح الذكور، وهو ما يرتبط بطبيعة توزيع العمال داخل مختلف مصالح ووحدات المؤسسة.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

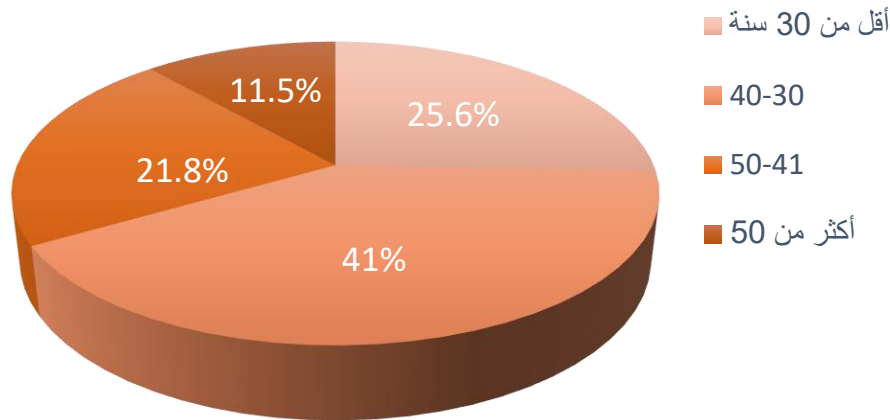
الجدول رقم (02-19): يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر :

النسبة	التكرار	السن
25,6%	20	أقل من 30 سنة
41%	32	40-30
21.8%	17	50-41
11.5%	9	أكثر من 50
100%	78	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

ويمكن توضيح توزيع افراد العينة العمر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة دراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية (40-30 سنة) هي الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة بتكرار قدره 32 موظفاً وبنسبة بلغت 41%، تليها الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 25.6%، ثم الفئة (50-41 سنة) بنسبة 21.8%، وصولاً إلى الفئة الأكبر من 50 سنة التي سجلت 11.5%، مما يوضح أن القوة العاملة في المؤسسة تتركز في مرحلة النضج المهني التي تجمع بين الحيوية والخبرة المكتسبة، وهو ما عززته نتائج المقابلة الميدانية التي أجريت مع المبحوثين، حيث تبين أن المؤسسة تسعى للحفاظ على توازن في بنيتها البشرية من خلال

الاعتماد على فئات عمرية قادرة على مواكبة ضغط العمل وتطوير الأداء، مع الاستفادة من الكفاءات التي تمتلك سنوات من الخدمة لضمان استقرار المهام الإدارية والميدانية وتمير الخبرات بين الأجيال الوظيفية المختلفة".

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

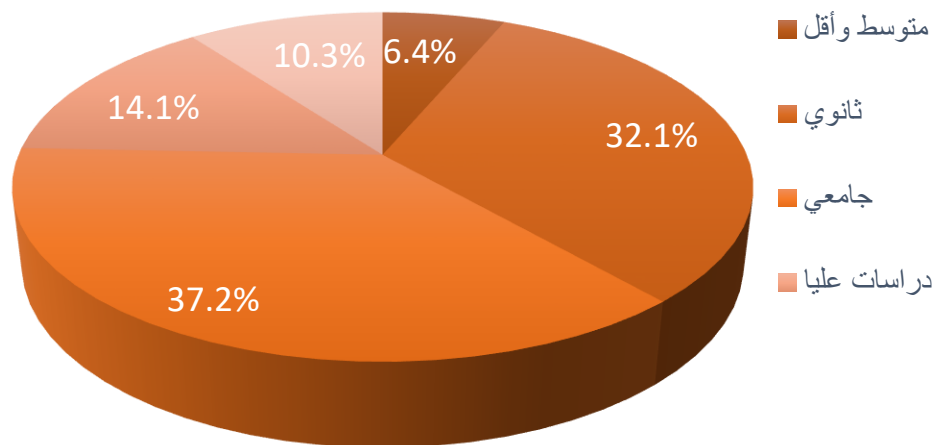
الجدول رقم (02-20): يوضح توزيع افراد العينة المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
6.4%	5	متوسط وأقل
32.1%	25	ثانوي
37.2%	29	جامعي
14.1%	11	دراسات عليا
10.3%	8	تكوين متخصص
100%	78	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

ويمكن توضيح توزيع افراد العينة المستوى التعليمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-04): شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة دراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

لاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى المستوى التعليمي (جامعي) بتكرار قدره 29 موظفاً ونسبة بلغت 37.2%، تليها فئة المستوى (ثانوي) بتكرار قدره 25 موظفاً أي بنسبة 32.1%، ثم فئة (دراسات عليا) بنسبة 14.1%، وفئة (تكوين متخصص) بنسبة 10.3%، وفي الأخير فئة (متوسط وأقل) بنسبة 6.4%، مما يظهر بوضوح ارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي لدى أغلب أفراد العينة المدروسة، وهو ما يعكس امتلاك المؤسسة لمورد بشري يتمتع بمستوى علمي يسمح له بفهم مختلف التغيرات التنظيمية والتكنولوجية المرتبطة بطبيعة العمل داخل المؤسسة. كما تتوافق هذه النتائج مع المعطيات الميدانية المتوصل إليها، حيث تم التأكيد على أن طبيعة المهام داخل المؤسسة، خاصة المرتبطة بالجوانب التقنية والإدارية والرقمية، تتطلب توفر مستويات تعليمية متنوعة تجمع بين التكوين الأكاديمي والخبرة التخصصية، بما يضمن حسن تسيير مختلف العمليات والقدرة على التكيف مع التطورات الحديثة. ويبرز هذا بشكل أكبر في ظل اعتماد المؤسسة على أنظمة معلوماتية وتطبيقات رقمية حديثة، الأمر الذي يستدعي توفر كفاءات قادرة على استيعاب هذه التغيرات والتعامل معها بكفاءة وفعالية. كما يمكن تفسير ارتفاع نسبة الجامعيين بكون المؤسسة تسعى إلى توظيف موارد بشرية مؤهلة علمياً ومهنياً، قادرة على مواكبة متطلبات العمل وتحقيق مستوى أفضل من الأداء، خاصة في ظل التحولات التي يشهدها قطاع المحروقات من حيث التنظيم والتسيير واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وهو ما جعل النتائج الإحصائية تنسجم بدرجة كبيرة مع الواقع المهني داخل المؤسسة محل الدراسة

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

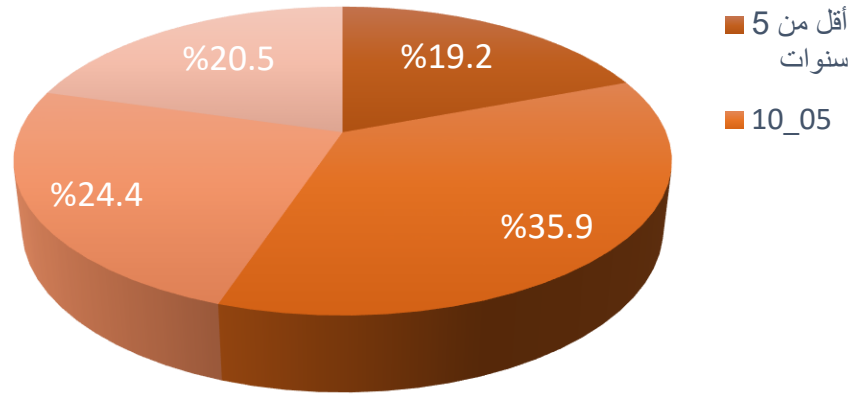
الجدول رقم (02-21): يوضح توزيع افراد العينة الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	15	19.2%
5 - 10	28	35.9%
10 - 15	19	24.4%
أكثر من 15	16	20.5%
المجموع	78	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

ويمكن توضيح توزيع افراد العينة الخبرة المهنية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-05): شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة دراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الفئة الغالبة من أفراد العينة هم من ذوي الخبرة المهنية المتوسطة التي تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، بتكرار قدره 28 موظفاً ونسبة بلغت 35.9%، تليها فئة الخبرة من (10 إلى 15 سنة) بتكرار 19 موظفاً ونسبة 24.4%، ثم فئة الخبرة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 20.5%، وفي المرتبة الأخيرة فئة الخبرة الفتية (أقل من 5 سنوات) بنسبة 19.2%. تشير هذه النتائج بوضوح إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على رصيد بشري يتمتع بخبرة ميدانية معتبرة، حيث أن أكثر من 80% من أفراد العينة تجاوزت خبرتهم خمس سنوات، مما يعكس استقراراً وظيفياً وتراكماً معرفياً في ممارسة مختلف المهام داخل المؤسسة. كما تنسجم هذه النتائج مع المعطيات الميدانية المتوصل إليها، حيث تم التأكيد على أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب خبرة عملية متراكمة يتم اكتسابها تدريجياً من خلال الممارسة المستمرة والتعامل اليومي مع مختلف متطلبات العمل. كما أن وجود نسبة معتبرة من ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة يساهم في تعزيز تبادل الخبرات ونقل المعارف المهنية داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء وجودة العمل واستمرارية السير الحسن لمختلف النشاطات المهنية.

خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مسمى الوظيفي:

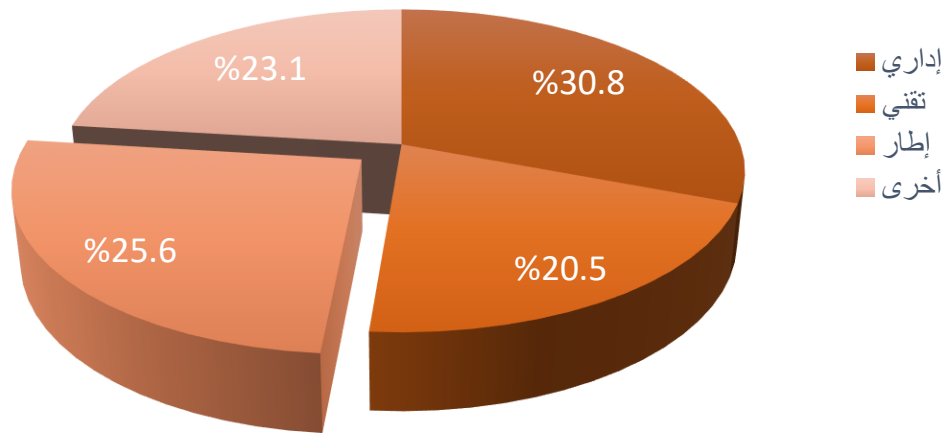
الجدول رقم (02-22): يوضح توزيع افراد العينة مسمى الوظيفي:

النسبة	التكرار	مسمى الوظيفي
30.8%	24	إداري
20.5%	16	تقني
25.6%	20	إطار
23.1%	18	أخرى
100%	78	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

ويمكن توضيح توزيع افراد العينة مسمى الوظيفي من خلال الشكل التالي:

المشكل رقم (02-06): شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة دراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الفئة الغالبة من أفراد العينة هم من ذوي المسمى الوظيفي إداري بتكرار قدره (24) موظفاً وبنسبة بلغت (30.8%)، تليها فئة إطار بتكرار قدره (20) موظفاً وبنسبة (25.6%)، ثم فئة أخرى بتكرار قدره (18) وبنسبة (23.1%)، وفي المرتبة الأخيرة فئة تقني بتكرار قدره (16) وبنسبة

(20.5%). وتتسجم هذه النتائج مع المعطيات الميدانية التي تم جمعها من خلال المقابلات، حيث أكدت أن فئة الإطارات تلعب دوراً أساسياً في متابعة أداء الموظفين وتقييم كفاءتهم وتحديد الاحتياجات المهنية التي يتطلبها العمل، مما يسمح للمؤسسة بتطوير مهارات عمالها وتحسين جودة الأداء، وهو ما جعل النتائج الإحصائية تتسجم بدرجة كبيرة مع الواقع المهني داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب الى تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في محور " هندسة الكفاءات البشرية الرقمية " والذي يتكون من أربع ابعاد : (تحديد الكفاءات - تطوير الكفاءات - الكفاءات الرقمية - تقييم الكفاءات) ، و المحور الثاني " التكوين المستمر " والذي يتكون من أربع ابعاد: (توفر التدريب- جودة التدريب - ملاءمة التدريب - أثر التدريب) ، وكذا المحور الثالث " التحول المؤسسي " والذي يتكون هو الآخر من أربع ابعاد: (التحول التكنولوجي - التحول التنظيمي - التحول الاستراتيجي - الابتكار والبيانات) وقمنا بالتحليل عن طريق استخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاستعانة ببرنامج SPSS .

أولاً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " تحديد الكفاءات " الخاصة
بمحمور "هندسة الكفاءات البشرية الرقمية"

الجدول رقم (02-23): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " تحديد الكفاءات "

استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي				
الترتيب حسب الأهمية		درجة الاستجابة				
بعد " تحديد الكفاءات "		1	2	3	4	5
01	نقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة	1	5	19	44	9
		%1.3	%6.4	%24.4	%56.4	%11.5
02	يتم تحليل الوظائف لتحديد المهارات اللازمة	0	2	18	45	13
		%0	%2.6	%23.1	%57.7	%16.7

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3.70) و (3.88) بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري يتراوح ما بين (0.70) و (0.80)، وجاءت النتائج كما يلي: بالنسبة للعبارات 01 و 02 فهي تمثل البعد الأول المتعلق بـ "تحديد الكفاءات"؛ وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة تبين أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة 02 سجلت أعلى قيمة بـ (3.88)، تليها العبارة 01 بمتوسط (3.70). وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قيمة مرتفعة (موافق)، مما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تولي

اهتماماً بالغاً لعملية توصيف الكفاءات المطلوبة لكل منصب عمل .ويمكن تدعيم هذا التحليل الإحصائي بما استقيناه من نتائج المقابلة الميدانية، حيث نلاحظ :

- احتلت العبارة 02 المتعلقة بـ "تحليل الوظائف لتحديد الكفاءات" المرتبة الأولى، وهو ما ينسجم مع تصريحات المسؤولين حول اعتماد المؤسسة على بطاقات وصف الوظائف (Fiches de Poste) كمرجع أساسي لضبط الكفاءات اللازمة لكل نشاط، مما يضمن احترافية الأداء .
- كما يعكس المتوسط المرتفع للعبارة 01 وجود نظام واضح ومعلن لتحديد الكفاءات المطلوبة، حيث أكدت المقابلة أن المديرية تحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً على معايير الكفاءة والاستحقاق، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة العمل وضمان السير الحسن لمختلف النشاطات المهنية داخل المؤسسة.

ثانياً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " تطوير الكفاءات " الخاصة
بمحور "هندسة الكفاءات البشرية الرقمية"

الجدول رقم (02-24): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " تطوير الكفاءات "

				استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)						
درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	العبارات
				5	4	3	2	1	بعد "تطوير الكفاءات"	
مرتفعة	3	0,54	3,89	8	54	16	0	0	03	يتم تشجيع التعلم المستمر
				%10.3	%69.2	%20.5	%0	%0		
مرتفعة	2	0,66	3,91	9	58	6	5	0	04	يتم دعم اكتساب مهارات جديدة
				%11.5	%74.4	%7.7	%6.4	%0		
مرتفعة	1	0,58	4	11	58	7	2	0	05	توفر المؤسسة فرص تدريب لتطوير الأداء
				%14.1	%74.4	%9	%2.6	%0		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3.89) و (4) بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.54) و (0.66)، وجاءت النتائج كما يلي بالنسبة للعبارات 03، 04، 05 فهي تمثل البعد الثاني المتعلق بـ "تطوير الكفاءات"؛ وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة تبين أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة 05 سجلت أعلى قيمة بـ (4)، تليها العبارة 04 بمتوسط (3.91)، ثم العبارة 03 بمتوسط (3.89).

وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قيمة مرتفعة (موافق)، مما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماماً بالغاً لعملية تطوير الكفاءات وتحسين أداء موردها البشري بصفة مستمرة. ويمكن تدعيم هذا التحليل الإحصائي بما استقيناه من نتائج المقابلة الميدانية، حيث نلاحظ :

- العبارة رقم 05: احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4) وانحراف معياري (0.58)، وهي المتعلقة بـ "توفير المؤسسة لفرص تدريب لتطوير الأداء". ويعكس هذا الرقم المرتفع التزام مديرية نפטال بتطوير رأسمالها البشري، وهو ما أكدته نتائج المقابلة الميدانية؛ حيث أشار المسؤولون إلى أن المؤسسة تنظم دورات تدريبية دورية تهدف لتجديد المعارف وتأهيل العمال لمواكبة تقنيات العمل الحديثة، خاصة في مراكز التكوين التابعة لها
- العبارة رقم 04: جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري (0.66)، والمتعلقة بـ "دعم اكتساب مهارات جديدة". ويدل هذا إحصائياً على وجود سياسة تدعم التعددية الوظيفية، حيث كشفت المقابلة أن نפטال تحرص على إكساب عمالها مهارات رقمية وتقنية تتماشى مع توجهات الشركة نحو الرقمنة، مما يساهم في ضمان استمرارية جودة الخدمات وتسويق المنتجات البترولية بكفاءة .
- العبارة رقم 03: سجلت متوسطاً قدره (3.89) وانحرافاً معياري قدره (0.54) في المرتبة الثالثة، وهي المتعلقة بـ "تشجيع التعلم المستمر". ويؤكد هذا التوافق الإحصائي أن مناخ العمل في المديرية يحفز الموظفين على تطوير ذواتهم، وهو ما عززته تصريحات الإدارة في المقابلة حول أهمية نقل الخبرات بين الأجيال داخل المؤسسة لضمان عدم ضياع المعارف الضمنية التي تخدم أهداف نפטال الاستراتيجية.

ثالثاً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " الكفاءات الرقمية" الخاصة بمحور "هندسة الكفاءات البشرية الرقمية"

الجدول رقم (02-25): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد "الكفاءات الرقمية "

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	بعد "الكفاءات الرقمية"	1	2	3	4	5				
06	امتلاك المهارات الرقمية الأساسية	0	9	11	48	10	3,75	0,82	3	مرتفعة
		%0	%11.5	%14.1	%61.5	%12.8				
07	أستطيع استخدام الأدوات الرقمية في عملي	1	7	7	56	7	3,78	0,78	2	مرتفعة
		%1.3	%9	%9	%71.8	%9				
08	أتكيف مع التقنيات الحديثة بسهولة	0	8	10	51	9	3,78	0,78	2	مرتفعة
		%0	%10.3	%12.8	%64.4	%11.5				
09	أستخدم التكنولوجيا لتحسين أدائي	0	5	7	60	9	3,85	0,63	1	مرتفعة
		%0	%6.4	%9	%76.9	%7.7				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3.75) و (3.85) بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.63) و (0.82). وجاءت النتائج كما يلي بالنسبة للعبارات 06، 07، 08 و 09 فهي تمثل البعد الثالث المتعلق بـ "الكفاءات الرقمية"؛ وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة تبين أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة 09 سجلت أعلى قيمة بـ (3.85)، تليها العبارتان 07 و 08 بمتوسط (3.78)،

ثم العبارة 06 بمتوسط (3.75). وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قيمة مرتفعة (موافق)، مما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماماً لتمكين العمال من الوسائل الرقمية لتحسين أدائهم المهني. ويمكن تدعيم هذا التحليل الإحصائي بما استقيناه من نتائج المقابلة الميدانية، حيث نلاحظ :

- العبارة رقم 09: احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (3.85)، وهو ما ينسجم مع واقع مديرية نفضال التي تفرض استخدام الأنظمة الرقمية لتسريع وتيرة العمل وضمان دقة النتائج .
- العبارتان 07 و 08: سجلتا متوسطاً قدره (3.78) وانحراف معياري قدره (0,78)، مما يعكس قدرة الموظفين على التكيف مع التقنيات الحديثة واستخدام الأدوات الرقمية في مهامهم اليومية، وهو ما أكده المسؤولون في المقابلة كضرورة لمواكبة تطور نشاطات المؤسسة .
- العبارة رقم 06: سجلت متوسط (3.75)، مما يثبت امتلاك العمال للمهارات الرقمية الأساسية التي تساهم في تعزيز تبادل الخبرات وضمان استمرارية السير الحسن لمختلف النشاطات المهنية داخل المديرية

رابعاً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " تقييم الكفاءات " الخاصة بمحور "هندسة الكفاءات البشرية
الرقمية"

الجدول رقم (02-26): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " تقييم الكفاءات "

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	بعد " تقييم الكفاءات "	1	2	3	4	5				
10	تعتمد المؤسسة أدوات التقييم واضحة	0	5	15	49	9	3.79	0.72	2	مرتفعة
		%0	%6.4	%19.2	%62.8	%11.5				
11	يتم تقديم التغذية الراجعة حول الأداء	0	5	12	49	12	3.78	0.74	3	مرتفعة
		%0	%6.4	%15.4	%62.8	%15.4				
12	يتم ربط التقييم بالتطوير المهني	0	5	19	50	4	3.67	0.67	4	مرتفعة
		%0	%6.4	%24.4	%64.1	%5.1				
13	يتم استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء	0	0	5	60	13	4.10	0.47	1	مرتفعة
		%0	%0	%6.4	%76.9	%16.7				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

من خلال الجدول أعلاه ، يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3.67) و (4.10) بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.47) و (0.74). وجاءت النتائج كما يلي بالنسبة للعبارات 10، 11، 12 و 13 فهي تمثل البعد الرابع المتعلق بـ "تقييم الكفاءات"؛ وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة تبين أن

قيمة المتوسط الحسابي للعبارة 13 سجلت أعلى قيمة ب (4.10)، تليها العبارة 10 بمتوسط (3.79)، ثم العبارة 11 بمتوسط (3.78)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة 12 بمتوسط (3.67). وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قيمة مرتفعة (موافق)، مما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماماً لتقييم كفاءات موردها البشري لتطوير أدائهم المهني. ويمكن تدعيم هذا التحليل الإحصائي بما استقيناه من نتائج المقابلة الميدانية، حيث نلاحظ :

- العبارة رقم 13: احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (4.10)، وهو ما ينسجم مع نظام منحة المردودية الفردية (PRI) الذي يعتمد على نتائج التقييم لتحفيز العمال وضمان السير الحسن للنشاطات المهنية .
- العبارة رقم 10: سجلت متوسطاً قدره (3.79)، مما يعكس وضوح معايير التقييم التي تشمل الانضباط عبر آلة تسجيل الحضور (Pointeuse) المتواجدة عند المداخل لضبط مواقيت العمل الرسمية .
- العبارة رقم 11: سجلت متوسطاً قدره (3.78)، وهو ما يثبت استخدام نتائج التقييم لتحديد الاحتياجات التكوينية ومعالجة نقاط الضعف، وهو ما أكدته المسؤولون لتعزيز تبادل الخبرات داخل مختلف مصالح المديرية .
- العبارة رقم 12: سجلت متوسط (3.67)، مما يثبت اعتماد المؤسسة على نتائج التقييم كركيزة أساسية لاتخاذ قرارات الترقية الداخلية المباشرة وضمان الحركية الوظيفية السليمة داخل الهيكل التنظيمي.

خامساً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " توفر التدريب " الخاصة بمحور "التكوين المستمر"

الجدول رقم (02-27): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " توفر التدريب "

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	بعد " توفر التدريب "	1	2	3	4	5				
14	يتم تنظيم دورات تدريبية بانتظام	0	4	4	62	8	3.94	0.60	1	مرتفعة
		%0	%5.1	%5.1	%79.5	%10.3				
15	تتيح المؤسسة فرص التعلم المستمر	0	0	22	40	16	3.92	0.69	2	مرتفعة
		%0	%0	%28.2	%51.3	%20.5				
16	يتم تشجيع المشاركة في التدريب	0	4	17	54	3	3.71	0.62	3	مرتفعة
		%0	%5.1	%21.8	%69.2	%3.8				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3.71) و(3.94) بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.60) و(0.69). وجاءت النتائج كما يلي بالنسبة للعبارات (14، 15 و16) التي تمثل البعد الخامس المتعلق بـ "توفر التدريب"، حيث سجلت العبارة رقم (14) أعلى متوسط حسابي بلغ (3.94)، تليها العبارة رقم (15) بمتوسط قدره (3.92)، ثم العبارة رقم (16) بمتوسط بلغ (3.71). وتشير هذه النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة تميل نحو درجة "موافق"، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتوفير الفرص

التدريبية للعمال بهدف تحسين أدائهم المهني وتطوير مهاراتهم .ويمكن تدعيم هذا التحليل الإحصائي بما استقيناه من نتائج المقابلة الميدانية، حيث نلاحظ :

- العبارة رقم (14): احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (3.94)، وهو ما ينسجم مع توجه مديرية نפטال نحو التنظيم المستمر للدورات التدريبية بهدف رفع كفاءة المورد البشري ومواكبته للمتطلبات التقنية والمهنية .
- العبارة رقم (15): سجلت متوسطاً قدره (3.92)، مما يعكس حرص المؤسسة على إتاحة فرص التعلم المستمر للعمال بما يساهم في تطوير معارفهم المهنية وتحسين مهاراتهم العملية داخل مختلف المصالح .
- العبارة رقم (16): سجلت متوسطاً قدره (3.71)، وهو ما يعكس وجود بيئة تشجع العمال على المشاركة في البرامج التدريبية والاستفادة منها بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء داخل المؤسسة

سادسا: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " جودة التدريب " الخاصة بمحور "التكوين المستمر"

الجدول رقم (02-28): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " جودة التدريب "

				استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
	بعد " جودة التدريب "	1	2	3	4	5				
17	المدرّبون يتمتعون بالكفاءة	0	2	7	54	15	4.05	0.62	2	مرتفعة
		%0	%2.6	%9	%69.2	%19.2				
18	يتم استخدام وسائل تدريب حديثة	0	1	5	59	13	4.07	0.52	1	مرتفعة
		%0	%1.3	%6.4	%75.6	%16.7				
19	يتم تقييم جودة التدريب بانتظام	0	2	11	54	11	3.94	0.62	3	مرتفعة
		%0	%2.6	%14.1	%69.2	%14.1				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

من خلال الجدول رقم (18)، يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3.94) و(4.07) بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.52) و(0.62). وجاءت النتائج كما يلي بالنسبة للعبارات (17، 18 و 19) التي تمثل البعد السادس المتعلق بـ "جودة التدريب"، حيث سجلت العبارة رقم (18) أعلى متوسط حسابي بلغ (4.07)، تليها العبارة رقم (17) بمتوسط (4.05)، ثم العبارة رقم (19) بمتوسط (3.94). وتشير هذه النتائج إلى أن إجابات أفراد العينة تميل نحو درجة "موافق"، مما يعكس اهتمام المؤسسة بجودة البرامج التدريبية المقدمة لعمالها. ويمكن تدعيم هذا التحليل الإحصائي بما استقيناه من نتائج المقابلة الميدانية، حيث نلاحظ :

- العبارة رقم (18): احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (4.07)، وهو ما ينسجم مع حرص مديرية نفاطال على توفير الظروف الملائمة لإنجاح الدورات التدريبية، بما في ذلك التكفل بالجوانب التنظيمية والمادية المرتبطة بالتكوين .
- العبارة رقم (17): سجلت متوسطاً قدره (4.05)، مما يعكس كفاءة المكونين والمدرسين المعتمدين وقدرتهم على إيصال المعلومات وتطوير المهارات المهنية للعمال .
- العبارة رقم (19): سجلت متوسطاً قدره (3.94)، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بمتابعة جودة البرامج التدريبية وتقييم مدى مساهمتها في تحسين الأداء داخل المؤسسة

سابعاً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "ملاءمة التدريب" الخاصة
بمحور "التكوين المستمر"

الجدول رقم (02-29): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد "ملاءمة التدريب"

				استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)						
درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
				5	4	3	2	1	بعد "	ملاءمة التدريب "
مرتفعة	1	0.56	4.01	12	56	9	1	0	يتماشى التدريب مع متطلبات الوظيفة	20
				%15.4	%71.8	%11.5	%1.3	%0		
مرتفعة	2	0.77	3.91	13	52	6	7	0	يراعي التدريب التطورات التكنولوجية	21
				%16.7	%66.7	%7.7	%9	%0		
مرتفعة	3	0.66	3.84	9	51	15	3	0	يلبي التدريب احتياجات الموظفين	22
				%11.5	%65.4	%19.2	%3.8	%0		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3.84) و (4.01) بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.56) و (0.77). وجاءت النتائج كما يلي بالنسبة للعبارات (20، 21 و22) التي تمثل البعد السابع المتعلق بـ "ملاءمة التدريب"، حيث اعتلت العبارة رقم (20) الصدارة بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، تليها العبارة رقم (21) بمتوسط قدره (3.91)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (22) بمتوسط بلغ (3.84). وتشير هذه النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة تميل نحو درجة "موافق"، مما يؤكد أن البرامج التدريبية

داخل المؤسسة تعتمد على مبدأ الملاءمة مع الاحتياجات الفعلية للعمل. ويمكن تعزيز هذا التحليل من خلال ربطه بالواقع الميداني لمديرية نفضال، حيث نلاحظ :

- العبارة رقم (20): سجلت أعلى متوسط (4.01)، مما يدل على أن التدريب يركز بشكل مباشر على طبيعة المهام الفعلية للموظفين، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء اليومي وضمان فعالية تنفيذ النشاطات المهنية .
- العبارة رقم (21): بمتوسط (3.91)، تعكس هذه النتيجة توجه المؤسسة نحو دعم التحول الرقمي من خلال تمكين الموظفين من اكتساب مهارات تكنولوجية حديثة تساعد على تحسين جودة ودقة العمل .
- العبارة رقم (22): سجلت متوسط (3.84)، وهو ما يشير إلى أن العملية التدريبية تأخذ بعين الاعتبار التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات الموظفين، بما يساهم في رفع مستوى الرضا والتحفيز المهني.

ثامناً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لـبعد " أثر التدريب " الخاصة بمحور "التكوين المستمر"

الجدول رقم (02-30): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لـبعد " أثر التدريب "

				استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
	بعد " أثر التدريب "	1	2	3	4	5				
23	يساهم التدريب في تحسين الأداء	0	0	6	59	13	4.08	0.48	3	مرتفعة
		%0	%0	%7.7	%75.6	%16.7				
24	يزيد التدريب في كفاءتي المهنية	0	1	2	60	15	4.14	0.50	1	مرتفعة
		%0	%1.3	%2.6	%76.9	%19.2				
24	يساعد التدريب في حل مشكلات العمل	0	0	4	63	11	4.08	0.43	2	مرتفعة
		%0	%0	%5.1	%80.8	%14.1				
26	يعزز التدريب قدرتي على التكيف	0	1	11	59	7	3.92	0.52	4	مرتفعة
		%0	%1.3	%14.1	%75.6	%9				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3.92) و (4.14) بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري يتراوح ما بين (0.43) و (0.52). وجاءت النتائج كما يلي بالنسبة للعبارات (23، 24، 25 و 26) التي تمثل البعد الثامن المتعلق بـ "أثر التدريب"، حيث سجلت العبارة رقم (24) أعلى متوسط

حسابي بلغ (4.14)، تليها العبارة رقم (25) بمتوسط قدره (4.08) وانحراف معياري (0.43)، ثم العبارة رقم (23) بمتوسط قدره (4.08) وانحراف معياري (0.48)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (26) بمتوسط بلغ (3.92). وتشير هذه النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة تميل نحو درجة "موافق"، مما يؤكد أن التدريب داخل المؤسسة له أثر إيجابي ملموس في تطوير مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم. ويمكن تدعيم هذا التحليل الإحصائي بما استقيناه من نتائج المقابلة الميدانية، حيث نلاحظ :

- العبارة رقم (24): احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (4.14)، وهو ما ينسجم مع سعي مديرية نفضال الدائم لرفع الكفاءة المهنية لعمالها، مما يجعلهم أكثر تمكناً من أداء مهامهم الوظيفية بدقة واحترافية عالية -
- العبارة رقم (25): سجلت المرتبة الثانية بمتوسط قدره (4.08) وانحراف معياري أقل بلغ (0.43) مما يعكس دور الدورات التدريبية في تحسين الأداء العام للموظفين ومساعدتهم على إيجاد حلول عملية وفعالة للمشكلات التي قد تواجههم أثناء العمل .
- العبارة رقم (23): سجلت المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.48)، مما يشير أيضاً وبدرجة استجابة مرتفعة ومتقاربة إلى دور التدريب الفعال في تعزيز مستويات الأداء الإداري والعملي.
- العبارة رقم (26): سجلت المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (3.92)، وهو ما يبرز أثر التدريب في تعزيز قدرة الموظف على التكيف مع مختلف التغيرات المهنية والتقنيات الحديثة التي تتبناها المؤسسة لتطوير نشاطها

تاسعا: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " التحول التكنولوجي
" الخاصة بمحور "التحول المؤسسي"

الجدول رقم (02-31): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " التحول التكنولوجي "

				استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)						
درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
				5	4	3	2	1	بعد "التحول التكنولوجي "	
مرتفعة	2	0.59	3.85	8	52	17	1	0	تم رقمنة الأنشطة الاساسية	27
				%10.3	%66.7	%21.8	%1.3	%0		
مرتفعة	1	0.62	3.88	11	47	20	0	0	تستخدم المؤسسة أنظمة معلومات متطورة	28
				%14.1	%60.3	%25.6	%0	%0		
مرتفعة	3	0.58	3.79	4	57	14	3	0	يتم تحسين الاداء باستخدام التكنولوجيا	29
				%5.1	%73.1	%17.9	%3.8	%0		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3.79) و (3.88) بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.58) و (0.62). وجاءت النتائج كما يلي بالنسبة للعبارات (27، 28 و 29) التي تمثل البعد التاسع المتعلق بـ "التحول التكنولوجي"، حيث سجلت العبارة رقم (28) أعلى متوسط حسابي بلغ (3.88)، تليها العبارة رقم (27) بمتوسط قدره (3.85)، ثم العبارة رقم (29) بمتوسط بلغ (3.79). وتشير هذه النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة تميل نحو درجة "موافق"، مما يؤكد توجه المؤسسة نحو

الرقمنة عبر الاعتماد على أنظمة تقنية تدعم عصريّة التسيير الإداري. ويمكن تدعيم هذا التحليل الإحصائي بما استقيناه من نتائج المقابلة الميدانية بمديرية نفال، حيث نلاحظ :

- العبارة رقم (28): احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (3.88)، وهو ما تؤكد المعطيات الميدانية حول اعتماد المؤسسة على أنظمة معلوماتية متطورة تساهم في تأمين البيانات وضمان سرعة تبادل المعلومات بين مختلف المصالح الحيوية .
- العبارة رقم (27): سجلت متوسطاً قدره (3.85)، مما يعكس الالتزام الفعلي برقمنة الأنشطة الأساسية، لا سيما من خلال تفعيل الأرشفة الإلكترونية ومعالجة الملفات رقمياً، وهو ما ساهم بشكل ملموس في ربح الوقت وتقليل الأعباء الإدارية التقليدية .
- العبارة رقم (29): سجلت متوسطاً قدره (3.79)، وهو ما يبرز أن إدراج التكنولوجيا في العمل اليومي يهدف أساساً إلى الرفع من جودة الأداء المهني، عبر زيادة دقة العمليات وتقليل نسبة الأخطاء البشرية في معالجة البيانات

عاشرا: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " التحول التنظيمي " الخاصة بمحور "التحول المؤسسي"

الجدول رقم (02-32): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " التحول التنظيمي "

				استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
بعد "التحول التنظيمي "		1	2	3	4	5				
30	شهدت المؤسسة تغيرات تنظيمية	0	1	7	65	5	3.94	0.45	3	مرتفعة
		%0	%1.3	%9	%83.3	%6.4				
31	المؤسسة مرنة في التكيف مع التغيرات	0	2	13	51	12	3.93	0.65	4	مرتفعة
		%0	%2.6	%16.7	%65.4	%15.4				
32	يتم دعم العمل الجماعي الرقمي	0	0	5	62	11	4.07	0.44	2	مرتفعة
		%0	%0	%6.4	%79.5	%14.1				
33	يتم تحسين طرق العمل	0	0	7	54	17	4.12	0.54	1	مرتفعة
		%0	%0	%9	%62.2	%21.8				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3.93) و (4.12) بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.44) و (0.65). وجاءت النتائج كما يلي بالنسبة للعبارات (30، 31، 32 و 33) التي تمثل البعد العاشر المتعلق بـ "التحول التنظيمي"، حيث سجلت العبارة رقم (33) أعلى متوسط حسابي بلغ (4.12)، تليها العبارة رقم (32) بمتوسط قدره (4.07)، ثم العبارة رقم (30) بمتوسط بلغ

(3.94)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (31) بمتوسط بلغ (3.93). وتشير هذه النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة تميل نحو درجة "موافق"، مما يعكس توجه المؤسسة نحو تحسين طرق عملها وتنظيمها لدعم التحول الرقمي. ويمكن تدعيم هذا التحليل الإحصائي بما استقيناه من نتائج المقابلة الميدانية بمديرية نפטال، حيث نلاحظ:

- العبارة رقم (33): احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، وهو ما يؤكد السعي المستمر للمديرية نحو تحديث أساليب العمل وتطويرها بما يضمن كفاءة أكبر في تنفيذ المهام اليومية.
- العبارة رقم (32): سجلت متوسطاً قدره (4.07)، مما يعكس نجاح المؤسسة في تعزيز ثقافة العمل الجماعي باستخدام الوسائط الرقمية، وهو ما يسهل التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح.
- العبارة رقم (30): سجلت متوسطاً قدره (3.94)، وهو ما يترجم فعلياً سلسلة التغييرات التنظيمية التي شهدتها المديرية مؤخراً بهدف مواكبة التطورات الإدارية والتقنية الحديثة.
- العبارة رقم (31): سجلت متوسطاً قدره (3.93)، مما يبرز مرونة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات الجديدة، وقدرتها البشري على التكيف مع التوجهات التنظيمية الحديثة التي تفرضها بيئة العمل.

الحادي عشر: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " التحول الاستراتيجي " الخاصة بمحور "التحول المؤسسي"

الجدول رقم (02-33): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد " التحول الاستراتيجي "

				استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)						
درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
				5	4	3	2	1	بعد "التحول الاستراتيجي"	
مرتفعة	4	0.85	3.7	9	48	10	11	0	توجد استراتيجية واضحة للتحول	34
				%11.5	%61.5	%12.8	%14.1	%0		
مرتفعة	1	0.59	3.96	10	57	9	2	0	تدعم الإدارة العليا التحول	35
				%12.8	%73.1	%11.5	%2.6	%0		
مرتفعة	2	0.47	3.92	5	63	9	1	0	يتم دمج التكنولوجيا في التخطيط	36
				%6.4	%80.8	%11.5	%1.3	%0		
مرتفعة	3	0.6	3.88	8	55	13	2	0	يتم متابعة تنفيذ الاستراتيجية باستمرار	37
				%10.3	%70.5	%16.7	%2.6	%0		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3.7) و (3.96) بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري يتراوح ما بين (0.47) و (0.85). وجاءت النتائج كما يلي بالنسبة للعبارات (34، 35، 36، و37) التي تمثل البعد الحادي عشر المتعلق بـ "التحول الاستراتيجي"، حيث سجلت العبارة رقم

(35) أعلى متوسط حسابي بلغ (3.96)، تليها العبارة رقم (36) بمتوسط قدره (3.92)، ثم العبارة رقم (37) بمتوسط بلغ (3.88)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (34) بمتوسط بلغ (3.7). وتشير هذه النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة تميل نحو درجة "موافق"، مما يعكس وجود دعم قيادي وتخطيط استراتيجي يدمج التكنولوجيا كعنصر جوهري في عملية التحول. ويمكن تدعيم هذا التحليل الإحصائي بما استقيناه من نتائج المقابلة الميدانية بمديرية نפטال، حيث نلاحظ :

- العبارة رقم (35): احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (3.96)، وهو ما يترجم ميدانياً إيمان الإدارة العليا بضرورة التغيير وتوفير الدعم اللازم لإنجاح التحول الاستراتيجي كخيار حتمي لمواكبة العصرية .
- العبارة رقم (36): سجلت متوسطاً قدره (3.92)، مما يعكس نجاح المؤسسة في جعل التكنولوجيا ركيزة أساسية في صياغة الخطط المستقبلية، وعدم الاكتفاء بها كأداة ثانوية في العمليات اليومية .
- العبارة رقم (37): سجلت متوسطاً قدره (3.88)، وهو ما يبرز جدية المديرية في تفعيل آليات الرقابة والمتابعة الدورية لمدى تنفيذ الاستراتيجيات المسطرة، وتصحيح أي انحرافات قد تعيق مسار التحول .
- العبارة رقم (34): سجلت متوسطاً قدره (3.7)، مما يوضح وجود رؤية وإطار عمل واضح لعملية التحول داخل المؤسسة، حيث يدرك الموظفون أن التغيير يستند إلى خطط مدروسة وليس وليد الصدفة.

الثاني عشر: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لـ " الابتكار والبيانات" الخاصة بمحور "التحول المؤسسي"

الجدول رقم (02-34): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لـ " الابتكار والبيانات"

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	بعد "الابتكار والبيانات"	1	2	3	4	5				
38	تعتمد المؤسسة على قواعد بيانات في دعم القرار	0	3	11	53	11	3.92	0.65	1	مرتفعة
		%0	%3.8	%14.1	%67.9	%14.1				
39	يتم استخدام نظم تحليل البيانات	0	4	12	56	6	3.82	0.63	5	مرتفعة
		%0	%5.1	%15.4	%71.8	%7.7				
40	يتم تشجيع الابتكار من طرف المسؤولين	0	5	7	59	7	3.87	0.65	4	مرتفعة
		%0	%6.4	%9	%75.6	%9				
41	يتم دعم المبادرات الرقمية	0	0	17	51	10	3.91	0.58	3	مرتفعة
		%0	%0	%21.8	%65.4	%12.8				
42	يتم تحسين الخدمات باستخدام التكنولوجيا	1	3	7	57	10	3.92	0.69	2	مرتفعة
		%1.3	%3.8	%9	%73.1	%12.8				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3.82) و (3.92) بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.58) و (0.69). وجاءت النتائج كما يلي بالنسبة للعبارات (38، 39، 40، 41 و 42) التي تمثل البعد الثاني عشر المتعلق بـ "الابتكار والبيانات"، حيث سجلت العبارة رقم (38) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري قدره (0.65)، تليها العبارة رقم (42) في المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (3.92) وبانحراف معياري بلغ (0.69)، تليها العبارة رقم (41) في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.91)، ثم العبارة رقم (40) في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (3.87)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (39) بمتوسط بلغ (3.82). وتشير هذه النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة تميل نحو درجة "موافق"، مما يعكس اهتمام المؤسسة بالاعتماد على قواعد البيانات ودعم المبادرات الرقمية لتحسين خدماتها. ويمكن تدعيم هذا التحليل الإحصائي بما استقيناه من نتائج المقابلة الميدانية بمديرية نفضال، حيث نلاحظ :

- العبارة رقم (38): احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (3.92) وانحراف معياري (0.65)، مما يؤكد التوجه الاستراتيجي للمديرية نحو تعزيز دور قواعد البيانات في اتخاذ القرارات بشكل دقيق .
- العبارة رقم (42): احتلت المرتبة الثانية بمتوسط (3.92) وانحراف معياري (0.69)، وهو ما يبرز توظيف التكنولوجيا بشكل فعال لتحسين جودة الخدمات المقدمة وتطويرها باستمرار .
- العبارة رقم (41): سجلت متوسطاً قدره (3.91)، وهو ما يترجم ميدانياً الدعم الملموس الذي تقدمه المؤسسة للمبادرات الرقمية، وتشجيع الحلول التقنية المبتكرة التي تساهم في عصنة الأداء .
- العبارة رقم (40): سجلت متوسطاً قدره (3.87)، مما يعكس وجود بيئة عمل محفزة يشجع فيها المسؤولون العمال على طرح الأفكار الإبداعية والابتكار في طرق تنفيذ المهام .
- العبارة رقم (39): سجلت متوسطاً قدره (3.82)، مما يبرز حرص المؤسسة على استخدام نظم تحليل البيانات لاستخراج مؤشرات دقيقة تساعد في فهم متطلبات العمل وتطويره وفق أسس علمية وتقنية حديثة..

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنناقش فروض الدراسة بعد تحليل البيانات وفقاً لهدف موضوع الدراسة المتمثل في (هندسة الكفاءات البشرية الرقمية ودور التكوين المستمر في دعم التحول المؤسسي)، وقصد اختبار مدى صحة الفرضيات ومدى تطابقها مع الواقع الميداني، وجاءت الفروض على النحو التالي:

فرضيات الدراسة: لتحقيق هذا الغرض تم استخراج معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل الانحدار، وكذلك اظهار نتائج جميع العبارات المستخدمة لقياس كل فرضية من فرضيات الدراسة وفيما يلي تفصيلاً لذلك:

الفرضية الرئيسية H1: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية وتحقيق متطلبات التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الاولى H2: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد الكفاءات على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية
- الفرضية الفرعية الثانية H3: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية
- الفرضية الفرعية الثالثة H4: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءات الرقمية على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية
- الفرضية الفرعية الرابعة H5: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية
- الفرضية الفرعية الخامسة H6: التكوين المستمر يفسر العلاقة بين أبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية والتحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية

الفرع الأول: اختبار العلاقة بين المتغيرات (الفرضية الرئيسية)

لمعرفة أثر أبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية على تحقيق متطلبات التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H0 : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.

H1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + u$$

الجدول رقم (02-35): تفسير رموز نموذج الانحدار الخطي

الرمز	تفسير الرمز
Y	المتغير التابع (التحول المؤسسي).
X1	المتغير المستقل (هندسة الكفاءات البشرية الرقمية).
a_0	الثابت وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.
a1	معامل الانحدار للمتغير المستقل.
u	الخطأ العشوائي.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي

الجدول رقم (02-36): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

قيمة الارتباط R	معامل R^2	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0.522	0.272	بين المجموعات	14,970	14,970	1	144,817	0.000
		داخل المجموعات	1.929	1.929	76	28.463	
		المجموع	3,928	5.151	77		
			7.080	18,898			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع التحول المؤسسي والمتغير المستقل هندسة الكفاءات، حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 52% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما ان معامل التحديد R^2 تشير الى المتغير المستقل هندسة الكفاءات يفسر 27.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع "التحول المؤسسي".

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة sig 0.000 اقل من 0.05 وعليه نقول إن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (02-37): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لهندسة الكفاءات البشرية على تحقيق متطلبات التحول المؤسسي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
التحول المؤسسي	الجزء الثابت	2.237		0,083 7.115	0.000
المتغير التابع	هندسة الكفاءات	0.434		12,034 5.335	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين هندسة الكفاءات والتحول المؤسسي حيث بلغ معامل الانحدار هندسة الكفاءات 0.434 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل هندسة الكفاءات بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.434 من المتغير التابع التحول المؤسسي.

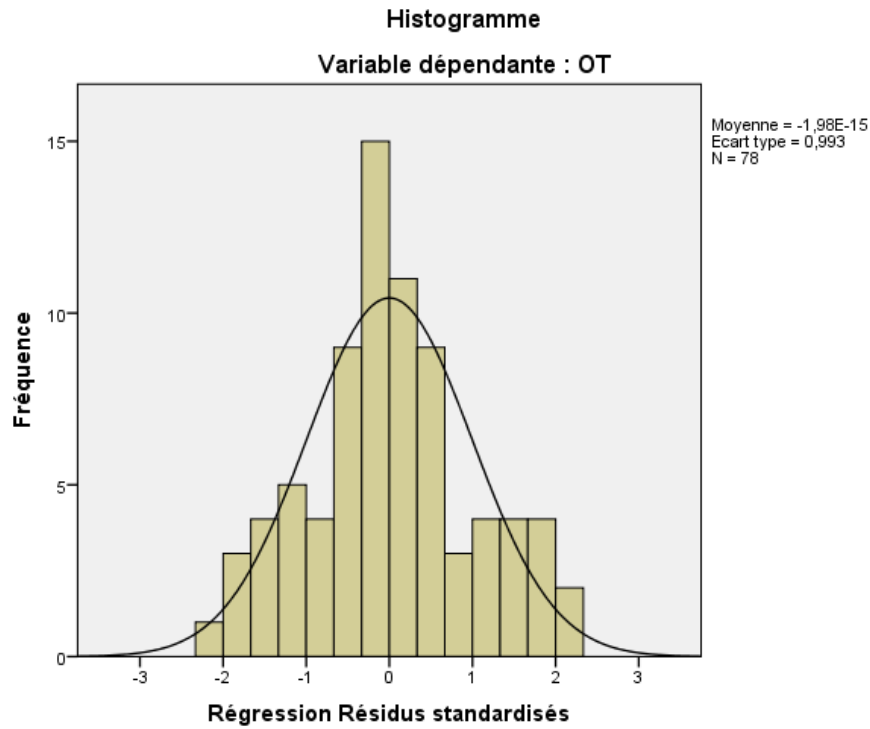
كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 5,335 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان هندسة الكفاءات هو متغير مفسر لتحقيق التحول المؤسسي وبالتالي نقول انه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لهندسة الكفاءات البشرية على تحقيق متطلبات التحول المؤسسي على مستوى مؤسسة نفضال مديرية تلمسان التجارية مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والمتمثلة فيما يلي:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية على التحول المؤسسي لدى نفضال مديرية تلمسان التجارية.

والمعادلة التالية توضح العلاقة:

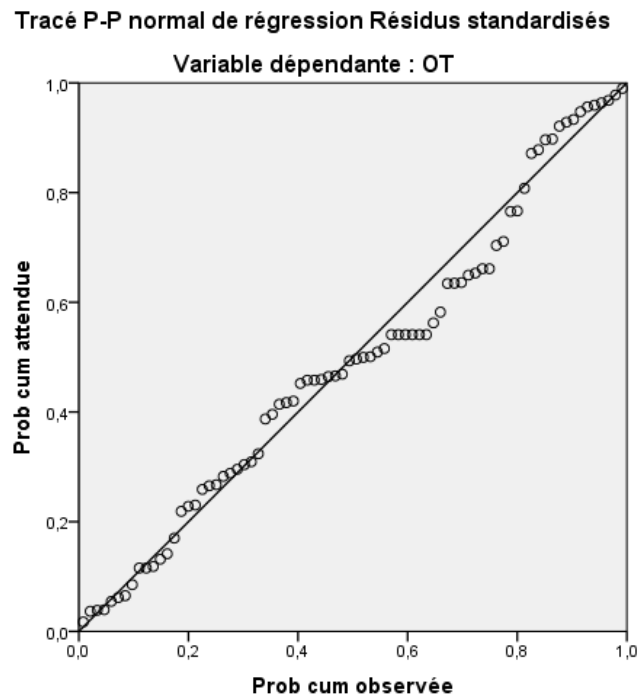
$$y (\text{التحول المؤسسي}) = 2.237 + (\text{هندسة الكفاءات البشرية}) 0.434$$

الشكل (02-07): المدرج التكراري لبواقي الانحدار المعيارية للفرضية الرئيسية H1



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

الشكل رقم (02-08): مخطط Normal P-P Plot للبواقي المعيارية للانحدار للفرضية الرئيسية H1



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

تم اختبار شرط التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على الرسوم البيانية لبواقي الانحدار (Histogram et Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual).

وقد أظهرت النتائج أن توزيع البواقي يقترب من التوزيع الطبيعي، حيث ظهر المدرج التكراري بشكل قريب من المنحنى الجرسى، كما أن نقاط مخطط P-P تركزت حول الخط المستقيم، مما يدل على تحقق شرط الطبيعية. وبناء على ذلك، يمكن اثبات اعتمادية الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل الفرضية الرئيسية H1.

الفرع الثاني: تحليل تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (variance of Analyses) للتأكد من صلاحية النموذج الاختبار الفرضيات الفرعية.

الفرضية الفرعية الأولى H2: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد الكفاءات على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نفاطال مديرية تلمسان التجارية

الجدول رقم (02-38): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

قيمة الارتباط R	معامل R^2	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0.401	0.161	بين المجموعات	1.141	1.141	1	14.602	0.000
		داخل المجموعات	5.939	0.078	76		
		المجموع	7.080		77		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل "تحديد الكفاءات" و المتغير التابع "التحول المؤسسي" هي 0.401 حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 40.1% وهي درجة ارتباط متوسطة ، كما ان معامل التحديد R² تشير الى ان المتغير المستقل يفسر 16.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع التحول المؤسسي

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة sig 0.000 اقل من 0.005 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (02-39): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط التحول المؤسسي وتحديد الكفاءات

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
التحول المؤسسي	الجزء الثابت	3.150	0.401	15.715	0.000
	تحديد الكفاءات	0.199		3.821	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين " تحديد الكفاءات " و"التحول المؤسسي"، حيث بلغ معامل الانحدار 0.199.

الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل "تحديد الكفاءات " بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.199 من المتغير التابع "التحول المؤسسي"

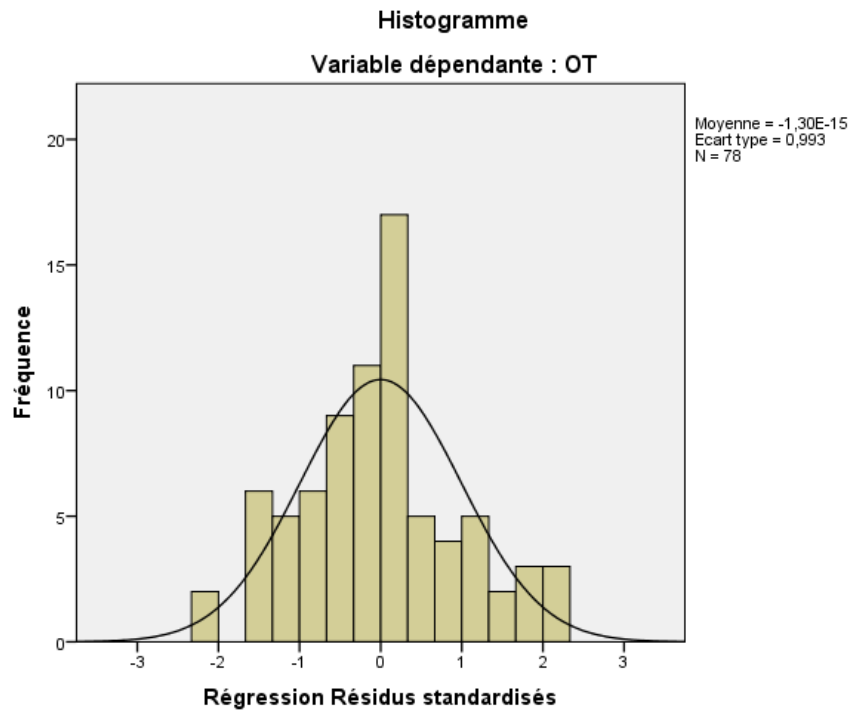
كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 3.821 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان تحديد الكفاءات هو متغير مفسر للتحول المؤسسي وبالتالي نقول انه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية تحديد الكفاءات اعلى التحول المؤسسي على مستوى المؤسسة نفضال مديرية تلمسان التجارية.

مما يعني رفض الفرضية العدمية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ (الموافقة للفرضية الثانية H₂) والمتمثلة فيما يلي:

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين التحول المؤسسي وتحديد الكفاءات.

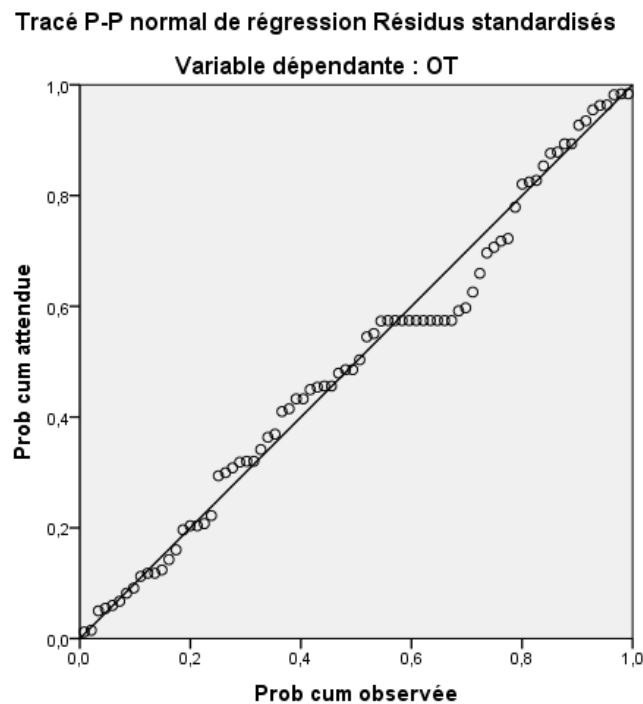
$$y (\text{التحول المؤسسي}) = 3.150 + (\text{تحديد الكفاءات}) 0.199$$

الشكل (02-09): المدرج التكراري لبواقي الانحدار المعيارية للفرضية الفرعية الاولى H2



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

الشكل رقم (02-10): مخطط Normal P-P Plot للبواقي المعيارية للانحدار للفرضية الفرعية H2



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

تم اختبار شرط التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على الرسوم البيانية لبواقي الانحدار (Histogram et Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual).

وقد أظهرت النتائج أن توزيع البواقي يقترب من التوزيع الطبيعي، حيث ظهر المدرج التكراري بشكل قريب من المنحنى الجرسى، كما أن نقاط مخطط P-P تركزت حول الخط المستقيم، مما يدل على تحقق شرط الطبيعية. وبناء على ذلك، يمكن اثبات اعتمادية الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل فرضية الفرضية الفرعية الأولى H2. الفرضية الثانية H3: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرة تلمسان التجارية

الجدول رقم (02-40): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

قيمة الارتباط R	معامل R^2	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0.487	0.238	بين المجموعات	1.682	1.682	1	14.602	0.000
		داخل المجموعات	5,397	0.071	76		
		المجموع	7,080		77		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل "تطوير الكفاءات" والمتغير التابع "التحول المؤسسي" هي 0.487 حيث تشير R إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 48.7% وهي درجة ارتباط متوسطة، كما أن معامل التحديد R^2 تشير إلى أن المتغير المستقل يفسر 23.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع التحول المؤسسي

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة sig 0.000 اقل من 0.005 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (02-41): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط التحول المؤسسي وتحديد الكفاءات

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
التحول المؤسسي	الجزء الثابت	2.275		6.760	0.000
تطوير الكفاءات		0.415		4.867	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين "تطوير الكفاءات" و"التحول المؤسسي"، حيث بلغ معامل الانحدار 0.415.

الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل "تطوير الكفاءات" بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.415 من المتغير التابع "التحول المؤسسي"

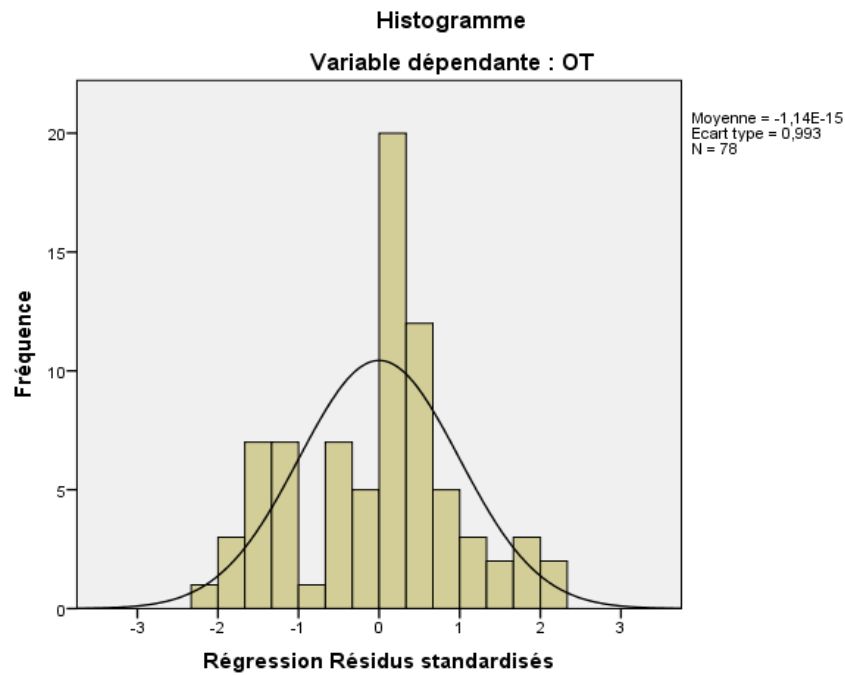
كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 4.867 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان تطوير الكفاءات هو متغير مفسر للتحول المؤسسي وبالتالي نقول انه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية تطوير الكفاءات على التحول المؤسسي على مستوى المؤسسة نفضال مديرية تلمسان التجارية.

مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 (الموافقة للفرضية الثانية H3) والمتمثلة فيما يلي:

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين التحول المؤسسي وتحديد الكفاءات.

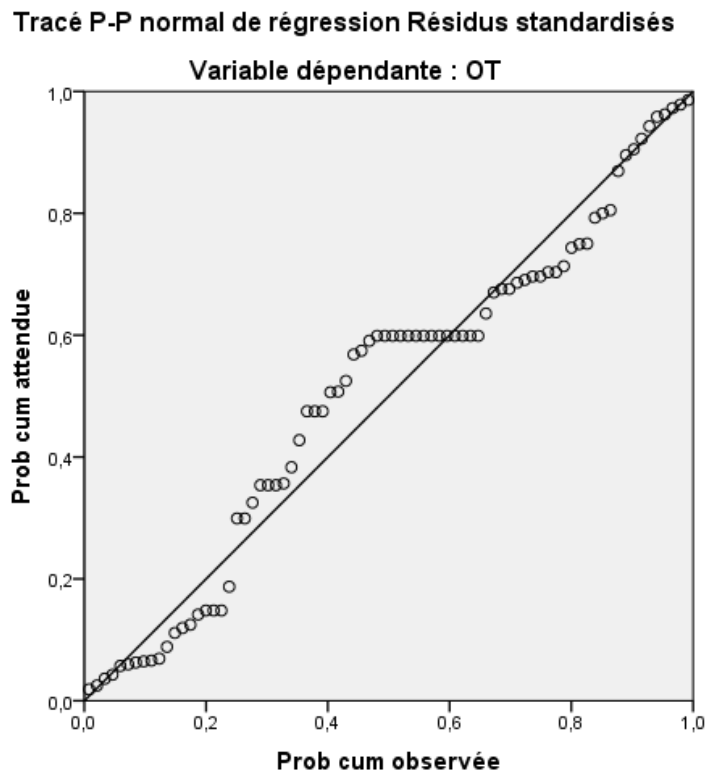
$$y \text{ (التحول المؤسسي)} = 2.275 + \text{ (تطوير الكفاءات)} 0.415$$

الشكل (02-11): المدرج التكراري لبواقي الانحدار المعيارية للفرضية الفرعية الثانية H3



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

الشكل رقم (02-12): مخطط Normal P-P Plot للبواقي المعيارية للانحدار للفرضية الفرعية الثانية H3



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

تم اختبار شرط التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على الرسوم البيانية لبواقي الانحدار

(Histogram et Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual).

وقد أظهرت النتائج أن توزيع البواقي يقترب من التوزيع الطبيعي، حيث ظهر المدرج التكراري بشكل قريب من المنحنى الجرسى، كما أن نقاط مخطط P-P تركزت حول الخط المستقيم، مما يدل على تحقق شرط الطبيعية. وبناء على ذلك، يمكن اثبات اعتمادية الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل فرضية الدراسة الفرضية الفرعية الثانية H3.

الفرضية الفرعية 1 لثالثة H4: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءات الرقمية على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نفضال مديرية تلمسان التجارية.

الجدول رقم (02-42): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

قيمة الارتباط R	معامل R^2	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0.142	0.020	بين المجموعات	0.143	0.143	1	1.565	0.215
		داخل المجموعات	6.937	0.091	76		
		المجموع	7,080		77		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل "الكفاءات الرقمية" والمتغير التابع "التحول المؤسسي" هي 0.142 حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 14.2% وهي درجة ارتباط ضعيفة جدا، كما ان معامل التحديد R2 تشير الى ان المتغير المستقل يفسر 2% فقط من التباين الحاصل في المتغير التابع "التحول المؤسسي".

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة 0.215 sig أكبر من 0.005 وعليه نقول أنه لا توجد دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (02-43): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط التحول المؤسسي وتحديد الكفاءات

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل $B\hat{e}t\alpha$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
التحول المؤسسي	الجزء الثابت	3.654		17.800	0.000
الكفاءات الرقمية	الكفاءات الرقمية	0.067		1.251	0.215

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 1.251 وهي أقل من t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية 0.215 sig وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان "الكفاءات الرقمية" هو متغير غير مفسر جوهريا للتحول المؤسسي وبالتالي نقول انه لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية الكفاءات الرقمية على التحول المؤسسي على مستوى المؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.

مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة H4 والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية العدمية H0.

الفرضية الفرعية الرابعة H5: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.

الجدول رقم (02-44): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

قيمة الارتباط R	معامل R^2	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0.544	0.296	بين المجموعات	2.097	2.097	1	31.993	0.000
		داخل المجموعات	4.982	0.066	76		
		المجموع	7,080		77		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل "تقييم الكفاءات" والمتغير التابع "التحول المؤسسي" هي 0.544 حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 54.4% وهي درجة ارتباط متوسطة، كما ان معامل التحديد R^2 تشير الى ان المتغير المستقل يفسر 29.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع التحول المؤسسي

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة sig 0.000 اقل من 0.005 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (02-45): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط التحول المؤسسي وتحديد الكفاءات

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
التحول المؤسسي	الجزء الثابت	2.523		10.237	0.000
	تقييم الكفاءات	0.358	0.544	5.656	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين "تقييم الكفاءات" و"التحول المؤسسي"، حيث بلغ معامل الانحدار 0.358. الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل "تقييم الكفاءات" بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.358 من المتغير التابع "التحول المؤسسي"

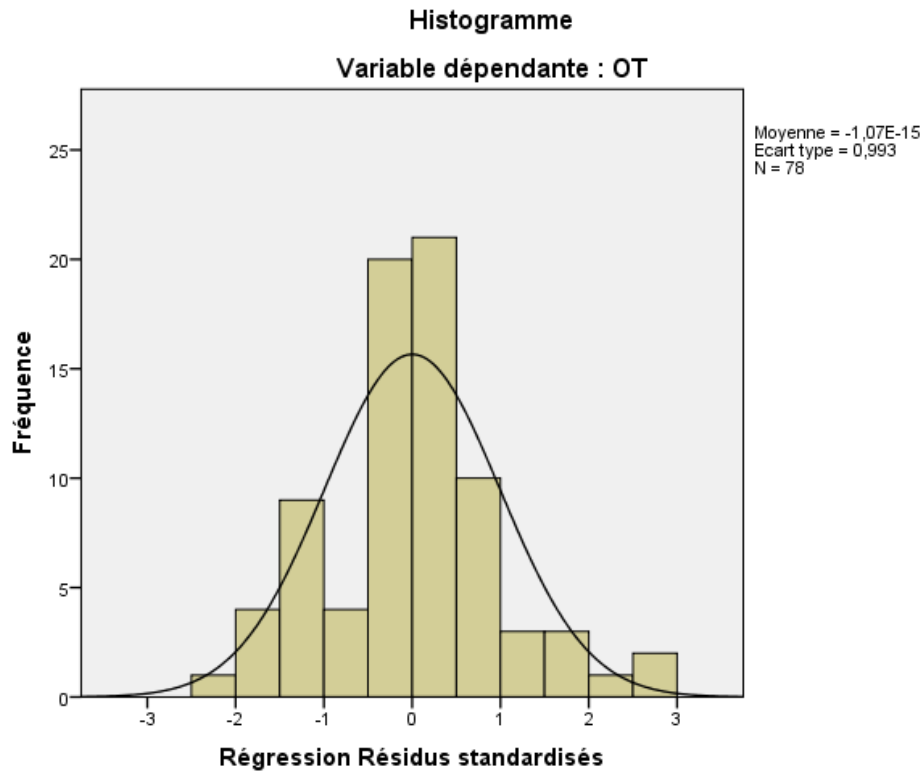
كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 5.656 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان تقييم الكفاءات هو متغير مفسر للتحول المؤسسي وبالتالي نقول انه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية تقييم الكفاءات على التحول المؤسسي على مستوى المؤسسة نفضال مديرية تلمسان التجارية.

مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 (الموافقة للفرضية الثانية H5) والمتمثلة فيما يلي:

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين التحول المؤسسي وتحديد الكفاءات.

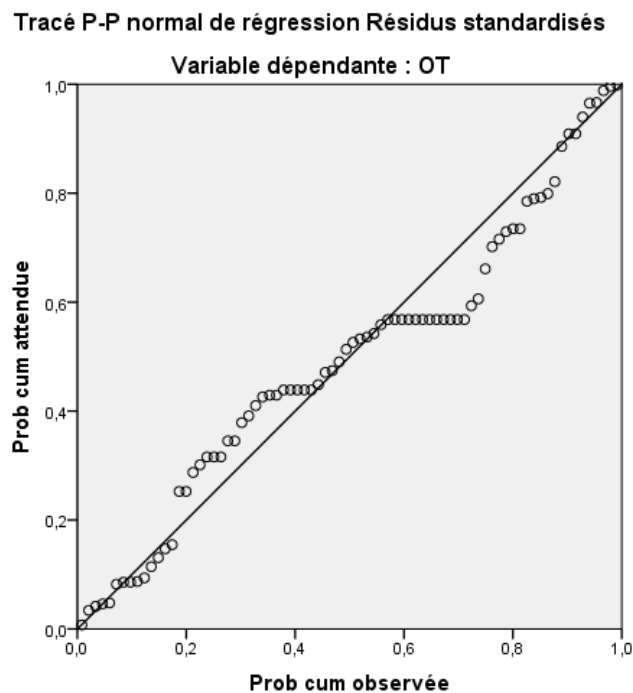
$$y (\text{التحول المؤسسي}) = 2.523 + (\text{تقييم الكفاءات}) 0.358$$

الشكل: (02-13): المدرج التكراري لبواقي الانحدار المعيارية للفرضية الفرعية الرابعة H5



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

الشكل رقم (02-14): مخطط Normal P-P Plot للبواقي المعيارية للانحدار للفرضية الفرعية الرابعة H5



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

تم اختبار شرط التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على الرسوم البيانية لبواقي الانحدار
(Histogram et Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual).

وقد أظهرت النتائج أن توزيع البواقي يقترب من التوزيع الطبيعي، حيث ظهر المدرج التكراري بشكل قريب من المنحنى الجرسى، كما أن نقاط مخطط P-P تركزت حول الخط المستقيم، مما يدل على تحقق شرط الطبيعي. وبناء على ذلك، يمكن اثبات اعتمادية الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل الفرضية الفرعية الرابعة

.H5

تفسير النتائج:

الجدول رقم (02-46): يمثل النموذج التحليلي والنتائج الإحصائية للتأثير بين أبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية والتحول المؤسسي

الدالة الإحصائية	المعادلة	الفرضية
دال	$y = (\text{التحول المؤسسي}) + 2.237 + (\text{هندسة الكفاءات البشرية}) 0.434$	وجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية وتحقيق متطلبات التحول المؤسسي
دال	$y = (\text{التحول المؤسسي}) + 3.150 + (\text{تحديد الكفاءات}) 0.199$	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد الكفاءات على التحول المؤسسي
دال	$y = (\text{التحول المؤسسي}) + 2.275 + (\text{تطوير الكفاءات}) 0.415$	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات على التحول المؤسسي
غير دال		يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءات الرقمية على التحول المؤسسي
دال	$y = (\text{التحول المؤسسي}) + 2.523 + (\text{تقييم الكفاءات}) 0.358$	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات على التحول المؤسسي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

الفرع الثالث: اختبار فرضية الوساطة:

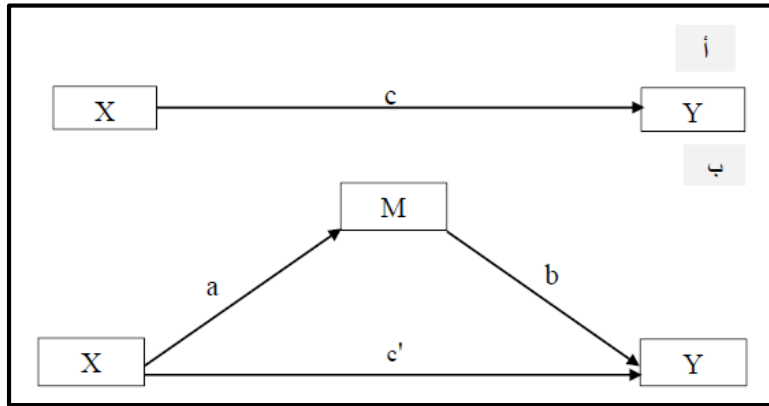
H6 : التكوين المستمر يتوسط العلاقة بين هندسة الكفاءات والتحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.

تحليل المتغير الوسيط يحاول تحديد العملية التوسيطية التي تقود من (Cause and effect). الأثر والنتيجة المتغير المستقل إلى المتغير المعتمد. وبمعنى آخر، فإن تحليل المتغير الوسيط بشكله البسيط يقتضي بأن المتغير المستقل يسبب المتغير الوسيط، والمتغير الوسيط يسبب المتغير المعتمد، فهو يهتم بالتأثيرات (المباشرة وغير المباشرة). (العنزي و العطوي ، 2011، صفحة 1)

يعتبر " تحليل الوسيط هو طريقة إحصائية تستعمل للإجابة على الأسئلة حول كيف يؤثر هذا Y على X هو الميكانيزم الذي يؤثر فيه (M) الوسيط (Y) ". على المتغير التابع (X) المتغير المستقل الميكانيزم يمكن أن يكون خاصية عاطفية، معرفية، بيولوجية أو أي ظاهرة أخرى.

هناك مسارين متميزين من خلالهما المتغير (X) يؤثر على (Y) الحروف (a, b, c, c') ، التي تمثل الأثر المتعلق لكل العلاقات (الشكل رقم 24) وعند اجراء اختبار نموذج التوسط يجب الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وكذا التأثير الكلي للنموذج، ومن أجل استخلاص هذه التأثيرات من الضروري تقدير المكونات التي تشكل التأثيرات غير المباشرة، تأثير X على M ، بالإضافة لتأثير M على Y . حيث يوجد متغيرين تابعين M و Y في هذا النموذج التوسطي. (حماموش، 2019، صفحة 276)

الشكل رقم (02-15): النموذج المفاهيمي للوساطة البسيطة

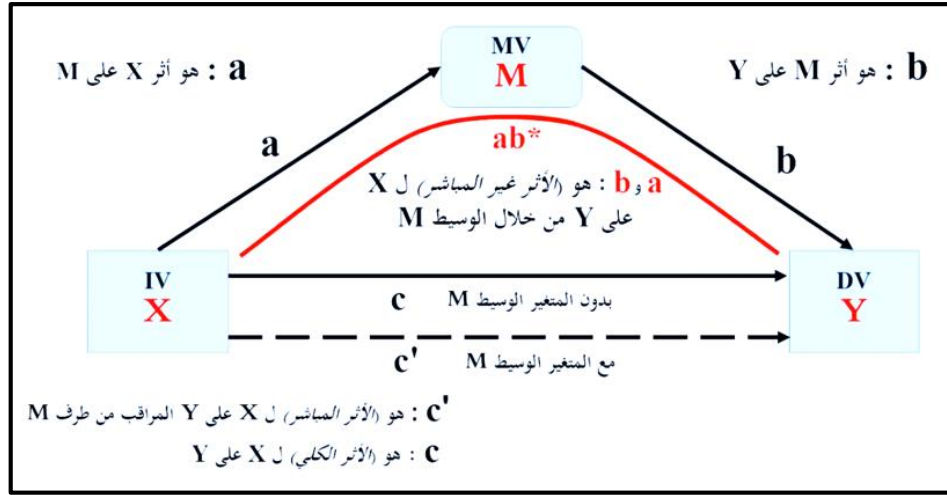


المصدر: Bruin, J. 2006. newtest: command to compute new test. UCLA:

Statistical Consulting Group. <https://stats.oarc.ucla.edu/stata/ado/analysis/>.

المسار c ، يقيس الأثر الكلي ل X على Y ويتم الحصول عليه من خلال $c' + ab = c$ من أجل تقدير أو قياس هذا الأثر يجب تحليل مسارات أخرى والمتمثلة في التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في الشكل رقم 24 a هو معامل التنبؤ لأثر X على M و b و c' هما معاملي تنبؤ لأثر M و X على Y على التوالي.

الشكل (16-02): تحليل الوساطة بالأثر غير المباشر حسب نموذج (HAYES, 2013)



المصدر: (حماموش، 2019، صفحة 279).

حيث المسار b يمثل الأثر السببي للوسيط على المتغير التابع، بدون الأخذ بعين الاعتبار أثر المتغير المستقل والمسار c' من جهة أخرى، يمثل الأثر السببي المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع المراقب من طرف الوسيط في لغة تحليل المسار، c' يقدر أو يقيس الأثر المباشر ل X على Y .

بينما مخرج a و b يقيسان الأثر غير المباشر ل X على Y من خلال الوسيط M المسار b يمكن كذلك اعتباره كأثر مباشر، ولكن من الوسيط على المتغير التابع. الأثر غير المباشر ab^* هو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر. الأثر غير المباشر يمثل من خلال مسارين a و b والذين يربطان X ب Y من خلال M . (Henrique Muller Prado, Korelo, & Lucena da Silva, 2014, pp. 08-09)

ولدراسة ما إذا كان التكوين المستمر يتوسط العلاقة بين هندسة الكفاءات والتحول المؤسسي، أجريت تحليلات الوساطة باستخدام النموذج 4 الماكرو بروسيس (PROCESS macro Model 4)، وقد تم الاعتماد على تقدير التأثير غير المباشر (95 bias-corrected BC)،

وفواصل الثقة (5000 intervals (CI) confidence) (HAYES, 2013).

الخطوة 1: تطبيق اختبار الانحدار لمعرفة علاقة وأثر هندسة الكفاءات البشرية على التحول المؤسسي، يمكن عرض هذا التأثير من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (02-47): تحليل المسار (أ) أثر هندسة الكفاءات البشرية على التحول المؤسسي

التحول المؤسسي						
ملخص النموذج (Model Summary)						
R	معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	MSE متوسط المربعات	F قيمة اختبار	df1 درجة الحرية	df2 درجة الحرية
0.5220		0.2725	0.0678	28.4626	1.0000	76.0000
النموذج						
المتغير	معامل التأثير (B)	الخطأ المعياري (se)	قيمة (t)	ULCI حد أقصى	LLCI حد أدنى	P مستوى الدلالة
(الثابت)	2.2369	0.3144	7.1155	2.8631	1.6108	0.0000
هندسة الكفاءات البشرية الرقمية (المستقل)	0.4341	0.0814	5.3350	0.5961	0.2720	0.0000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (Test HAYES Ver 4.4 PROCESS macro).

اتضح من الجدول أن المسار (أ) كان دالاً حيث إن:

1- قيمة $F = 28.46$ ، وقيمة $P > 0.01$ ، وأن قيمة $R^2 = 0.27$.

2- قيمة معامل التأثير 0.43 ، وقيمة $t = 5.33$ ، وقيمة $P > 0.01$ مما يدل على أن المسار (أ) دال من خلال التأثير الموجب والمباشر لهندسة الكفاءات على التحول المؤسسي مما يسمح باستمرار اختبار الدور الوسيط للتكوين المستمر.

من خلال ما سبق يمكننا تأكيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين هندسة الكفاءات والتحول المؤسسي.

الخطوة الثانية: التأثير الثنائي لهندسة الكفاءات والتكوين المستمر على التحول المؤسسي، وتمثل هذه الخطوة اختبار المسارين (ب) و(ج) ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (02-48): يبين التأثير الثنائي لهندسة الكفاءات والتكوين المستمر على التحول المؤسسي

التحول المؤسسي (المتغير التابع)						
ملخص النموذج (Model Summary)						
R	معامل الارتباط	R^2	معامل	MSE	متوسط	F
قيمة	اختبار	الحرية 1	df2	درجة	P	مستوى
0.8000	0.6401	0.340	66.6873	2	75	0.0000
النموذج						
المتغير	معامل التأثير	الخطأ المعياري	قيمة (t)	ULCI	LLCI	P
(الثابت)	(B)	(se)	حد أقصى	حد أدنى	الدالة	مستوى
	0.7548	0.2797	2.6987	1.3119	0.1967	0.0086
هندسة الكفاءات البشرية الرقمية (المستقل)	0.615	0.0716	0.8538	0.2042	-0.0812	0.3935
التكوين المستمر	0.7347	0.839	8.7521	0.9019	0.5675	0.0000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (Test HAYES Ver 4.4 PROCESS macro)

اتضح من الجدول أنه:

1- يوجد تأثير ثنائي كلي لهندسة الكفاءات والتكوين المستمر على التحول المؤسسي حيث أن: قيمة $F = 66.68$ ، وقيمة $P > 0.01$.

2- فيما يتعلق بالمسار (ب) وهو درجة تأثير التكوين المستمر على التحول المؤسسي، فكانت قيمة معامل التأثير = 0.73، وقيمة $t = 8.75$ ، وقيمة $P > 0.01$ ، وهي دالة احصائية. بناءً على هذا يمكننا تأكيد العلاقة والتأثير الإيجابي للتكوين المستمر على التحول المؤسسي.

3- أما المسار (ج) وهو درجة التأثير المباشر لهندسة الكفاءات على التحول المؤسسي، فكانت قيمة معامل التأثير = 0.06، وقيمة $t = 0.85$ ، وكانت قيمة $P > 0.01$ ، وهي دالة احصائية. بناءً على هذا يمكننا تأكيد العلاقة والتأثير الإيجابي المباشر لهندسة الكفاءات على التحول المؤسسي.

الخطوة الثالثة: دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام نموذج ماكرو بروسس (Hayes test) لمعرفة الأثر الكلي لهندسة الكفاءات على التحول المؤسسي.

في وجود المتغير الوسيط (التكوين المستمر) كان للمسار (ج) تأثير مباشر لهندسة الكفاءات على التحول المؤسسي للعينة دالا احصائيا، مما يسمح باستمرار اختبار الدور الوسيط. حيث تم استخدام طريقة المعاينة المعادة (Bootstrap) من (5000) عينة باستخدام النموذج 4 في الماكروبروسيس (Hayes, 2022) للتحقيق في آثار الوساطة، ويمكن تناول ذلك من خلال:

جدول رقم (02-49): يبين نتائج تحليل لطريقة العمليات الكلية لمعرفة الدور غير المباشر الكلي لهندسة الكفاءات على التحول المؤسسي

الأثر		Effect	الخطأ المعياري (se)	قيمة (t)	LLCI حد أدنى	ULCI حد أقصى	معامل التأثير Cs	P مستوى الدلالة
الأثر الكلي للمتغير المستقل X على المتغير التابع Y		0.4341	0.814	5.3350	0.2720	0.5961	0.5220	0.0000
الأثر المباشر للمتغير المستقل X على المتغير التابع Y		0.615	0.716	0.8583	-0.812	0.2042	0.739	0.3935
الأثر		Effect	الخطأ المعياري	للعيّنات BootSE	للحد الأدنى لفترة الثقة للعيّنات BootLLCI	للحد الأعلى لفترة الثقة للعيّنات BootULCI		
التكوين المستمر	الأثر الغير المباشر للمتغير المستقل X على المتغير التابع Y	0.3726	0.762	0.2406	0.5397			
	الأثر الغير المباشر المعياري بالكامل	0.4481	0.700	0.3061	0.5824			
مستوى الثقة المعتمد لجميع فترات الثقة في المخرجات 95%								
عدد العينات المستخدمة لحساب فترات الثقة 5000								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (Test HAYES Ver 4.4 PROCESS macro).

الخطوة الرابعة المسار (ج): مقارنة الأثر الكلي والمباشر، وغير المباشر لهندسة الكفاءات على التحول المؤسسي والدور الوسيط للتكوين المستمر في العلاقة بين المتغيرين:

يتضح من الجدول أن التكوين المستمر يتوسط العلاقة بين هندسة الكفاءات على التحول المؤسسي من خلال:

1- مستوى التأثير غير المباشر للتكوين المستمر في العلاقة بين هندسة الكفاءات على التحول المؤسسي بلغ (0.3726)، والتي ساهمت في رفع مستوى التأثير المباشر لهندسة الكفاءات على التحول المؤسسي من (0.0615) إلى (0.4341)، كما أن قيمة (ت) تغيرت من (0.8583) إلى (5.3350)، وقيمة $P > 0.01$ وهي قيمة دالة إحصائية.

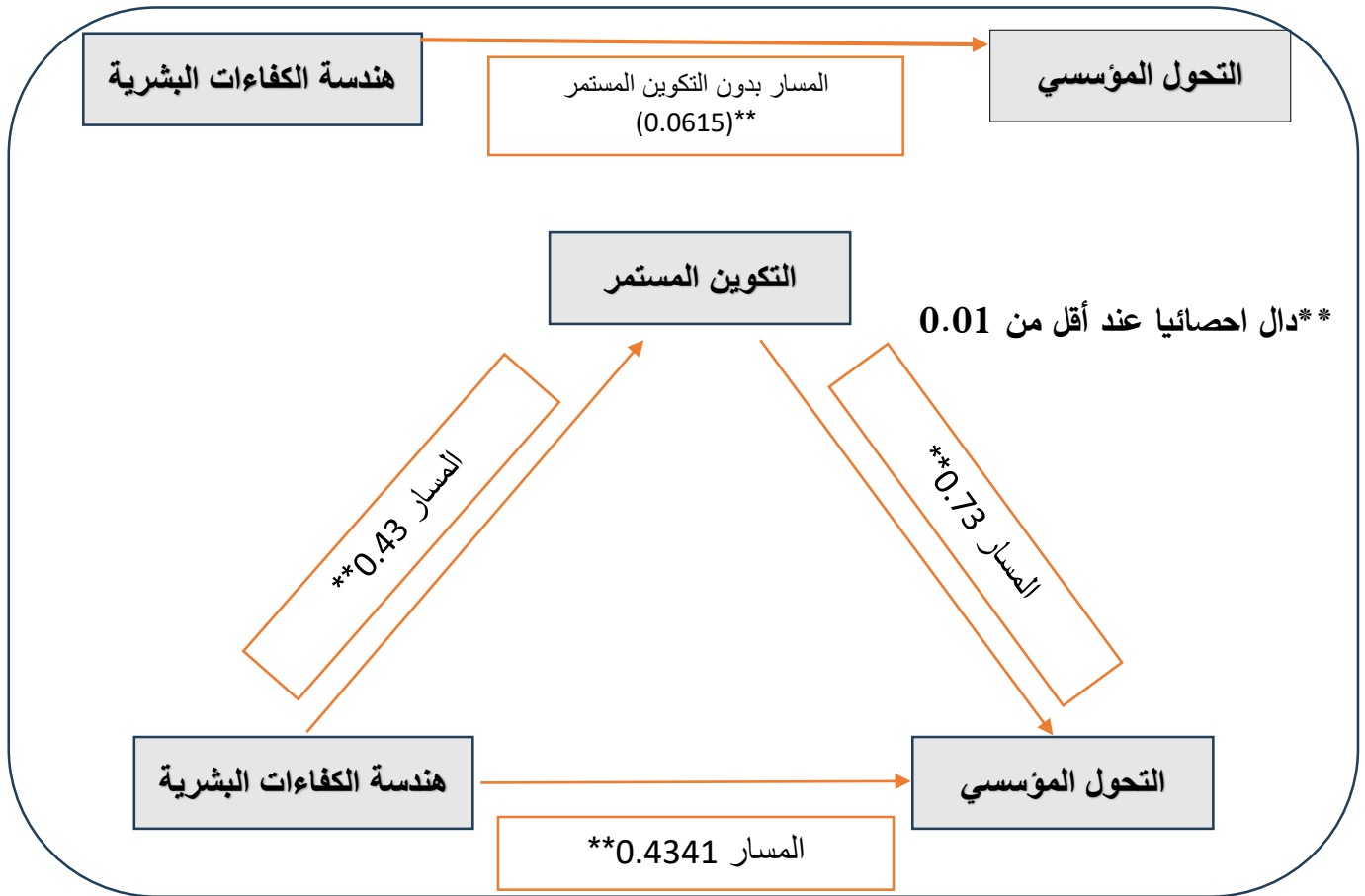
2- كما يشير (Hayes, 2022) إلى أن مستوى الدلالة يتم تحديده من فواصل الثقة، فإذا كانت القيم الدنيا، والعليا بعيدة عن الصفر كان الدور الوسيط دالا، وبالنظر للجدول نجد أن قيمة LLCI الحد الأدنى لفواصل الثقة (0.2406) وقيمة ULCI الحد الأعلى لفواصل الثقة (0.5397) وكلتا القيمتين بعيدة عن الصفر مما يدل على دلالة الدور الوسيط.

من خلال نتائج اختبار "البوتستراپ" (Bootstrap)، نجد أن الأثر غير المباشر (عبر التكوين المستمر) بلغ (0.3726). وبما أن فترة الثقة عند مستوى 95% تتراوح بين (0.2406) و (0.5397)، وهي فترة لا تشمل الصفر، فإن أثر الوساطة يعتبر دالا إحصائيا. وبما أن الأثر الإجمالي (Total Effect) كان دالا قبل دخول الوسيط، ثم تحول الأثر المباشر (Direct Effect) إلى غير دال بعد دخول الوسيط، فإننا نستنتج أن هناك وساطة كاملة (Full Mediation).

هذه النتيجة تعني أن "هندسة الكفاءات الرقمية" بمفردها لا تقود مباشرة إلى "التحول المؤسسي"، بل إن نجاحها في تحقيق التحول مرهون تماما وبشكل كامل بوجود "تكوين مستمر". أي أن هندسة الكفاءات توفر المخطط الرقمي، لكن "التكوين المستمر" هو الذي يحول هذا المخطط إلى واقع ملموس (التحول المؤسسي).

نستنتج مما سبق أن التكوين المستمر يتوسط العلاقة بين هندسة الكفاءات والتحول المؤسسي حسب نتائج اختبار Hayes الموضحة من خلال معاملات التأثير للعلاقة المباشرة، وغير مباشرة والكلية، يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك رؤية تقنية (هندسة كفاءات)، لكن هذه الرؤية تظل "جامدة" ما لم يتم ضخها عبر قنوات "التكوين المستمر" لتحول إلى تغيير تنظيمي شامل. هذا يعزز من أهمية الاستثمار في العنصر البشري وتدريبه كشرط أساسي لنجاح الرقمنة. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-17): شكل توضيحي لنتائج فرضية المتغير الوسيط من خلال نموذج اختبار Hayes



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. (Test HAYES Ver 4.4 PROCESS macro)

المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج

تنتقل الدراسة في هذا المطلب من رصد المؤشرات الإحصائية إلى مرحلة التفسير العلمي، حيث يتم استنتاج النتائج الميدانية ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة، للكشف عن الملامح الحقيقية لأثر هندسة الكفاءات الرقمية في صناعة التحول المؤسسي من خلال التكوين المستمر.

الفرع الأول: تفسير النتائج

الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لهندسة الكفاءات الرقمية على التحول المؤسسي في مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.

أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية وجود أثر موجب ومعنوي لهندسة الكفاءات الرقمية في المتغير التابع (التحول المؤسسي)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.615) ومن الناحية الإحصائية، يشير هذا الرقم إلى قوة

الارتباط والتأثير؛ فكلما ارتفعت جودة ممارسات هندسة الكفاءات بمقدار وحدة واحدة، استجاب التحول المؤسسي بزيادة قدرها 61.5%.

وقد تعززت هذه النتيجة بقيمة (F) المحسوبة التي أظهرت دلالة إحصائية تامة ($\text{Sig} = 0.000$) ، وهي قيمة تقترب من الصفر مما يؤكد أن هذا الأثر حقيقي وقطعي وليس ناتجاً عن الصدفة الإحصائية، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية .

ويمكن تفسير هذه النتيجة ميدانياً بأن مديرية نפטال قد نجحت في جعل كفاءات مواردها البشرية وقوداً لعملية التغيير الرقمي.

إن هذا التأثير القوي (أكثر من نصف التباين) يعكس أن المديرية لم تكتفِ بتوفير الوسائل التقنية والبرمجيات، بل ركزت على "الهندسة" البشرية من خلال تحديد دقيق للمهارات المطلوبة وتطويرها بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن القيادة في نפטال تترك بأن التحول المؤسسي هو عملية "بشرية" في المقام الأول، حيث أن جودة الكفاءات الرقمية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد الكفاءات على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.

أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية وجود أثر موجب ومعنوي لمتغير "تحديد الكفاءات" في المتغير التابع (التحول المؤسسي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) حوالي (0.401)، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.199).

ومن الناحية الإحصائية، يشير هذا الرقم إلى أنه كلما ارتفعت جودة ممارسات تحديد الكفاءات بمقدار وحدة واحدة، استجاب التحول المؤسسي بزيادة قدرها 19.9%

وقد تعززت هذه النتيجة بقيمة (F) المحسوبة البالغة (14.602) والتي أظهرت دلالة إحصائية تامة ($\text{Sig} = 0.000$) ، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يؤكد أن هذا الأثر حقيقي وقطعي وليس ناتجاً عن الصدفة الإحصائية. كما تدعمها قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.821) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة ميدانياً بأن مديرية نפטال قد نجحت في جعل عملية "تحديد الكفاءات" ركيزة تنطلق منها نحو التغيير الرقمي.

إن هذا التأثير يوضح أن المديرية تدرك بأن الخطوة الأولى للتحويل المؤسسي تبدأ من التحديد الدقيق للمهارات المطلوبة، وهو ما يمثل "الهندسة" البشرية التي تسبق وتدعم الوسائل التقنية والبرمجيات في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.

أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية وجود أثر موجب ومعنوي لمتغير "تطوير الكفاءات" في المتغير التابع (التحول المؤسسي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) حوالي (0.487)، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.415).

ومن الناحية الإحصائية، يشير هذا الرقم إلى أنه كلما ارتفعت جودة ممارسات تطوير الكفاءات بمقدار وحدة واحدة، استجاب التحول المؤسسي بزيادة قدرها 41.5%

وقد تعززت هذه النتيجة بقيمة (F) المحسوبة البالغة (14.602) والتي أظهرت دلالة إحصائية تامة ($Sig = 0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يؤكد أن هذا الأثر حقيقي وقطعي وليس ناتجاً عن الصدفة الإحصائية.

كما تدعمها قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.867) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

تدل هذه النتيجة على أن مديرية نפטال تهتم برفع مستوى الموظف ليكون قادراً على العمل بالأنظمة الجديدة. فالتطوير هنا يعني أن المؤسسة لا تكتفي بتوفير التكنولوجيا، بل تركز على تجهيز الموظفين مهارياً لضمان تشغيل هذه التقنيات بنجاح.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءات الرقمية على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.

أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية وجود ارتباط ضعيف جداً بين متغير "الكفاءات الرقمية" والمتغير التابع (التحول المؤسسي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) حوالي (0.142)، بينما بلغت قيمة معامل التحديد

(R^2) ما يقدر بـ (0.020)، وهي قيمة تشير إلى أن المتغير المستقل يفسر 2% فقط من التباين الحاصل في التحول المؤسسي .

ومن الناحية الإحصائية، بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.565) بمستوى دلالة (0.215)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.251) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.96)، وعليه فإن الأثر المحقق غير جوهري من الناحية الإحصائية، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة H4 وقبول الفرضية العدمية H0 .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن توفر المهارات الرقمية لدى الموظفين في مديرية نפטال لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق تحول مؤسسي فعال، إلا إذا تم توجيه هذه المهارات من خلال برامج تدريبية وتنظيمية تساعد على توظيفها ضمن بيئة العمل والأنظمة التشغيلية للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات على التحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.

أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية وجود أثر موجب ومعنوي لمتغير "تقييم الكفاءات" في المتغير التابع (التحول المؤسسي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) حوالي (0.544)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ما قدره (0.296)، وهو ما يعني أن تقييم الكفاءات يفسر نسبة 29.6% من التباين الحاصل في التحول المؤسسي. ومن الناحية الإحصائية، بلغت قيمة معامل الانحدار (0.358)، وهذا يشير إلى أنه كلما تحسنت جودة عمليات تقييم الكفاءات بمقدار وحدة واحدة، استجاب التحول المؤسسي بزيادة قدرها 35.8%.

وقد تعززت هذه النتيجة بقيمة (F) المحسوبة البالغة (31.993) وبمستوى دلالة تامة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهي أقل من 0.05، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.656) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة ميدانياً بأن نظام التقييم في مديرية نפטال يساهم في دعم مسار التحول المؤسسي من خلال متابعة أداء الموظفين وقياس مدى توافق مهاراتهم مع متطلبات التحول الرقمي، مما يساعد الإدارة على تطوير السياسات والبرامج البشرية بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية الحديثة.

الفرضية الخامسة: يتوسط التكوين المستمر العلاقة بين هندسة الكفاءات الرقمية والتحول المؤسسي لدى مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية.

أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام نموذج الوساطة البسيط (Model 4) أن هندسة الكفاءات الرقمية تؤثر إيجاباً ومعنوياً في المتغير الوسيط (التكوين المستمر) بمعامل مسار (a) قدره (0.4341) وبمستوى دلالة (0.0000).

كما تبين وجود أثر معنوي للمتغير الوسيط (التكوين المستمر) في المتغير التابع (التحول المؤسسي) بمعامل مسار (b) قدره (0.7347) وبمستوى دلالة (0.0000).

وعند إدخال المتغير الوسيط في النموذج، بلغت قيمة معامل الأثر المباشر (c') لهندسة الكفاءات في التحول المؤسسي (0.615)، غير أنها غير دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة الدلالة (0.3935)، وهي أكبر من 0.05. وفي المقابل، أثبت اختبار (Bootstrap) معنوية الأثر غير المباشر (a*b) الذي بلغت قيمته (0.3726)، حيث انحصرت فترة الثقة بين الحد الأدنى (0.2406) والحد الأعلى (0.5397)، وهي فترة لا تتضمن الصفر.

وبناءً على هذه النتائج، نتحقق من وجود وساطة كاملة (Full Mediation)؛ نظراً لأن الأثر المباشر أصبح غير دال بعد وجود الوسيط، بينما ظل الأثر غير المباشر دالاً إحصائياً، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة ميدانياً بأن التكوين المستمر يساهم بشكل أساسي في دعم عملية التحول المؤسسي داخل مديرية نفاطال، إذ إن الكفاءات الرقمية وحدها لا تكفي لتحقيق هذا التحول ما لم يتم تعزيزها ببرامج تكوينية تساعد على تطويرها وتوجيهها نحو ممارسات عملية تخدم أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

وعند مقارنة هذه النتيجة بالدراسات السابقة، نلاحظ وجود توافق كبير بين ما توصلت إليه هذه الدراسة وما أكدته البحوث السابقة؛ حيث تتفق هذه النتائج مع دراسات التالية:

(Compion, et al., 2011) التي أكدت أن بناء أطر منهجية لتحديد الكفاءات يساهم جوهرياً في تحسين الأداء التنظيمي.

كما تتماشى مع دراسة (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) التي شددت على أن دمج التكنولوجيا مع القيادة والقدرات البشرية هو المحرك الأساسي لنجاح التحول الرقمي الشامل.

وتدعم نتائجنا أيضاً ما توصلت إليه دراسة (Arslan & Zaidi, 2022) في أن تقييم الكفاءات الرقمية يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي.

والأهم من ذلك، أن نتائجنا تعزز ما ذهب إليه دراسة (Gonzalez–Varona, Lopez–Paredes, Poza , & Acebes, 2024) التي أظهرت أن المؤسسات التي تعيد تصميم كفاءاتها البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق التحول الرقمي، مع التأكيد على أن هذا المسار لا يكتمل إلا عبر التكوين المستمر.

وفي هذا السياق، تتقاطع نتائج دراسة مديرية نפטال مع دراسة (Noe, 2020) ودراسة (Gravan, McCarthy, Carbery, & Rocha, 2021) اللتين اعتبرتا التكوين المستمر أداة استراتيجية حتمية لربط الاحتياجات التدريبية بالأهداف التنظيمية وضمان استجابة الموظفين لمتطلبات التحول الرقمي.

كما تدعم النتيجة الحالية ما توصلت إليه دراسة (Saouli & Elwardi, 2023) في البيئة الجزائرية، والتي أثبتت أن التكوين المستمر هو المحرك الأساسي لرفع كفاءة المورد البشري وتكييفه مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

الفرع الثالث: مناقشة النتائج في ظل الإطار النظري وسياق الدراسة

تفسر النتيجة الإحصائية المحققة نظرياً بأن تبني مدخل "هندسة الكفاءات البشرية الرقمية" داخل مديرية نפטال يمثل استجابة واعية للتحولات الجوهرية في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث لم تعد الكفاءة مجرد مؤهل يمتلكه الموظف، بل أصبحت ترتكز على قدرته الفعالة في استخدام الأدوات الرقمية وتطوير مهاراته بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة.

إن بلوغ معامل التأثير القوي (0.615) يعكس ميدانياً نجاح المديرية في الانتقال من التسيير التقليدي للموارد البشرية القائم على الحصر والوصف، إلى نموذج "الهندسة" الذي يقوم على تصميم المسارات المهنية وتوجيه القدرات البشرية نحو التمكين الرقمي الشامل. ويشير هذا الارتفاع في معامل الأثر إلى أن التحول المؤسسي في نפטال ليس مجرد عملية تقنية لتبني برمجيات مثل نظام "NOVAC" أو ما يعرف بـ (Naftal Online Vehicles & Customers)، بل هو تحول بنيوي وثقافي يستمد قوته من مدى جودة "هندسة" هذه الكفاءات وتجهيزها لقيادة التغيير.

فمن المنظور النظري، تعمل هندسة الكفاءات كمحفز للتحول من خلال تقليل الفجوة الرقمية بين الأجيال الوظيفية داخل المديرية، مما يقلل بدوره من مقاومة التغيير التنظيمي ويزيد من مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات التكنولوجية.

إن هذه العلاقة الطردية تؤكد أن الاستثمار في رأس المال البشري الرقمي عبر التحديد الدقيق للفجوات المهارية وتطويرها ويعد الضمانة الأساسية لتحقيق الانتقال السلس من النظم التقليدية إلى النظم الرقمية المتكاملة،

حيث تساهم هذه الهندسة في بناء هوية مؤسسية جديدة تتسم بالابتكار والقدرة العالية على التكيف، وإن إثبات وجود الوساطة الكاملة للتكوين المستمر يؤكد أن هندسة الكفاءات الرقمية تظل قدرة كامنة ما لم يتم تفعيلها عبر برامج تدريبية متخصصة تواكب التحديثات التقنية.

وعليه، فإن فعالية تطبيق هندسة الكفاءات البشرية الرقمية داخل مديرية "نفطال" تبقى مرتبطة بمدى الاهتمام بالتكوين المستمر باعتباره عاملاً أساسياً في تحديث الكفاءات الرقمية وتطويرها بما يتوافق مع متطلبات المؤسسة وأهدافها التنظيمية. وتؤكد هذه النتائج أن نجاح التحول المؤسسي يعتمد على التكامل بين تطوير الكفاءات البشرية واستمرارية التعلم، بما يسمح ببناء موارد بشرية قادرة على مواكبة التحولات الرقمية وتحقيق فعالية تنظيمية مستدامة.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، والذي هدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين هندسة الكفاءات البشرية الرقمية والتحول المؤسسي، مع اختبار الدور الوسيط الذي يلعبه التكوين المستمر في هذه العلاقة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استمارة الاستبانة وإجراء المقابلات مع عينة من موظفي ومسؤولي مؤسسة نפטال مديرية تلمسان التجارية، ومن ثم معالجة البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لغرض اختبار فرضيات الدراسة .

حيث أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهندسة الكفاءات الرقمية على التحول المؤسسي، ما يشير إلى أن تبني أساليب علمية في تحديد وتطوير الكفاءات يساهم مباشرة في تعزيز قدرة المؤسسة على الانتقال نحو البيئة الرقمية.

كما كشفت النتائج عن الدور الجوهري للتكوين المستمر كحلقة وصل أساسية تضمن فعالية هذا التحول وتدعم مهارات الأفراد في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

وتعكس هذه النتائج الأهمية البالغة لإعادة هندسة المورد البشري رقمياً في خلق بيئة عمل متطورة تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، مما يساهم في نجاح عملية التغيير التنظيمي وضمان استجابة المديرية لمتطلبات الرقمنة الشاملة .

خاتمة

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يتضح أن هندسة الكفاءات البشرية الرقمية لا تمثل فقط نموذجاً نظرياً في الأدبيات الإدارية، بل تشكل مدخلاً عملياً مهماً داخل مؤسسة نفطال لدعم التحول المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي.

وقد أظهرت النتائج أن هندسة الكفاءات البشرية الرقمية تساهم في تعزيز التحول المؤسسي من خلال تطوير مهارات العاملين ورفع قدرتهم على التكيف مع المتغيرات الرقمية والتنظيمية. كما بينت الدراسة أن التكوين المستمر يؤدي دوراً مهماً في تعزيز هذه العلاقة، إذ يساهم في تنمية الكفاءات الرقمية وتوجيهها نحو ممارسات عملية تدعم أهداف المؤسسة ومتطلبات التحول المؤسسي الحديث .

ومن الناحية التطبيقية، تبرز أهمية دمج مبادئ هندسة الكفاءات ضمن السياسات الإدارية وبرامج التكوين، خاصة من خلال توفير دورات تدريبية تهدف إلى تطوير المهارات الرقمية لدى العاملين، إذ إن امتلاك هذه الكفاءات يساعد على تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية ودعم بيئة تنظيمية أكثر فعالية.

وتأسيساً على ما سبق، تؤكد هذه الدراسة أهمية هندسة الكفاءات البشرية الرقمية في دعم التحول المؤسسي داخل مؤسسة نفطال، كما يبرز التكوين المستمر كعامل داعم يساعد على تطوير الكفاءات الرقمية وتحسين توظيفها داخل المؤسسة.

نتائج الجانب التطبيقي

تلعب هندسة الكفاءات الرقمية دوراً أساسياً في دعم مسار التحول المؤسسي، إلا أن هذا الدور يتعزز بشكل واضح من خلال التكوين المستمر كمتغير وسيط كلي، حيث يساهم في تفعيل الكفاءات الرقمية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف التغيير التنظيمي. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- نرفض الفرضية الصفريّة H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لهندسة الكفاءات الرقمية في دعم التحول المؤسسي بمديرية نفطال (بمعامل انحدار 0.615).
- نرفض الفرضية الصفريّة H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لـ "تحديد الكفاءات" في التحول المؤسسي (بمعامل ارتباط 0.401).
- نرفض الفرضية الصفريّة H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لـ "تطوير الكفاءات" في التحول المؤسسي (بمعامل ارتباط 0.487).

- نقبل الفرضية الصفريية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 لعدم وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبُعد "الكفاءات الرقمية" (بشكل مستقل) في التحول المؤسسي؛ حيث بلغت قيمة الدلالة (0.215) وهي أكبر من (0.05) .
- نرفض الفرضية الصفريية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبُعد "تقييم الكفاءات" في التحول المؤسسي (بمعامل ارتباط 0.544) .
- أظهرت النتائج إثبات وجود وساطة كاملة (Full Mediation) للتكوين المستمر في العلاقة بين هندسة الكفاءات والتحول المؤسسي؛ حيث أصبح الأثر المباشر غير دال إحصائياً (Sig = 0.393) بمجرد إدخال المتغير الوسيط، مما يعني أن التكوين هو القناة الوحيدة لتفعيل أثر الكفاءات.

نتائج الجانب النظري

وفيما يتعلق بالجانب النظري للدراسة، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر هندسة الكفاءات الرقمية مدخلاً استراتيجياً حديثاً يهدف إلى تصميم وتطوير القدرات البشرية بما يتوافق مع المتطلبات التقنية المعاصرة، وقد توصلت الدراسة في شقها النظري إلى ما يلي :
- تساهم هندسة الكفاءات في خلق منافع تنظيمية تدعم التحول الرقمي، من خلال موازنة مهارات العاملين مع الأنظمة التكنولوجية الحديثة .
- يرتبط نجاح التحول المؤسسي بمدى قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وتأهيل مواردها البشرية، إذ إن التكنولوجيا وحدها لا تكفي دون وجود كفاءات قادرة على تشغيلها وإدارتها بفاعلية .
- يعد التكوين المستمر الأداة الأكثر فاعلية لضمان استدامة الكفاءات وتقادي تقادمها، وهو يمثل حلقة وصل ضرورية لنقل أثر هندسة الكفاءات إلى واقع الممارسة التنظيمية .
- يتوقف نجاح استراتيجيات التحول على تبني مداخل إدارية مرنة تركز على بناء القدرات التقنية والسلوكية للعاملين كعنصر أساسي في مواجهة التحديات الرقمية المتسارعة.

التوصيات

- تعزيز اعتماد هندسة الكفاءات البشرية الرقمية كمدخل أساسي لدعم التحول المؤسسي داخل مؤسسة نفضال .
- تطوير برامج التكوين المستمر وجعلها آلية دائمة لرفع كفاءة الموظفين ومواكبة متطلبات التحول الرقمي.

- تحسين نظام تقييم الأداء من خلال إدراج مؤشرات رقمية دقيقة تسمح بقياس فعالية الكفاءات في بيئة العمل تحسين بيئة العمل التقنية بما يسمح باستثمار الكفاءات الرقمية بشكل فعال في رفع جودة الأداء المؤسسي.

آفاق الدراسة :

- دراسة دور القيادة في دعم الكفاءات البشرية الرقمية وتوجيهها بما يعزز فعالية التحول المؤسسي داخل المؤسسة .

- تحليل دور التكوين المستمر في تنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين، ومدى انعكاس ذلك على تحسين الأداء التنظيمي ومواكبة التغيرات الرقمية .

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل مديريات ومؤسسات أخرى، بهدف تعميم النتائج ومقارنة الممارسات المختلفة.

وفي الأخير، تبرز هذه الدراسة أن التحول المؤسسي في البيئة الرقمية لم يعد يركز على تبني التكنولوجيا كخيار تقني فحسب، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرة المؤسسة على استثمار رأس مالها البشري من خلال تطوير الكفاءات الرقمية وتعزيز آليات التكوين المستمر. كما تؤكد النتائج أن تحقيق التحول المؤسسي الفعال يقتضي توفير مورد بشري قادر على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، بما يضمن رفع مستوى الأداء وتحسين فعالية المؤسسة في مواجهة تحديات البيئة المعاصرة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب:

1. حنان جواب. (2024). إدارة الكفاءات والمعارف البشرية في المؤسسة (الإصدار 1). المسيلة، الجزائر: دار المتنبي للطباعة والنشر.
2. عواطف عيشوش. (2021). محاضرات في إدارة الكفاءات مطبوعة بيداغوجية لطلبة سنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات في علوم الاقتصاد. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الوادي: جامعة الوادي.
3. سعيدة تلخوخ. (2023). محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات. بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.

ال أطروحات والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه):

1. حسين محمد حسين أبو سعدة. (2015). علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير). غزة: جامعة الأقصى فلسطين.
2. حيمر حمود. (2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية" (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف.
3. عبد السلام حماموش. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرها على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوية للتضامن (أطروحة دكتوراه). 276-279. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف: جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2.
4. عبد العظيم معاوي. (2019). مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية دراسة عينة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
5. عماره العبيدي. (2019). واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

6. غنية بودوح. (2013). استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية المؤسسة العمومية بمدينة بسكرة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
7. محمد الأمين بن جدو. (2012-2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز (رسالة ماجستير). 20-34. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف 1.
8. وهيبة مقدود. (2016). أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه اداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال الجزائري (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة امحمد بوقرة بومرداس.

المجلات العلمية (مقالات):

1. أغادير بنت سالم العيدروس. (2024). مجلة التربية الشاملة. أثر إدارة الكفاءات على الادارة بلمسؤولية في جامعة أم القرى، 2(3).
2. أمال بن سالم، و رابح بوقرة. (2017). مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية. دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الایداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريج (18).
3. بفرين عارف حجي الدوسكي، و سعد فاضل عباس المحمود. (2023). مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية. دور التحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق، 19(64).
4. حسان تريكي. (2014). مجلة أنسنة للبحوث والدراسات. التغيير التنظيمي بين النظرية والتطبيق:مقاربة سوسيولوجية(7).
5. حمودي حيمر. (2017). مجلة اقتصاديات المال و الأعمال JFBE. أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة، 1(4).
6. رباب زراع، و أحمد توفيق بورحلي. (2019). مجلة البشائر الاقتصادية. دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، 5(2).
7. شوقي عبد الجليل. (2023). مجلة تكوين للدراسات التربوية وأبحاث التجديد البيداغوجي (TAKWINE Journal) حضور الكفاية الرقمية ومهارات القرن الحادي والعشرون في بناء المخططات الجهوية للتكوين المستمر للأطر التربوية برسم 2022، 1(1).

8. عائشة عمايرية، و عبد القادر عبد الإله. (2021). مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الإنسانية. استراتيجية التكوين المستمر لأخصائي المكتبات و المعلومات في العصر الرقمي، 7(1).
9. عبد الرحمان برقوق، و بودوح غنية. (2021). مجلة علوم الانسان و المجتمع. استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر، 12(01).
10. عبد العزيز بن محمد الصقر، و ربيع بن صايل آل ربيع. (2024). مجلة كلية التربية بالإسماعيلية. دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج، 58(2).
11. فتحي عباس. (2023). مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية. واقع التكوين المستمر لأخصائي المعلومات بالمكتبات الجامعية باب الزوار-الجزائر، 7(8).
12. كمال منصوري، و سماح صولح. (2010). أبحاث اقتصادية وإدارية. تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى(7).
13. نادية بن يحيى، و عائشة مسيف. (2019). مجلة التدوين. احتياجات التكوين المستمر الرقمية لأخصائي المعلومات الأكاديميين في المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 6(خاص).
14. نوري محمد الحمداني، طارق هزشي، و عائشة سبع. (2022). مجلة اقتصاديات الجزائر. إدارة الكفاءات ودورها في تنمية السلوك الإبداعي دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، 18(29).
15. هشام محمد صيري البحيري. (2019). المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئة. اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات ، 10(4)، 2).

الملتقيات و المدخلات العلمية :

1. أنس كشاط. (2019). دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال دراسة حالة . SONATRACH كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف1.
2. سعد علي محمود العنزي، و عامر علي حسين العطوي . (2011). المؤتمر السادس. نماذج البحث في إدارة الأعمال، 1. العراق، كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة كربلاء.

الوثائق و التقارير المؤسساتية:

1. مؤسسة نفضال المديرية التجارية. (2026). وثائق و تقارير داخلية غير منشورة. تلمسان.

ثانيا: المراجع الأجنبية

الكتب Books:

1. CITTEA, J. (2000). GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. PARIS, FRANCE : Ed DALLOZ.
2. HAYES. (2013). INTRODUCTION TO MEDIATION,moderation,and Conditional PROCESS Analysis (éd. 4). New York, USA : The Guilford Press.
3. Hayes, A. (2022). Introduction to mediation Moderation,and Conditional Process Analysis:A Regression-Based Approach (éd. 3). New York, USA : The Guilford Press.
4. Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). Evaluating training programs : the four levels. BERRETT-Koehler Publishers.
5. Le Boterf, G. (2015). Construire les competences (éd. 7). Paris : Eyrolles.
6. Michel, F. (1994). penser la formation (éd. 1). Paris, france: univesitaire de france.
7. Noe, R. (2020). Employee training and development (éd. 8). McGRAW-Hill Education.
8. Sikhiou, L. (1990). *GESTION DE PERSONNEL*. PARIS, FRANCE: d'Organisation.
9. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital :Turning technology into business transformation. Harvard Business Press.

المجلات العلمية والتقارير Journal/Rapports:

1. Arslan, A., & Zaidi, S. (2022). Journal of computer Science and Technology Studies. Human Resource Development Strategies to Achieve Digital Tranformation in Businesses, 4(1).
2. Chen , J., & Huang, J. (2023). Journal of risk and financial management. Digital tranformation capability, organizational strategic intuition and digital leadership, 16(7).
3. Compion, M., Fink, A., Ruggeerg, B., Carr, L., Philips, G., & Odman, R. (2011). Personnel Psychology. Doing competencies well:Best pratics in competency modeling, 64(1), pp. 225-265.
4. Diallo, A., & al. (2022). Revue des sciences commerciales. Transformation digitale ,changement organisationnel et pratique de la gestion des ressources humaines.
5. Ferrari, A. (2018). DigComp2.1: The Digital Competence FRAMEWORK for Citizens. Publications Office of the European Union.

6. Gonzalez-Varona, J., Lopez-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2024). Journal of the Knowledge Economy. Building and development of an Organizational competence for digital transformation in SMEs.
7. Gravan, T., McCarthy, A., Carbery, R., & Rocha, C. (2021). Training and development in the digital age. Human Resource devlment international.
8. Henrique Muller Prado, P., Korelo, J. C., & Lucena da Silva, W. (2014). Analise de Processos Condicionais. REMARK- Revista Brasileira de Marketing, 13(4), pp. 08-09.
9. Kasim, R., & al. (2023). Journal of digital innovation. digital human competencies for institutional transformation.
10. Lee, S., & al. (2022). Scientific Journal of Human Resources Management. Developing digital human competencies as a mechanism to achieve the excellence performance of organizations, 13(2).
11. OCDE. (2022). Digital transformation in the Public Sector :Survey results and case studies. OECD Publishing.
12. Reisberger, T., Reisberger, p., & Falat, L. (2024). Journal of the knowledge Allocation. The linkage between digital transformation and organizational Culture :Novel machine learning literature review based on latent dirichlet allocation.
13. Saouli, O., & Elwardi, M. (2023). Revue de management et de digitalisation. Transformation digital des organisations: quel role pour la formation continue?, 2(1).
14. Vail, G. (2019). the journal of strategic information Systems. Understanding digital transformation :A review and a research agenda, 28(2), pp. 114-118.
doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003
15. Warner, k., & Wager, M. (2019). Long Range Planning. Building dynamic capabilities for digital transformation:An ongoing process of strategic renewal, 52(3), pp. 326-349.
16. Weritz, P. (2022). International journal of information management. Digital workplace.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان في شكلها النهائي



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



استبيان

السادة والسيدات اطارات وموظفو المؤسسة المحترمون،

في اطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة الموارد البشرية بعنوان: " هندسة الكفاءات البشرية الرقمية ودور التكوين المستمر في دعم التحول المؤسسي – دراسة حالة مديرية نفطال"، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة بكل موضوعية، علما أن جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستبقى سرية. يرجى وضع علامة (x) امام الخيار الذي يعبر عن رأيكم. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

المشرف :

أ.د. نايت ابراهيم بوسعد

الطالبات :

سي بو عزة هاجر

باغور دنيا

في هذا الاستبيان، تشير المفاهيم التالية إلى ما يلي:

- **هندسة الكفاءات البشرية الرقمية:** هي مجموعة العمليات التي تعتمد المؤسسة لتحديد وتطوير وتقييم كفاءات موظفيها، بما يتماشى مع متطلبات العمل في البيئة الرقمية واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- **التكوين المستمر:** يقصد به مختلف البرامج والأنشطة التدريبية التي توفرها المؤسسة بشكل مستمر بهدف تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتحسين أدائهم المهني.
- **التحول المؤسسي:** يقصد به عملية التغيير التي تقوم بها المؤسسة لتحديث هياكلها وعملياتها واستراتيجياتها، من خلال اعتماد التكنولوجيا وتعزيز الابتكار لتحسين الأداء.

الجزء الاول: المعلومات الشخصية

● الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

- العمر:
☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50
- المستوى التعليمي:
☐ متوسط وأقل ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ تكوين متخصص
- الخبرة المهنية:
☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 ☐ 10-15 ☐ أكثر من 15
- المسمى الوظيفي:
☐ إداري ☐ تقني ☐ إطار ☐ أخرى

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: هندسة الكفاءات البشرية في العصر الرقمي

درجة الموافقة					البعد	الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تحديد الكفاءات	1. تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة 2. يتم تحليل الوظائف لتحديد المهارات اللازمة 3. يتم تحديث الكفاءات وفق متطلبات البيئة الرقمية 4. يتم ربط الكفاءات بأهداف المؤسسة
					تطوير الكفاءات	5. توفر المؤسسة برامج لتطوير الكفاءات المهنية 6. يتم تشجيع التعلم المستمر 7. يتم دعم اكتساب مهارات جديدة 8. توفر المؤسسة فرص تدريب لتطوير الأداء
					الكفاءات الرقمية	9. يتم إدماج المهارات الرقمية ضمن الكفاءات المطلوبة 10. أمتلك المهارات الرقمية الأساسية 11. أستطيع استخدام الأدوات الرقمية في عملي 12. أتكيف مع التقنيات الحديثة بسهولة 13. أستخدم التكنولوجيا لتحسين أدائي
					تقييم الكفاءات	14. تعتمد المؤسسة أدوات تقييم واضحة 15. يتم تقديم تغذية راجعة حول الأداء 16. يتم ربط التقييم بالتطوير المهني 17. يتم استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء

المحور الثاني: التكوين المستمر

درجة الموافقة					البعد	الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					توفر التدريب	18. يتم تنظيم دورات تدريبية بانتظام 19. تتيح المؤسسة فرص التعلم المستمر 20. يتم تشجيع المشاركة في التدريب
					جودة التدريب	21. المدربون يتمتعون بالكفاءة 22. يتم استخدام وسائل تدريب حديثة 23. يتم تقييم جودة التدريب بانتظام
					ملاءمة التدريب	24. يتماشى التدريب مع متطلبات الوظيفة 25. يراعي التدريب التطورات التكنولوجية 26. يلبي التدريب احتياجات الموظفين

					27. يساهم التدريب في تحسين الأداء 28. يزيد التدريب من كفاءتي المهنية 29. يساعد التدريب في حل مشكلات العمل 30. يعزز التدريب قدرتي على التكيف	أثر التدريب
--	--	--	--	--	---	-------------

المحور الثالث: التحول المؤسسي

درجة الموافقة					الفقرات	البعد
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		
					31. تم رقمنة الأنشطة الأساسية 32. تستخدم المؤسسة أنظمة معلومات متطورة 33. يتم تحسين الأداء باستخدام التكنولوجيا	التحول التكنولوجي
					34. شهدت المؤسسة تغييرات تنظيمية 35. المؤسسة مرنة في التكيف مع التغيرات 36. يتم دعم العمل الجماعي الرقمي 37. يتم تحسين طرق العمل	التحول التنظيمي
					38. توجد استراتيجية واضحة للتحول 39. تدعم الإدارة العليا التحول 40. يتم دمج التكنولوجيا في التخطيط 41. يتم متابعة تنفيذ الاستراتيجية باستمرار	التحول الاستراتيجي
					42. تعتمد المؤسسة على قواعد بيانات في دعم القرار 43. يتم استخدام نظم تحليل البيانات 44. يتم تشجيع الابتكار من طرف المسؤولين 45. يتم دعم المبادرات الرقمية 46. يتم تحسين الخدمات باستخدام التكنولوجيا	الابتكار والبيانات

الملحق رقم (02): قائمة الأستاذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	اسم و لقب المحكم	الرقم
جامعة معسكر	أ.د. رقيق محمد خليفة	01
جامعة عين تموشنت	أ.د. نواله مريم	02
جامعة سيدي بلعباس	د. كروشة ايمان	03
جامعة وهران	د. صالح سميرة	04

الملحق رقم (03): دليل المقابلة الميدانية

يحتوي هذا الملحق على تفريغ لبعض الأسئلة والأجوبة الميدانية الأساسية المستهدفة في المقابلة. تم اختيار هذه المقاطعات بناءً على علاقتها الوثيقة بمحاور الدراسة لتقديم صورة واضحة وموجزة عن الواقع التطبيقي داخل المؤسسة

هندسة الكفاءات البشرية (المتغير المستقل)

- كيف يتم تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة؟
يتم تقييم الكفاءات البشرية من طرف المسؤولين داخل المؤسسة، حيث يعتمدون على معايير مهنية مرتبطة بالأداء والكفاءة في العمل، من أجل تحديد مستوى كل موظف.
- كيف يتم تطوير الكفاءات الرقمية داخل المؤسسة؟
يتم تطوير الكفاءات الرقمية من خلال تنظيم دورات تكوينية وبرامج تدريبية، تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين في استخدام الوسائل والتقنيات الرقمية الحديثة.
- هل تعتمد المؤسسة على تخطيط مسبق لتحديد الكفاءات الرقمية المطلوبة؟
نعم، تعتمد المؤسسة على تخطيط مسبق لتحديد الاحتياجات من الكفاءات الرقمية، بما يتماشى مع متطلبات العمل والتطورات التكنولوجية داخل المؤسسة.

التكوين المستمر (المتغير الوسيط)

- من يحدد احتياجات التكوين داخل المؤسسة؟
يتم تحديد احتياجات التكوين من طرف المسؤولين، كما قد تفرض بعض التغيرات التكنولوجية الحديثة ضرورة تنظيم دورات تكوينية، إضافة إلى اعتماد المؤسسة أحياناً على التكوين الدوري.
- كيف يتم تنظيم التكوين داخل المؤسسة؟
يتم تنظيم التكوين بعدة طرق، حيث قد يكون حضورياً من خلال جمع الموظفين في مجموعات، كما قد يتم إرسال بعض الفرق إلى مراكز تكوين خارج المؤسسة، بالإضافة إلى اعتماد التكوين عن بعد في بعض الحالات.
- هل التكوين دوري أم حسب الحاجة؟

يتم التكوين في الغالب حسب الحاجة، غير أنه يندرج ضمن سياسة التكوين المستمر، حيث تحرص المؤسسة على عدم توقف عملية التكوين ومواكبة مختلف التغيرات.

- هل يتم تقييم فعالية التكوين بعد الانتهاء منه؟ وكيف ذلك؟

نعم، يتم تقييم فعالية التكوين من خلال المتابعة من طرف المدربين، حيث يتم التقييم مباشرة بعد التكوين (À chaud) وبعد فترة من تطبيقه في العمل (À froid)، وذلك لقياس مدى الاستفادة وتحسين الأداء

التحول المؤسسي (المتغير التابع)

هل شهدت المؤسسة تحولات رقمية في طرق العمل؟

شهدت المؤسسة تحولات رقمية ملحوظة، خاصة من خلال اعتماد نظام معلوماتي حديث مثل نظام "NOVAC"، الذي ساهم في رقمنة العديد من العمليات.

ما هي أهم التغيرات التكنولوجية التي تم إدخالها؟

تم إدخال نظم معلومات جديدة ساعدت على تحسين تسيير العمل وتسهيل معالجة البيانات داخل المؤسسة.

هل توجد مقاومة للتغيير؟ وكيف يتم التعامل معها؟

نادراً ما تُسجل مقاومة للتغيير، وفي حال حدوثها يتم التعامل معها من خلال التكوين والتأطير، مما يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات الجديدة.

الملحق رقم (04): نموذج لإجراء توجيه واستدعاء الموظفين للمشاركة في الدورات التكوينية.

		ER.NAF.RH.83.V2	
Direction Générale		Date d'application : 02 FEB 2025	
Branche Commercialisation / DRH Département Formation		Chéraga, le 14/04/2026	
Intitulé de la Formation : Loi 18-07 Date de déroulement : Le 19 Avril 2026 Lieu de déroulement : CFRO - Mostaganem Groupe : 02 Session : /			

N°	Matricule	Nom & Prénom	Fonction	Structure d'appartenance	Mode de prise en charge (*)	
					Demi-Pension	Pension Complète (*)
1	3912211	MACHIAVANE Nadia	Juriste	SBA		
2	4122211	MACHIAVANE Nadia	Juriste			
3	8322211	MACHIAVANE Nadia	Juriste			
4	1222211	MACHIAVANE Nadia	Chief Service Comptes Clients	Tlemcen		
5	4222211	MACHIAVANE Nadia	Chief Service Commercial			
6	5222211	MACHIAVANE Nadia	Juriste	C/BTM Mostaganem		
7	2222211	MACHIAVANE Nadia	Juriste			
8	4222211	MACHIAVANE Nadia	Chief Service Trésorerie		X	
9	2222211	MACHIAVANE Nadia	Chief Service Commercial		X	
10	5222211	MACHIAVANE Nadia	Comptable Principal		X	
11	4222211	MACHIAVANE Nadia	Cadre Technico-commercial		X	

(*) Utilisez l'indicateur le mode de prise en charge pour chaque participant.
 (X) indique les dates d'arrivée et de départ pour chaque participant.

المصدر: وثائق داخلية غير منشورة، نموذج استدعاء الموظفين للمشاركة في الدورات التكوينية في مؤسسة نפטال المديرية التجارية.

الملحق رقم (05): نموذج استمارة تقييم أثر التكوين (Evaluation à Froid) لكفاءات المؤسسة.

Branche Commercialisation	FICHE D'EVALUATION A FROID DES FORMATIONS	ER.COM.RH.12.V3
		Date d'Application : 13 Septembre 2022

<u>Responsable hiérarchique :</u> Nom & Prénom : Fonction : Structure :	<u>L'agent formé :</u> Nom & Prénom : Fonction : Structure :
Intitulé de la formation suivie : Date début formation...../Date fin formation..... Organisme formateur : Objectif (s) de la formation : 1/ 2/ 3/ 4/	
1/Est-ce que votre collaborateur applique les acquis de la formation suivie dans le cadre de ses missions ? ☐ Oui parfaitement ☐ Oui partiellement ☐ Non Si « non », pourquoi ? ☐ L'occasion ne s'est pas présentée ☐ La formation dispensée n'était pas adaptée à ses besoins ☐ L'agent a changé de fonction après la formation ☐ Autres (à préciser) 	
2/Est-ce que votre collaborateur rencontre des difficultés dans la mise en œuvre des acquis de la formation suivie ? ☐ Oui ☐ Non Si « Oui », à quoi cela est-il dû ? ☐ Manque de moyens ☐ Manque de collaboration ☐ Manque de temps ☐ Le programme de la formation suivie ne correspond pas à ses missions dans son poste de travail ☐ Le niveau de la formation n'était pas adapté à son propre niveau ☐ Autres (à préciser) 	

Branche Commercialisation	FICHE D'EVALUATION A FROID DES FORMATIONS	ER.COM.RH.12.V3
		Date d'Application : 13 Septembre 2022

3/Est-ce que la formation a permis à l'agent formé d'être plus efficace ?
☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

Si « non », pourquoi ?
.....
.....

4/Avez-vous observé un accroissement de la motivation de votre collaborateur ?
☐ Oui parfaitement ☐ Oui partiellement ☐ Non

Si « oui » à travers quel indicateur l'avez-vous perçu ?
☐ Qualité de son travail ☐ Diminution du temps d'exécution de ses tâches
☐ Plus forte implication dans le travail ☐ Autres (à préciser)
.....
.....

5/Avez-vous remarqué une amélioration dans la qualité du travail de votre collaborateur ?
☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

Si « non », pourquoi ?
.....
.....

6/Est-ce que les objectifs de la formation définis ont été atteints ?
☐ Oui parfaitement ☐ Oui partiellement ☐ Non

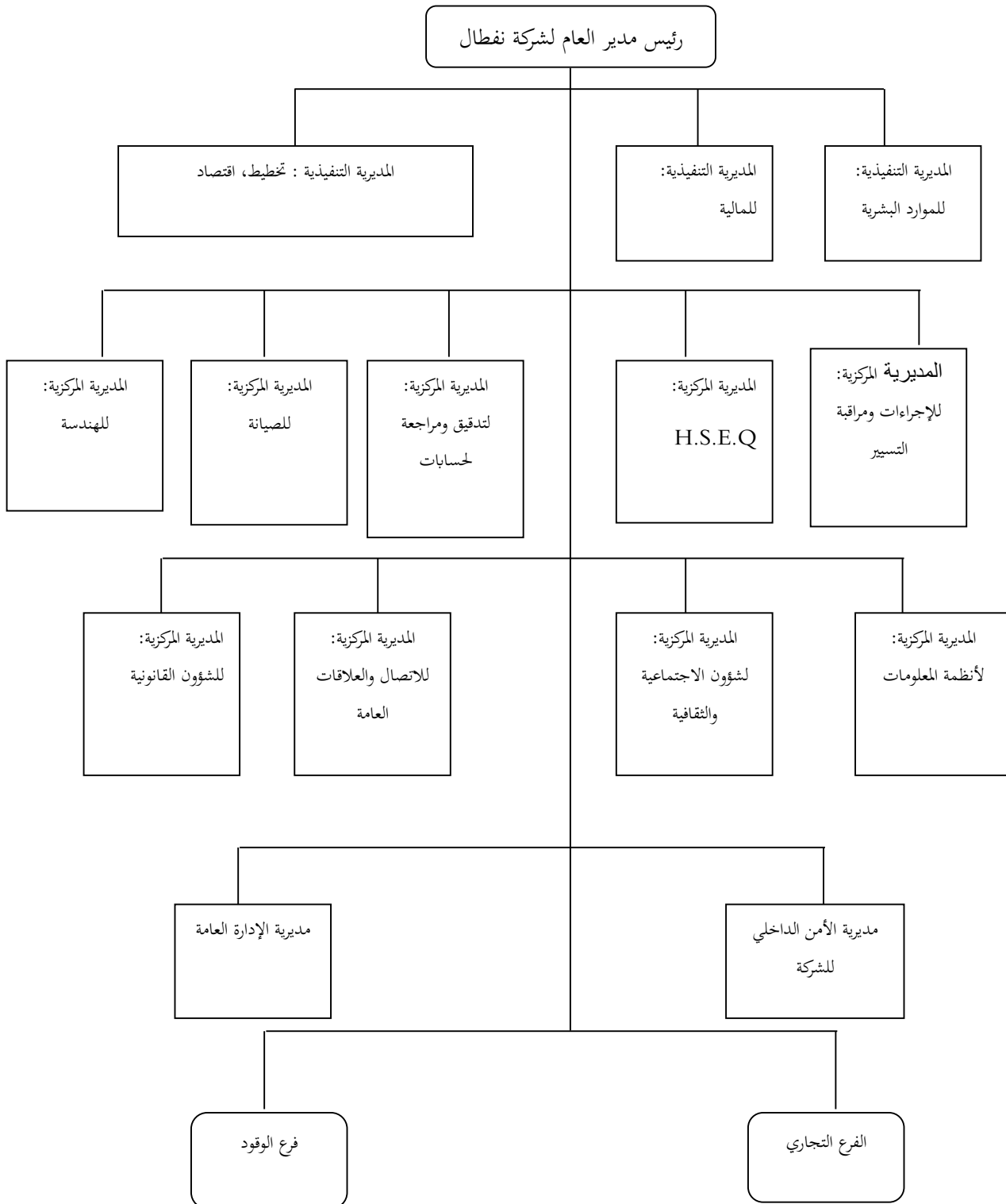
Si « non », pourquoi ?
.....
.....

7/Remarques / Observations de l'agent formé :

<u>Signature de l'agent formé :</u>	<u>Signature de l'évaluateur de la formation :</u>	<u>Signature du responsable de la structure :</u>

Date :/...../.....

الملحق رقم [06]: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال.



المصدر: وثائق داخلية غير منشورة، الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال المديرية التجارية.

الملحق رقم [07]: مختصرات الأبعاد

من أجل تسهيل عملية التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات، تم ترميز محاور الدراسة وأبعادها باستخدام مجموعة من المختصرات الدالة عليها.

المختصر	البعد	المتغير
DHC1	تحديد الكفاءات	هندسة الكفاءات البشري (DHC) Digital Human Competency
DHC2	تطوير الكفاءات	
DHC3	الكفاءات الرقمية	
DHC4	تقييم الكفاءات	
CT1	توفر التدريب	التكوين المستمر Continuous Training (CT)
CT2	جودة التدريب	
CT3	ملاءمة التدريب	
CT4	اثر التدريب	
OT1	التحول التكنولوجي	التحول المؤسسي (OT) Organizational Transformation
OT2	التحول التنظيمي	
OT3	التحول الاستراتيجي	
OT4	الابتكار والبيانات	

المصدر : من إعداد الطالبتين

الملحق رقم [08]: مخرجات SPSS

Echelle : Fiabilité DHC

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,670	17

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة	60,9231	19,007	,536	,618
يتم تحليل الوظائف لتحديد المهارات اللازمة	60,7436	20,868	,323	,650
يتم ربط الكفاءات بأهداف المؤسسة	61,0513	22,283	,050	,688
توفر المؤسسة برامج لتطوير الكفاءات المهنية	60,6410	23,662	-,101	,693
يتم تشجيع التعلم المستمر	60,7308	21,368	,347	,650
يتم دعم اكتساب مهارات جديدة	60,7179	21,945	,166	,668
توفر المؤسسة فرص تدريب لتطوير الأداء	60,6282	22,237	,156	,668
يتم إدماج المهارات الرقمية ضمن الكفاءات المطلوبة	60,8718	22,451	,078	,678
امتلك المهارات الرقمية الأساسية	60,8718	18,996	,522	,619
أستطيع استخدام الأدوات الرقمية في عملي	60,8462	20,314	,354	,645
أتكيف مع التقنيات الحديثة بسهولة	60,8462	19,275	,515	,622
أستخدم التكنولوجيا لتحسين أدائي	60,7692	19,894	,549	,625
تعتمد المؤسسة أدوات التقييم واضحة	60,8333	20,582	,352	,646
يتم تقديم التغذية الراجعة حول الأداء	60,7564	21,511	,198	,665
يتم ربط التقييم بالتطوير المهني	60,9487	21,036	,314	,651
يتم استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء	60,5256	22,876	,074	,674
يتم تحديد الكفاءات وفق متطلبات البيئة الرقمية	61,3462	21,814	,102	,682

Echelle : Fiabilité DHC - DHC25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,693	16

Echelle : Fiabilité DHC - DHC25 - DHC14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	15

Echelle : Fiabilité DHC - DHC25 - DHC14 - DHC13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	14

Echelle : Fiabilité DHC - DHC25 - DHC14 - DHC13 - DHC39

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	13

Echelle : Fiabilité CT

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	13

Echelle : Fiabilité OT

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	16

Fiabilité

Echelle : Fiabilité Globale Révisée

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	78	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	78	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	46

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	42

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		05-MAY-2026 17:19:10
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hp\Desktop\Mes docs\Encadrement 2025\M2 bagor et si bouazza\sav.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données7
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	78
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المستوى الخبرة الوظيفة /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,14
	Temps écoulé	00:00:00,42

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	52	66,7	66,7	66,7
	أنثى	26	33,3	33,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

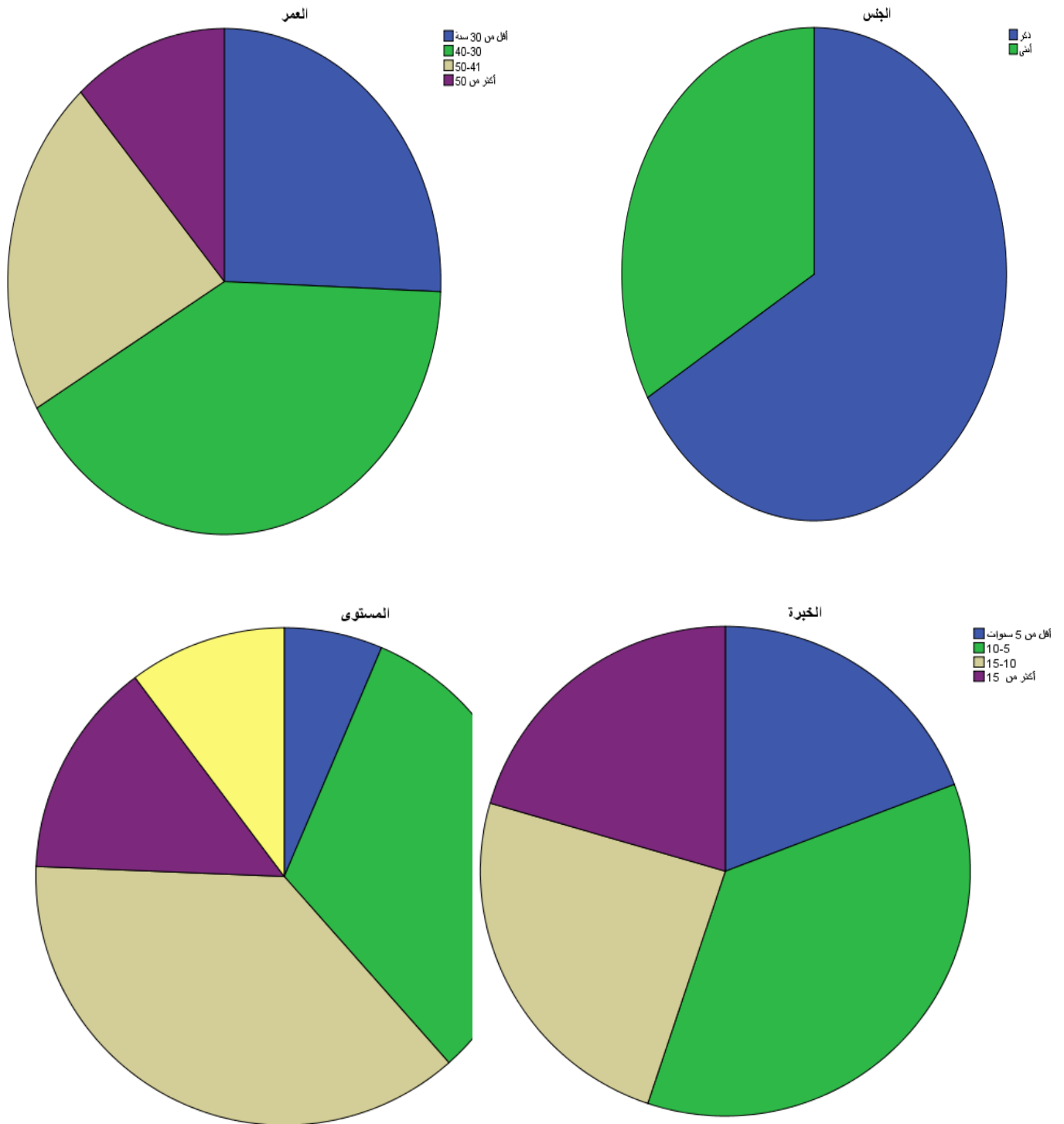
		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	20	25,6	25,6	25,6
	40-30	32	41,0	41,0	66,7
	50-41	17	21,8	21,8	88,5
	أكثر من 50	9	11,5	11,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

		المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط وأقل	5	6,4	6,4	6,4

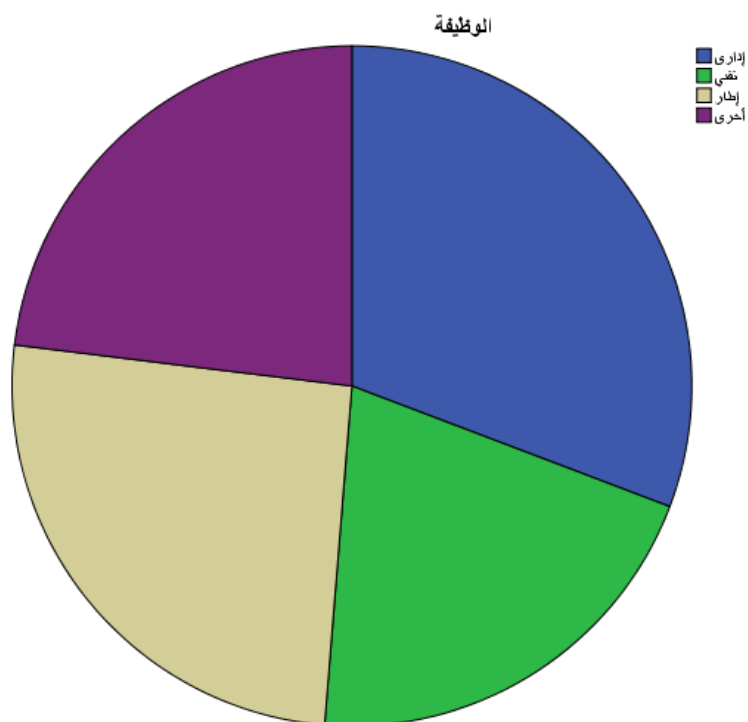
ثانوي	25	32,1	32,1	38,5
جامعي	29	37,2	37,2	75,6
دراسات عليا	11	14,1	14,1	89,7
تكوين متخصص	8	10,3	10,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

الخبرة				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	15	19,2	19,2
	10-5	28	35,9	55,1
	15-10	19	24,4	79,5
	أكثر من 15	16	20,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0

الوظيفة				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري	24	30,8	30,8
	تقني	16	20,5	51,3
	إطار	20	25,6	76,9
	أخرى	18	23,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0



Graphique circulaire



Caractéristiques

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة	78	3,7051	,80758
يتم تحليل الوظائف لتحديد المهارات اللازمة	78	3,8846	,70214
يتم تشجيع التعلم المستمر	78	3,8974	,54866
يتم دعم اكتساب مهارات جديدة	78	3,9103	,66812
توفر المؤسسة فرص تدريب لتطوير الأداء	78	4,0000	,58109
امتلك المهارات الرقمية الأساسية	78	3,7564	,82471
أستطيع استخدام الأدوات الرقمية في عملي	78	3,7821	,78372
أتكيف مع التقنيات الحديثة بسهولة	78	3,7821	,78372
أستخدم التكنولوجيا لتحسين أدائي	78	3,8590	,63908
تعتمد المؤسسة أدوات التقييم واضحة	78	3,7949	,72719
يتم تقديم التغذية الراجعة حول الأداء	78	3,8718	,74483

يتم ربط التقييم بالتطوي المهني	78	3,6795	,67408
يتم استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء	78	4,1026	,47235
يتم تنظيم دورات تدريبية بانتظام	78	3,9487	,60081
تتيح المؤسسة فرص التعلم المستمر	78	3,9231	,69822
يتم تشجيع المشاركة في التدريب	78	3,7179	,62205
المدربون يتمتعون بالكفاءة	78	4,0513	,62205
يتم استخدام وسائل تدريب حديثة	78	4,0769	,52889
يتم تقييم جودة التدريب بانتظام	78	3,9487	,62205
يتمشى التدريب مع متطلبات الوظيفة	78	4,0128	,56966
يراعي التدريب التطورات التكنولوجية	78	3,9103	,77604
يلبي التدريب احتياجات الموظفين	78	3,8462	,66600
يساهم التدريب في تحسين الأداء	78	4,0897	,48846
يزيد التدريب في كفاءتي المهنية	78	4,1410	,50257
يساعد التدريب في حل مشكلات العمل	78	4,0897	,43203
يعزز التدريب قدرتي على التكيف	78	3,9231	,52889
تم رقمنة الأنشطة الأساسية	78	3,8590	,59706
تستخدم المؤسسة أنظمة معلومات متطورة	78	3,8846	,62379
يتم تحسين الاداء باستخدام التكنولوجيا	78	3,7949	,58906
شهدت المؤسسة تغيرات تنظيمية	78	3,9487	,45291
المؤسسة مرنة في التكيف مع التغيرات	78	3,9359	,65147
يتم دعم العمل الجماعي الرقمي	78	4,0769	,44922
يتم تحسين طرق العمل	78	4,1282	,54317
توجد استراتيجية واضحة للتحويل	78	3,7051	,85446
تدعم الإدارة العليا التحويل	78	3,9615	,59089
يتم دمج التكنولوجيا في التخطيط	78	3,9231	,47725
يتم متابعة تنفيذ الاستراتيجية باستمرار	78	3,8846	,60261
تعتمد المؤسسة على قواعد بيانات في دعم القرار	78	3,9231	,65997
يتم استخدام نظم تحليل البيانات	78	3,8205	,63947
يتم تشجيع الابتكار من طرف المسؤولين	78	3,8718	,65185
يتم دعم المبادرات الرقمية	78	3,9103	,58523
يتم تحسين الخدمات باستخدام التكنولوجيا	78	3,9231	,69822
N valide (liste)	78		

Table de fréquences

تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	غير موافق	5	6,4	6,4	7,7
	محايد	19	24,4	24,4	32,1
	موافق	44	56,4	56,4	88,5
	موافق بشدة	9	11,5	11,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم تحليل الوظائف لتحديد المهارات اللازمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,6	2,6	2,6
	محايد	18	23,1	23,1	25,6
	موافق	45	57,7	57,7	83,3
	موافق بشدة	13	16,7	16,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم تشجيع التعلم المستمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	16	20,5	20,5	20,5
	موافق	54	69,2	69,2	89,7
	موافق بشدة	8	10,3	10,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم دعم اكتساب مهارات جديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	6,4	6,4	6,4
	محايد	6	7,7	7,7	14,1
	موافق	58	74,4	74,4	88,5
	موافق بشدة	9	11,5	11,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

توفر المؤسسة فرص تدريب لتطوير الأداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,6	2,6	2,6
	محايد	7	9,0	9,0	11,5
	موافق	58	74,4	74,4	85,9

	موافق بشدة	11	14,1	14,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

امتلاك المهارات الرقمية الأساسية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	11,5	11,5	11,5
	محايد	11	14,1	14,1	25,6
	موافق	48	61,5	61,5	87,2
	موافق بشدة	10	12,8	12,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

أستطيع استخدام الأدوات الرقمية في عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	غير موافق	7	9,0	9,0	10,3
	محايد	7	9,0	9,0	19,2
	موافق	56	71,8	71,8	91,0
	موافق بشدة	7	9,0	9,0	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

أتكيف مع التقنيات الحديثة بسهولة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	10,3	10,3	10,3
	محايد	10	12,8	12,8	23,1
	موافق	51	65,4	65,4	88,5
	موافق بشدة	9	11,5	11,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

أستخدم التكنولوجيا لتحسين أدائي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	6,4	6,4	6,4
	محايد	7	9,0	9,0	15,4
	موافق	60	76,9	76,9	92,3
	موافق بشدة	6	7,7	7,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة أدوات التقييم واضحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	6,4	6,4	6,4
	محايد	15	19,2	19,2	25,6
	موافق	49	62,8	62,8	88,5
	موافق بشدة	9	11,5	11,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم تقديم التغذية الراجعة حول الأداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	6,4	6,4	6,4
	محايد	12	15,4	15,4	21,8
	موافق	49	62,8	62,8	84,6
	موافق بشدة	12	15,4	15,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم ربط التقييم بالتطوي المهني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	6,4	6,4	6,4
	محايد	19	24,4	24,4	30,8
	موافق	50	64,1	64,1	94,9
	موافق بشدة	4	5,1	5,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	6,4	6,4	6,4
	موافق	60	76,9	76,9	83,3
	موافق بشدة	13	16,7	16,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم تنظيم دورات تدريبية بانتظام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	5,1	5,1	5,1
	محايد	4	5,1	5,1	10,3
	موافق	62	79,5	79,5	89,7
	موافق بشدة	8	10,3	10,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

تتيح المؤسسة فرص التعلم المستمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	22	28,2	28,2	28,2
	موافق	40	51,3	51,3	79,5
	موافق بشدة	16	20,5	20,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم تشجيع المشاركة في التدريب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	5,1	5,1	5,1
	محايد	17	21,8	21,8	26,9
	موافق	54	69,2	69,2	96,2
	موافق بشدة	3	3,8	3,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

المدربون يتمتعون بالكفاءة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,6	2,6	2,6
	محايد	7	9,0	9,0	11,5
	موافق	54	69,2	69,2	80,8
	موافق بشدة	15	19,2	19,2	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم استخدام وسائل تدريب حديثة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,3	1,3	1,3

محايد	5	6,4	6,4	7,7
موافق	59	75,6	75,6	83,3
موافق بشدة	13	16,7	16,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

يتم تقييم جودة التدريب بانتظام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,6	2,6	2,6
	محايد	11	14,1	14,1	16,7
	موافق	54	69,2	69,2	85,9
	موافق بشدة	11	14,1	14,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتماشى التدريب مع متطلبات الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	9	11,5	11,5	12,8
	موافق	56	71,8	71,8	84,6
	موافق بشدة	12	15,4	15,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يراعي التدريب التطورات التكنولوجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	9,0	9,0	9,0
	محايد	6	7,7	7,7	16,7
	موافق	52	66,7	66,7	83,3
	موافق بشدة	13	16,7	16,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يلبي التدريب احتياجات الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	3,8	3,8	3,8
	محايد	15	19,2	19,2	23,1
	موافق	51	65,4	65,4	88,5
	موافق بشدة	9	11,5	11,5	100,0

Total	78	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

يساهم التدريب في تحسين الأداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	7,7	7,7	7,7
	موافق	59	75,6	75,6	83,3
	موافق بشدة	13	16,7	16,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يزيد التدريب في كفاءتي المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	2	2,6	2,6	3,8
	موافق	60	76,9	76,9	80,8
	موافق بشدة	15	19,2	19,2	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يساعد التدريب في حل مشكلات العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	5,1	5,1	5,1
	موافق	63	80,8	80,8	85,9
	موافق بشدة	11	14,1	14,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يعزز التدريب قدرتي على التكيف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	11	14,1	14,1	15,4
	موافق	59	75,6	75,6	91,0
	موافق بشدة	7	9,0	9,0	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

تم رقمنة الأنشطة الأساسية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	17	21,8	21,8	23,1
	موافق	52	66,7	66,7	89,7
	موافق بشدة	8	10,3	10,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

تستخدم المؤسسة أنظمة معلومات متطورة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	20	25,6	25,6	25,6
	موافق	47	60,3	60,3	85,9
	موافق بشدة	11	14,1	14,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم تحسين الاداء باستخدام التكنولوجيا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	3,8	3,8	3,8
	محايد	14	17,9	17,9	21,8
	موافق	57	73,1	73,1	94,9
	موافق بشدة	4	5,1	5,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

شهدت المؤسسة تغيرات تنظيمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	7	9,0	9,0	10,3
	موافق	65	83,3	83,3	93,6
	موافق بشدة	5	6,4	6,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

المؤسسة مرنة في التكيف مع التغيرات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,6	2,6	2,6
	محايد	13	16,7	16,7	19,2
	موافق	51	65,4	65,4	84,6
	موافق بشدة	12	15,4	15,4	100,0

Total	78	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

يتم دعم العمل الجماعي الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	6,4	6,4	6,4
	موافق	62	79,5	79,5	85,9
	موافق بشدة	11	14,1	14,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم تحسين طرق العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	9,0	9,0	9,0
	موافق	54	69,2	69,2	78,2
	موافق بشدة	17	21,8	21,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

توجد استراتيجية واضحة للتحويل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	14,1	14,1	14,1
	محايد	10	12,8	12,8	26,9
	موافق	48	61,5	61,5	88,5
	موافق بشدة	9	11,5	11,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

تدعم الإدارة العليا التحويل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,6	2,6	2,6
	محايد	9	11,5	11,5	14,1
	موافق	57	73,1	73,1	87,2
	موافق بشدة	10	12,8	12,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم دمج التكنولوجيا في التخطيط

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	9	11,5	11,5	12,8
	موافق	63	80,8	80,8	93,6
	موافق بشدة	5	6,4	6,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم متابعة تنفيذ الاستراتيجية باستمرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,6	2,6	2,6
	محايد	13	16,7	16,7	19,2
	موافق	55	70,5	70,5	89,7
	موافق بشدة	8	10,3	10,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على قواعد بيانات في دعم القرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	3,8	3,8	3,8
	محايد	11	14,1	14,1	17,9
	موافق	53	67,9	67,9	85,9
	موافق بشدة	11	14,1	14,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم استخدام نظم تحليل البيانات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	5,1	5,1	5,1
	محايد	12	15,4	15,4	20,5
	موافق	56	71,8	71,8	92,3
	موافق بشدة	6	7,7	7,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم تشجيع الابتكار من طرف المسؤولين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	6,4	6,4	6,4
	محايد	7	9,0	9,0	15,4
	موافق	59	75,6	75,6	91,0

	موافق بشدة	7	9,0	9,0	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم دعم المبادرات الرقمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	17	21,8	21,8	21,8
	موافق	51	65,4	65,4	87,2
	موافق بشدة	10	12,8	12,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

يتم تحسين الخدمات باستخدام التكنولوجيا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	غير موافق	3	3,8	3,8	5,1
	محايد	7	9,0	9,0	14,1
	موافق	57	73,1	73,1	87,2
	موافق بشدة	10	12,8	12,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Corrélations (DHC1) الاتساق الداخلي لبعد تحديد الكفاءات

Corrélations

		DHC1	تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة	يتم تحليل الوظائف لتحديد المهارات اللازمة
DHC1	Corrélation de Pearson	1	,837**	,777**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	78	78	78
تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة	Corrélation de Pearson	,837**	1	,306**
	Sig. (bilatérale)	,000		,006
	N	78	78	78
يتم تحليل الوظائف لتحديد المهارات اللازمة	Corrélation de Pearson	,777**	,306**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	
	N	78	78	78

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations		DHC2	يتم تشجيع التعلم المستمر	يتم دعم اكتساب مهارات جديدة	توفر المؤسسة فرص تدريب لتطوير الأداء
DHC2	Corrélation de Pearson	1	,740**	,539**	,522**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	78	78	78	78
يتم تشجيع التعلم المستمر	Corrélation de Pearson	,740**	1	,116	,285*
	Sig. (bilatérale)	,000		,311	,011
	N	78	78	78	78
يتم دعم اكتساب مهارات جديدة	Corrélation de Pearson	,539**	,116	1	-,268*
	Sig. (bilatérale)	,000	,311		,018
	N	78	78	78	78
توفر المؤسسة فرص تدريب لتطوير الأداء	Corrélation de Pearson	,522**	,285*	-,268*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,018	
	N	78	78	78	78

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations		DHC3	امتلك المهارات الرقمية الأساسية	أستطيع استخدام الأدوات الرقمية في عملي	أتكيف مع التقنيات الحديثة بسهولة	أستخدم التكنولوجيا لتحسين أدائي
DHC3	Corrélation de Pearson	1	,881**	,867**	,892**	,747**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78
امتلك المهارات الرقمية الأساسية	Corrélation de Pearson	,881**	1	,620**	,861**	,451**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78
أستطيع استخدام الأدوات الرقمية في عملي	Corrélation de Pearson	,867**	,620**	1	,641**	,690**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	78	78	78	78	78
أتكيف مع التقنيات الحديثة بسهولة	Corrélation de Pearson	,892**	,861**	,641**	1	,482**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000

	N	78	78	78	78	78
أستخدم التكنولوجيا لتحسين أدائي	Corrélation de Pearson	,747**	,451**	,690**	,482**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	78	78	78	78	78

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations				
		DHC4	تتعلم المؤسسة أدوات التقييم واضحة	يتم تقديم التغذية الراجعة حول الأداء	يتم ربط التقييم بالتطوي المهني	يتم استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء
DHC4	Corrélation de Pearson	1	,787**	,715**	,755**	,484**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78
تعتمد المؤسسة أدوات التقييم واضحة	Corrélation de Pearson	,787**	1	,286*	,579**	,251*
	Sig. (bilatérale)	,000		,011	,000	,027
	N	78	78	78	78	78
يتم تقديم التغذية الراجعة حول الأداء	Corrélation de Pearson	,715**	,286*	1	,357**	,259*
	Sig. (bilatérale)	,000	,011		,001	,022
	N	78	78	78	78	78
يتم ربط التقييم بالتطوي المهني	Corrélation de Pearson	,755**	,579**	,357**	1	,064
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,579
	N	78	78	78	78	78
يتم استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء	Corrélation de Pearson	,484**	,251*	,259*	,064	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,027	,022	,579	
	N	78	78	78	78	78

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations			
		CT1	يتم تنظيم دورات تدريبية بانتظام	تتيح المؤسسة فرص التعلم المستمر	يتم تشجيع المشاركة في التدريب
CT1	Corrélation de Pearson	1	,824**	,672**	,701**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	78	78	78	78
يتم تنظيم دورات تدريبية بانتظام	Corrélation de Pearson	,824**	1	,331**	,517**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,000
	N	78	78	78	78

تتيح المؤسسة فرص التعلم المستمر	Corrélation de Pearson	,672**	,331**	1	,069
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,548
	N	78	78	78	78
يتم تشجيع المشاركة في التدريب	Corrélation de Pearson	,701**	,517**	,069	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,548	
	N	78	78	78	78

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		CT2	المدرّبون يمتنعون بالكفاءة	يتم استخدام وسائل تدريب حديثة	يتم تقييم جودة التدريب بانتظام
CT2	Corrélation de Pearson	1	,664**	,575**	,599**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	78	78	78	78
المدرّبون يمتنعون بالكفاءة	Corrélation de Pearson	,664**	1	,146	,040
	Sig. (bilatérale)	,000		,203	,725
	N	78	78	78	78
يتم استخدام وسائل تدريب حديثة	Corrélation de Pearson	,575**	,146	1	,012
	Sig. (bilatérale)	,000	,203		,916
	N	78	78	78	78
يتم تقييم جودة التدريب بانتظام	Corrélation de Pearson	,599**	,040	,012	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,725	,916	
	N	78	78	78	78

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		CT3	يتمشى التدريب مع متطلبات الوظيفة	يراعي التدريب التطورات التكنولوجية	يلبي التدريب احتياجات الموظفين
CT3	Corrélation de Pearson	1	,719**	,829**	,764**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	78	78	78	78
يتمشى التدريب مع متطلبات الوظيفة	Corrélation de Pearson	,719**	1	,414**	,348**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002
	N	78	78	78	78

يراعي التدريب التطورات التكنولوجية	Corrélation de Pearson	,829**	,414**	1	,425**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	78	78	78	78
يلبي التدريب احتياجات الموظفين	Corrélation de Pearson	,764**	,348**	,425**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	
	N	78	78	78	78

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations				
		CT4	يساهم التدريب في تحسين الأداء	يزيد التدريب في كفاءتي المهنية	يساعد التدريب في حل مشكلات العمل	يعزز التدريب قدرتي على التكيف
CT4	Corrélation de Pearson	1	,751**	,689**	,656**	,480**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78
يساهم التدريب في تحسين الأداء	Corrélation de Pearson	,751**	1	,371**	,454**	,128
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,266
	N	78	78	78	78	78
يزيد التدريب في كفاءتي المهنية	Corrélation de Pearson	,689**	,371**	1	,360**	,041
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,001	,719
	N	78	78	78	78	78
يساعد التدريب في حل مشكلات العمل	Corrélation de Pearson	,656**	,454**	,360**	1	-,026
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,820
	N	78	78	78	78	78
يعزز التدريب قدرتي على التكيف	Corrélation de Pearson	,480**	,128	,041	-,026	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,266	,719	,820	
	N	78	78	78	78	78

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		OT1	تم رقمنة الأنشطة الأساسية	تستخدم المؤسسة أنظمة معلومات متطورة	يتم تحسين الاداء باستخدام التكنولوجيا
OT1	Corrélation de Pearson	1	,800**	,634**	,684**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	78	78	78	78
تم رقمنة الأنشطة الأساسية	Corrélation de Pearson	,800**	1	,270*	,434**
	Sig. (bilatérale)	,000		,017	,000
	N	78	78	78	78
تستخدم المؤسسة أنظمة معلومات متطورة	Corrélation de Pearson	,634**	,270*	1	,041
	Sig. (bilatérale)	,000	,017		,723
	N	78	78	78	78
يتم تحسين الاداء باستخدام التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,684**	,434**	,041	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,723	
	N	78	78	78	78

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		OT2	شهدت المؤسسة تغيرات تنظيمية	المؤسسة مرنة في التكيف مع التغيرات	يتم دعم العمل الجماعي الرقمي	يتم تحسين طرق العمل
OT2	Corrélation de Pearson	1	,294**	,758**	,610**	,737**
	Sig. (bilatérale)		,009	,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78
شهدت المؤسسة تغيرات تنظيمية	Corrélation de Pearson	,294**	1	-,011	-,044	-,079
	Sig. (bilatérale)	,009		,922	,701	,494
	N	78	78	78	78	78
المؤسسة مرنة في التكيف مع التغيرات	Corrélation de Pearson	,758**	-,011	1	,239*	,427**
	Sig. (bilatérale)	,000	,922		,035	,000
	N	78	78	78	78	78
يتم دعم العمل الجماعي الرقمي	Corrélation de Pearson	,610**	-,044	,239*	1	,385**
	Sig. (bilatérale)	,000	,701	,035		,001
	N	78	78	78	78	78
يتم تحسين طرق العمل	Corrélation de Pearson	,737**	-,079	,427**	,385**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,494	,000	,001	
	N	78	78	78	78	78

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations			
		OT3	يتمشى التدريب مع متطلبات الوظيفة	يراعي التدريب التطورات التكنولوجية	يلبي التدريب احتياجات الموظفين
OT3	Corrélation de Pearson	1	,459**	,468**	,516**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	78	78	78	78
يتمشى التدريب مع متطلبات الوظيفة	Corrélation de Pearson	,459**	1	,414**	,348**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002
	N	78	78	78	78
يراعي التدريب التطورات التكنولوجية	Corrélation de Pearson	,468**	,414**	1	,425**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	78	78	78	78
يلبي التدريب احتياجات الموظفين	Corrélation de Pearson	,516**	,348**	,425**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	
	N	78	78	78	78

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations					
		OT4	تعتمد المؤسسة على قواعد بيانات في دعم القرار	يتم استخدام نظم تحليل البيانات	يتم تشجيع الابتكار من طرف المسؤولين	يتم دعم المبادرات الرقمية	يتم تحسين الخدمات باستخدام التكنولوجيا
OT4	Corrélation de Pearson	1	,546**	,431**	,664**	,520**	,548**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78	78
تعتمد المؤسسة على قواعد بيانات في دعم القرار	Corrélation de Pearson	,546**	1	,059	,128	,049	,212
	Sig. (bilatérale)	,000		,607	,265	,669	,062
	N	78	78	78	78	78	78
يتم استخدام نظم تحليل البيانات	Corrélation de Pearson	,431**	,059	1	,038	-,009	,085
	Sig. (bilatérale)	,000	,607		,744	,938	,459
	N	78	78	78	78	78	78

يتم تشجيع الابتكار من طرف المسؤولين	Corrélation de Pearson	,664**	,128	,038	1	,514**	,149
	Sig. (bilatérale)	,000	,265	,744		,000	,192
	N	78	78	78	78	78	78
يتم دعم المبادرات الرقمية	Corrélation de Pearson	,520**	,049	-,009	,514**	1	-,049
	Sig. (bilatérale)	,000	,669	,938	,000		,671
	N	78	78	78	78	78	78
يتم تحسين الخدمات باستخدام التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,548**	,212	,085	,149	-,049	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,062	,459	,192	,671	
	N	78	78	78	78	78	78

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Régression H1 : effet DHC sur OT

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	DHC ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : OT

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,522 ^a	,272	,263	,26033

a. Prédicteurs : (Constante), DHC

b. Variable dépendante : OT

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,929	1	1,929	28,463	,000 ^b
	Résidu	5,151	76	,068		
	Total	7,080	77			

a. Variable dépendante : OT

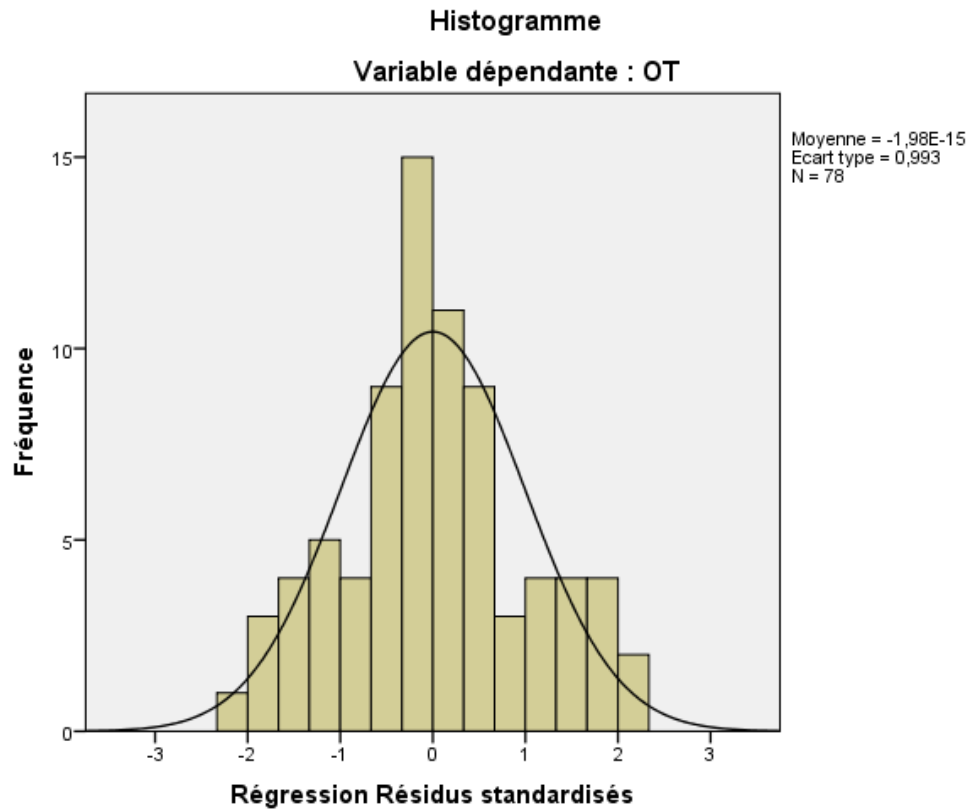
b. Prédicteurs : (Constante), DHC

Coefficients^a

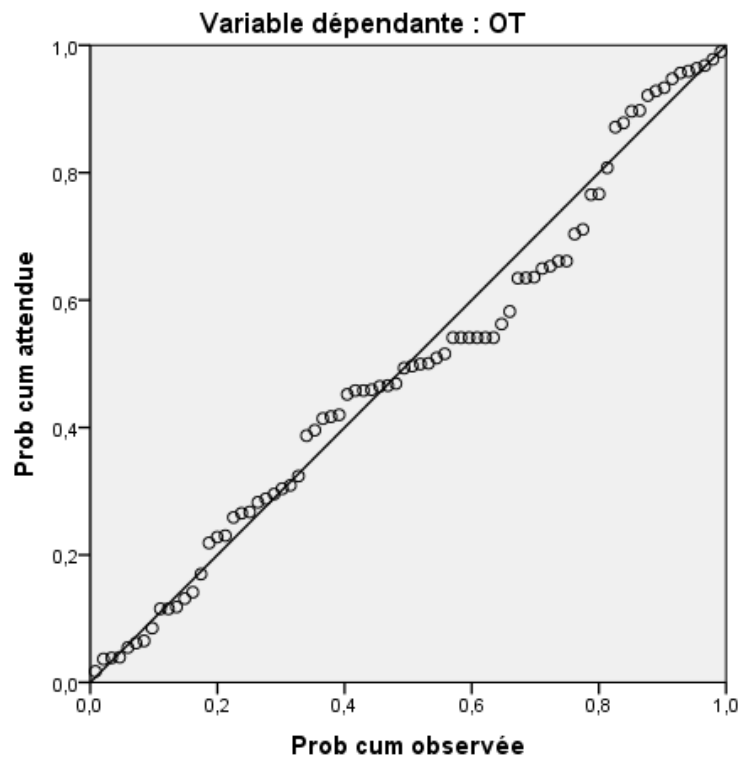
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,237	,314		7,115	,000
	DHC	,434	,081	,522	5,335	,000

a. Variable dépendante : OT

Graphiques



Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



Régression H2 : effet DHC1 sur OT

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	DHC1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : OT

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,401 ^a	,161	,150	,27954

a. Prédicteurs : (Constante), DHC1

b. Variable dépendante : OT

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,141	1	1,141	14,602	,000 ^b
	Résidu	5,939	76	,078		
	Total	7,080	77			

a. Variable dépendante : OT

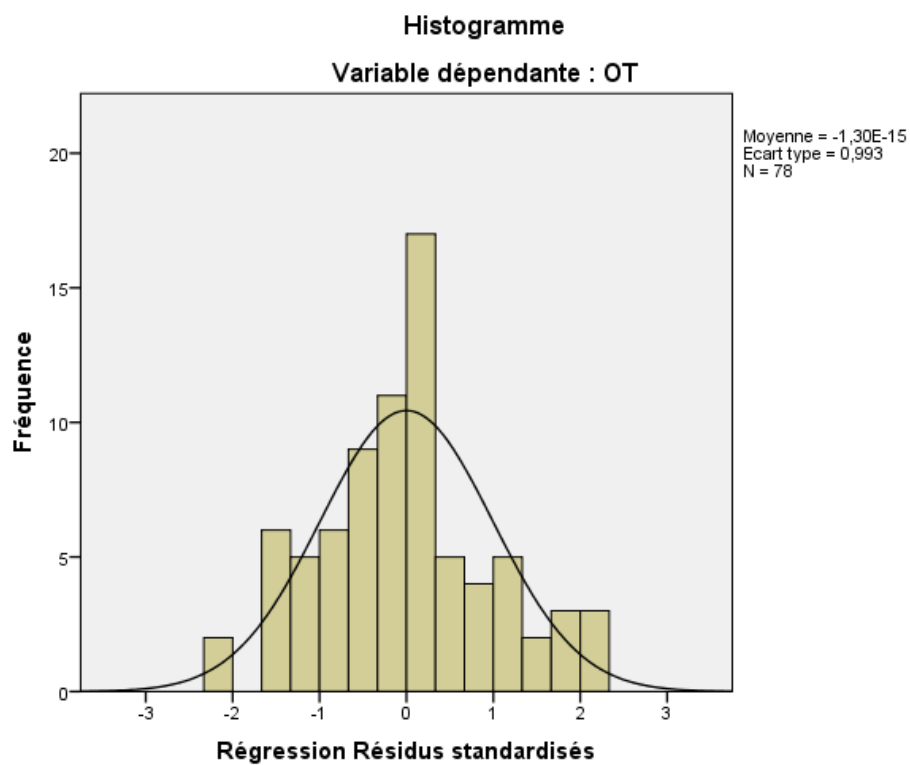
b. Prédicteurs : (Constante), DHC1

Coefficients^a

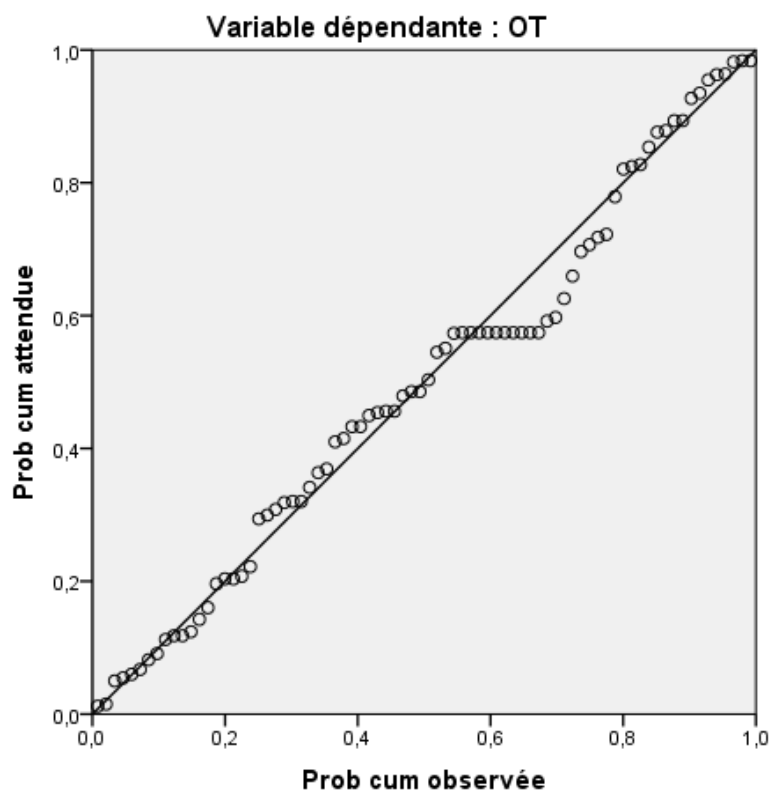
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,150	,200		15,715	,000
	DHC1	,199	,052	,401	3,821	,000

a. Variable dépendante : OT

Graphiques



Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



Régression H3 : effet DHC2 sur OT

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	DHC2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : OT

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,487 ^a	,238	,228	,26649

a. Prédicteurs : (Constante), DHC2

b. Variable dépendante : OT

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,682	1	1,682	23,691	,000 ^b
	Résidu	5,397	76	,071		
	Total	7,080	77			

a. Variable dépendante : OT

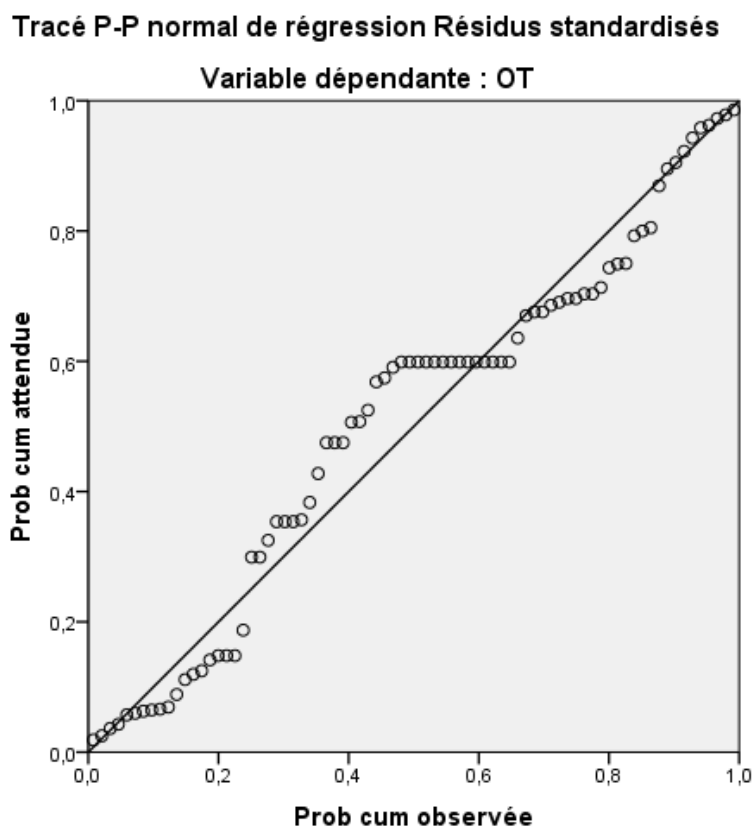
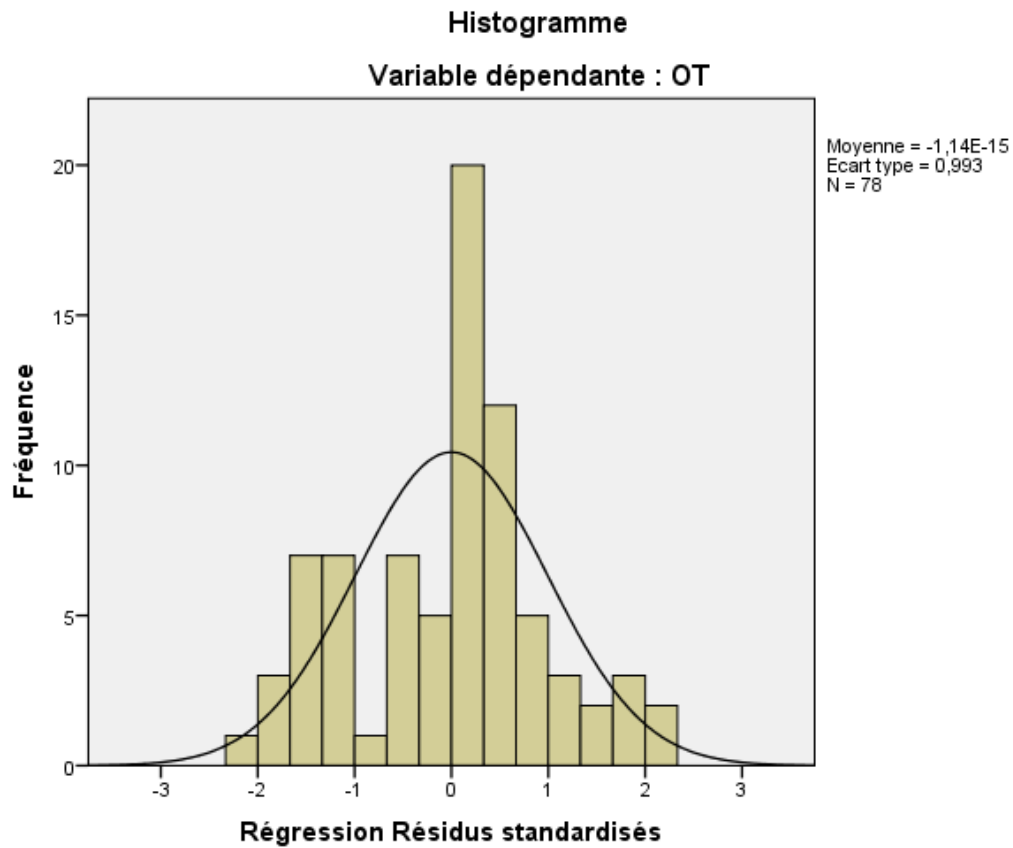
b. Prédicteurs : (Constante), DHC2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,275	,337		6,760	,000
	DHC2	,415	,085	,487	4,867	,000

a. Variable dépendante : OT

Graphiques



Régression H4 : effet DHC3 sur OT

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	DHC3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : OT

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,142 ^a	,020	,007	,30212

a. Prédicteurs : (Constante), DHC3

b. Variable dépendante : OT

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,143	1	,143	1,565	,215 ^b
	Résidu	6,937	76	,091		
	Total	7,080	77			

a. Variable dépendante : OT

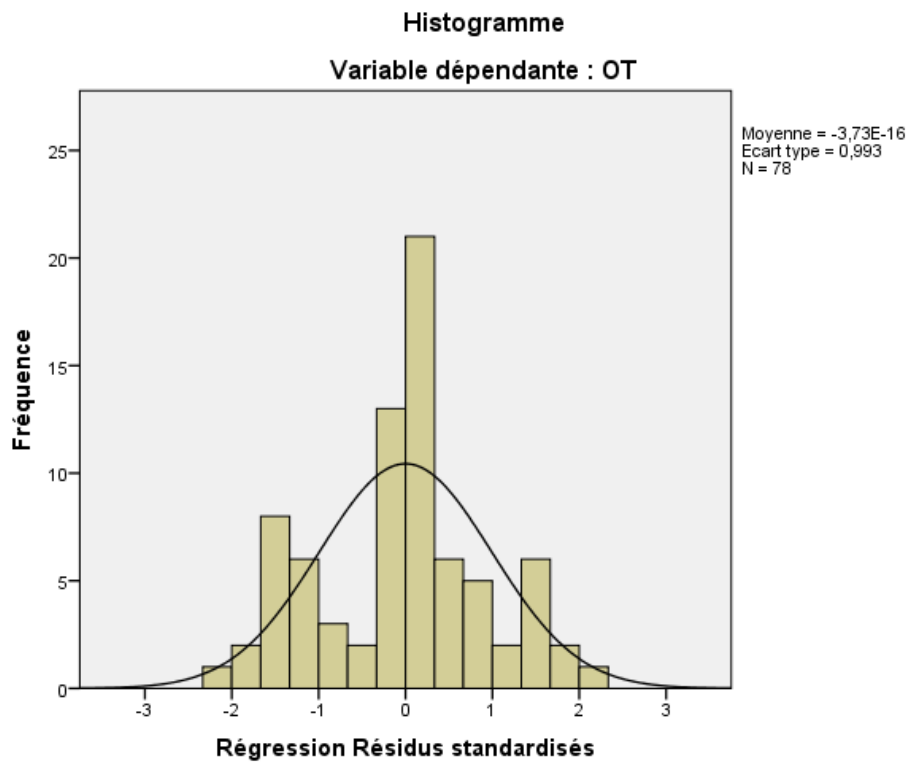
b. Prédicteurs : (Constante), DHC3

Coefficients^a

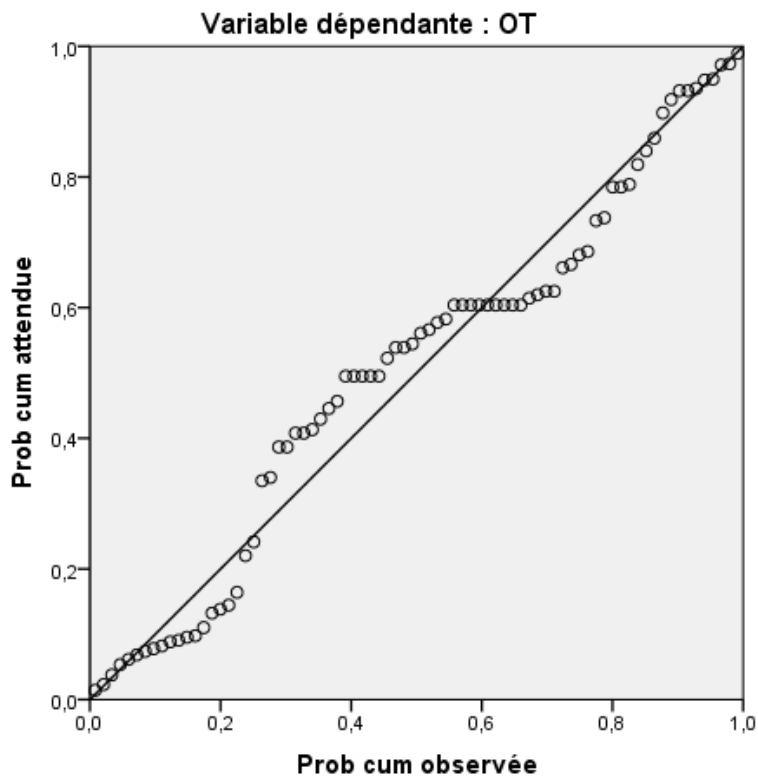
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,654	,205		17,800	,000
	DHC3	,067	,053	,142	1,251	,215

a. Variable dépendante : OT

Graphiques



Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



Régression H5 : effet DHC4 sur OT

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	DHC4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : OT

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,544 ^a	,296	,287	,25604

a. Prédicteurs : (Constante), DHC4

b. Variable dépendante : OT

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,097	1	2,097	31,993	,000 ^b
	Résidu	4,982	76	,066		
	Total	7,080	77			

a. Variable dépendante : OT

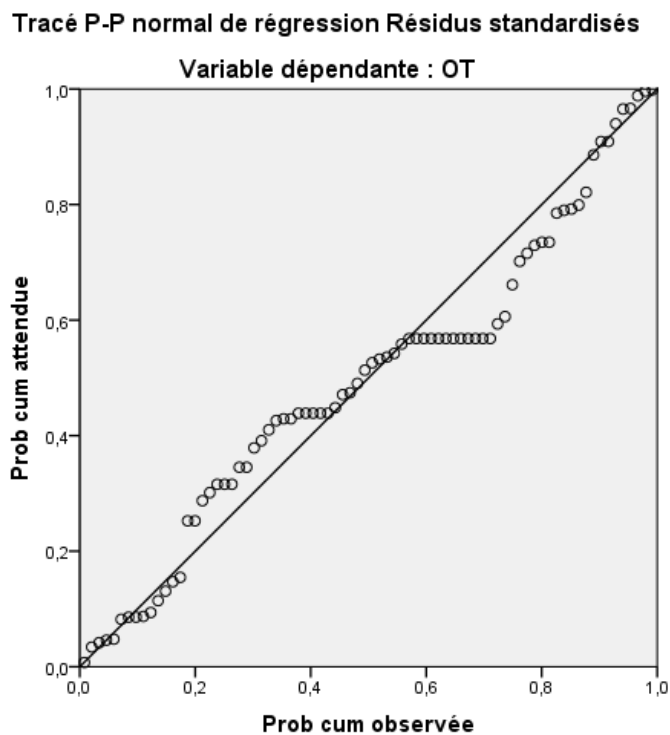
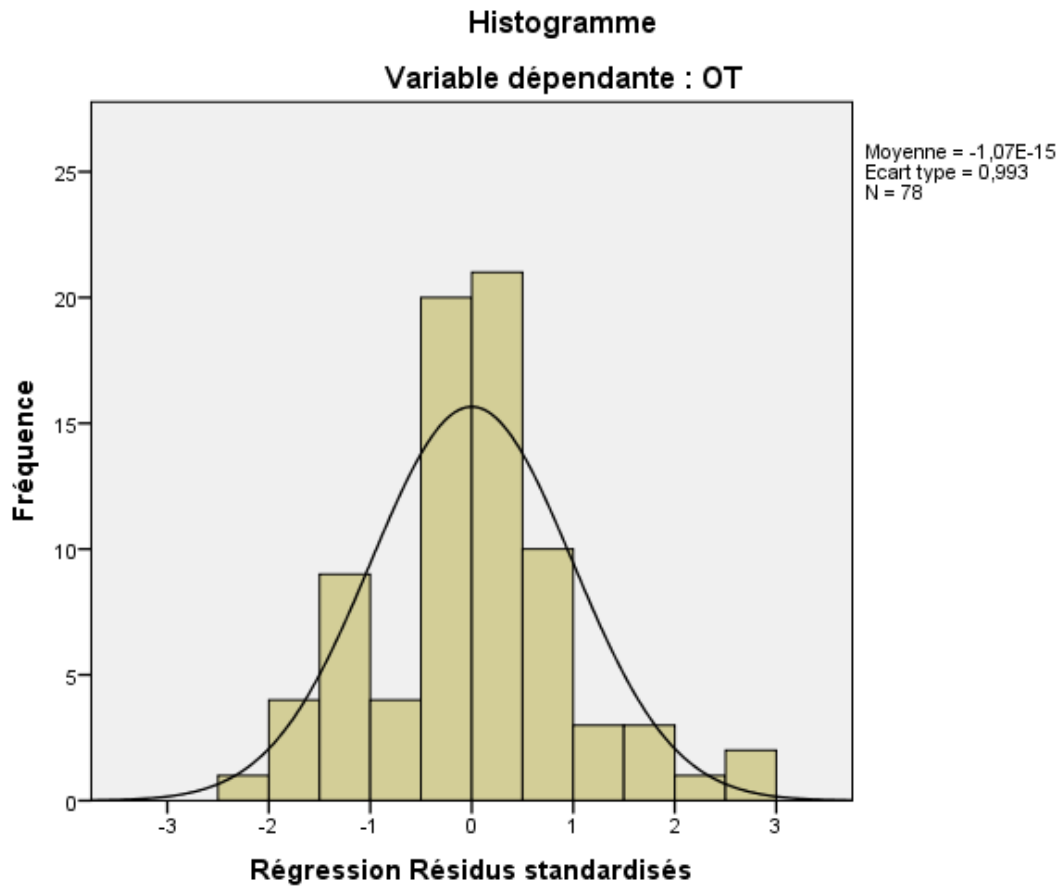
b. Prédicteurs : (Constante), DHC4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,523	,246		10,237	,000
	DHC4	,358	,063	,544	5,656	,000

a. Variable dépendante : OT

Graphiques



Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : OT
X : DHC
M : CT

Sample
Size: 78

OUTCOME VARIABLE:
CT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5943	,3532	,0634	41,5039	1,0000	76,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0173	,3042	6,6325	,0000	1,4116	2,6231
DHC	,5071	,0787	6,4424	,0000	,3503	,6639

Standardized coefficients

	coeff
DHC	,5943

OUTCOME VARIABLE:
OT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,8000	,6401	,0340	66,6873	2,0000	75,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,7548	,2797	2,6987	,0086	,1976	1,3119
DHC	,0615	,0716	,8583	,3935	-,0812	,2042
CT	,7347	,0839	8,7521	,0000	,5675	,9019

Standardized coefficients

	coeff
DHC	,0739
CT	,7539

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

OT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5220	,2725	,0678	28,4626	1,0000	76,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2369	,3144	7,1155	,0000	1,6108	2,8631
DHC	,4341	,0814	5,3350	,0000	,2720	,5961

Standardized coefficients

	coeff
DHC	,5220

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c_cs	,4341	,0814	5,3350	,0000	,2720	,5961
,5220						

Direct effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c'_cs	,0615	,0716	,8583	,3935	-,0812	,2042
,0739						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
CT	,3726	,0762	,2406	,5397

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
CT	,4481	,0700	,3061	,5824

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----