

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

معهد العلوم والتقنيات التطبيقية

جامعة احمد بن بلة وهران 1

الخبرة المهنية والمهارات الرقمية: أي دور في تعزيز التحولات الرقمية
في المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية بالمجموعة العامة الخزف
الصحي لولاية الشلف GSG)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة المنظمات وتسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

مولاي علي

تويته إكرام

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
وهران	رئيسا	- دكتورة	- مهيدة حنان
وهران	مشرف	- بوفيسور	- مولاي علي
وهران	مناقشا	- دكتورة	- ميزيلي عماد

الموسم الجامعي 2025 - 2026



شكره تعالى

الحمد لله على كل النعم التي انعم بها علينا وفضلنا بها حمد لله
على كل النعم ونحمده على نعمة نور العلم التي انعم بها علينا
وفضلنا بها. نتقدم بالشكر الجزيل والخالص الى الاستاذ
المحترم المشرف " مولاي علي " شكرا يليق بمقامه على اشرافه
على هذه المذكرة الذي لم يبخل علينا بنصائحه

طيلة انجاز هذه الدراسة ولا ننسى شكر كل من قدم لنا المساعدة
من قريب او من بعيد في انجاز هذه المذكرة.

وأحسن القول الحمد لله وأفضل الذكر لا إله الا الله

وسبحان الله وبحمده وسبحان الله العظيم.

إِهْدَاء

قال الله تعالى:

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ [يونس: 10]

الحمد لله حمداً طيباً مباركاً فيه، أهدي ثمرة تخرجي هذا...

إلى نفسي،

إلى تلك التي صبرت وثابرت ثم نهضت... إلى إيماني الذي لم يخبُ، وجهودي التي لم يرها أحد... أنا فخورة بك، فهذا النجاح ثمرة صبرك وكفاحك.

إلى روح أبي الغالي رحمه الله،

رحلت باكراً تاركاً في قلبي فراغاً كبيراً لا يملؤه شيء، ووجعاً لا يخف مع الأيام، ومع ذلك، بقي حبك يسكنني، وقيمك تنير دربي، ودعواتك تحيطني من حيث لا أرى، كنت دليلي الأول، وبطلتي الذي لم يخذلني يوماً، والذي آمن بي دائماً حتى في صمتي وضعفي. كل نجاح بلغته، وكل خطوة تقدمت بها، كنت أحققها برغبة أن أجعلك فخوراً بي، أحبك يا أبي حبا يتجاوز الكلمات، واشتقتك شوقاً لا ينطفئ.

اللهم ارحم أبي رحمة واسعة، واجعل قبره روضة من رياض الجنة.

إلى أمي، نبض قلبي وسندي الذي لا يميل،

أنتِ الحكاية الأجمل في حياتي، والقوة التي لم تُخذلني يوماً، حبك الذي لا يعرف شرطاً، وصبرك الذي لا يعرف حداً، وبصمت دعائك الذي كان يسبقني إلى كل خير، اللهم احفظ أمي وبارك في عمرها.

إلى إخوتي: إلياس، إيمان، عبد الإله، عبد الباسط، أميمة وأريج،

كنتم دائماً ظلي الذي لا يغيب، وقلبي الذي يتكى عليه ضعفي، بكم وبدعمكم وجدت القوة حين أوشكت على الانطفاء، أنتم فرحي وسندي، أحبكم من أعماق قلبي.

إلى من كان حضوره طمأنينة، ودعمه قوة، أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وامتنان، تقديراً لكل ما قدمته لي من مساعدة صادقة ومواقف نبيلة لن أنساها. شكراً لأنك كنت خير سندٍ في رحلةٍ لم تكن سهلة، ولأنك جعلت الطريق أخفّ، والنجاح أقرب. دمت لي صديقاً كريم القلب، جميل الأثر (ايمن) .

إلى صديقاتي: رانيا وكريمة ورحمة،

وجودكن في حياتي أجمل صدفة ورفقة، بكن تصبح الأيام أخف وأجمل، أحبكن حباً صادقاً لا يتغير.

اكرام



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الخبرة المهنية والمهارات الرقمية في تعزيز التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال توضيح مدى مساهمة هذين المتغيرين في تحسين الأداء المهني ورفع كفاءة العاملين داخل بيئة العمل الحديثة. كما سعت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الخبرة المهنية والمهارات الرقمية وأهميتهما في دعم نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، حيث تم تطبيقها على مؤسسة إنتاج الآجر والخزف، وشملت عينة الدراسة 30 عاملاً وإطاراً من العاملين بالمؤسسة. وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الخبرة المهنية والمهارات الرقمية تلعبان دوراً مهماً في تعزيز التحول الرقمي، وأن التكامل بينهما يساهم في تحسين الأداء المهني، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، وزيادة قدرة العاملين على التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: الخبرة المهنية، المهارات الرقمية، التحول الرقمي، المؤسسة الاقتصادية، الأداء المهني، الموارد البشرية.

Summary:

This study aimed to highlight the role of professional experience and digital skills in enhancing digital transformation within economic institutions by explaining the extent to which these variables contribute to improving professional performance and increasing workers' efficiency in the modern work environment. The study also sought to identify the concept of professional experience and digital skills and their importance in supporting the success of digital transformation projects within economic institutions. The study relied on the descriptive analytical method and the case study approach. It was conducted at the Brick and Ceramics Production Institution, and the study sample consisted of 30 workers and staff members. A questionnaire was used as the main tool for collecting data and information related to the study subject. The study concluded that professional experience and digital skills play an important role in enhancing digital transformation and that the integration between them contributes to improving professional performance, raising efficiency and productivity levels, and increasing workers' ability to adapt to the requirements of the modern digital environment.

Keywords: Professional Expérience, Digital Skills, Digital Transformation, Economic Institution, Professional Performance, Human Resources.

قائمة المحتويات

الفهرس

أ.....	مقدمة عامة
10	الجانب النظري
11	الفصل الأول_ الأدبيات النظرية للخبرة المهنية و المهارات الرقمية
12	I.المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخبرة المهنية
13	II.المطلب الأول: مفهوم الخبرة المهنية وتعريفاتها في الأدبيات الإدارية.
14	III.المطلب الثاني: خصائص الخبرة المهنية وأهميتها في بيئة العمل.
21	IV.المطلب الثالث: مصادر اكتساب الخبرة المهنية وتطويرها.
25	V.المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمهارات الرقمية
25	VI.المطلب الأول: مفهوم المهارات الرقمية وتعريفاتها.
27	VII.المطلب الثاني: أنواع المهارات الرقمية في بيئة العمل.
30	VIII.المطلب الثالث: أهمية المهارات الرقمية في تطوير الأداء المهني.
34	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني_ الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي في المؤسسات الإقتصادية ! Erreur	
Signet non défini.	
37	I.المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي
37	II.المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي
38	III.المطلب الثاني: أهداف وأهمية التحويل الرقمي في المؤسسات الاقتصادية.
44	IV.المطلب الثالث: متطلبات وعوامل نجاح التحويل الرقمي.

قائمة المحتويات

V. المطلب الرابع : مفهوم تحسين الاداء الإداري و القيادة الاستراتيجية.....	52
VI.المبحث الثاني: العلاقة بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية في المؤسسات الاقتصادية.....	57
VII.المطلب الأول: تأثير الخبرة المهنية على المهارات الرقمية.....	57
VIII.المطلب الثاني: الفروق في المهارات الرقمية حسب مستوى الخبرة المهنية	60
IX.المطلب الثالث: العلاقة بين الخبرة المهنية والكفاءة الرقمية في بيئة العمل	64
X. المطلب الرابع: الأمن السيبراني و ابعاده و امن المعلومات.....	67
خلاصة الفصل:	73
الفصل الثالث _دراسة ميدانية بالمجموعة العامة الخزف الصحي لولاية الشلف ! Erreur ! Signet non défini.	
I. المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	76
II.المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لمحاوَر الإستبيان	81
التحليل الوصفي للبيانات الاجتماعية للمبحوثين:	82
المحور الأول: دور الخبرة المهنية في تبني وتنفيذ التحول الرقمي.....	93
المحور الثاني: دور المهارات الرقمية في دعم التحول الرقمي.....	99
المحور الثالث: التكامل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية	104
خاتمة..... Erreur ! Signet non défini.	
قائمة المصادر و المراجع	114
الملاحق	114

مقدمة عامة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديات جديدة فرضت عليها ضرورة التكيف مع البيئة الرقمية الحديثة، وذلك من خلال تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي يساهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة وتحقيق القدرة التنافسية. فقد أدى الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تغيير أساليب العمل التقليدية، وأصبح الاعتماد على التقنيات الرقمية أمراً ضروريا لضمان سرعة إنجاز الأعمال وتحسين جودة الخدمات وتسهيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

ويعد التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي تهدف إلى تطوير مختلف وظائف المؤسسة من خلال استخدام الوسائل والتقنيات الرقمية في التسيير والتنظيم والتواصل، مما يساعد على تحقيق المرونة والفعالية في الأداء. غير أن نجاح هذا التحول لا يعتمد فقط على توفير التكنولوجيا الحديثة والبنية التحتية الرقمية، بل يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة المورد البشري ومدى قدرته على التكيف مع المتغيرات الجديدة. فالعنصر البشري يبقى الأساس في إنجاح مختلف عمليات التطوير داخل المؤسسة، باعتباره المسؤول عن استخدام التكنولوجيا وتوظيفها بطريقة فعالة.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية الخبرة المهنية والمهارات الرقمية كعاملين أساسيين في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات. فالخبرة المهنية تساعد الموظف على فهم طبيعة العمل والتعامل مع مختلف التحديات التي قد تواجهه أثناء استخدام الأنظمة الرقمية، كما تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة وتحسين مستوى الأداء. أما المهارات الرقمية فتتمثل في قدرة الموظف

على استخدام الوسائل التكنولوجية والبرامج الرقمية بكفاءة، بما يساهم في تسهيل العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن هنا أصبح الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وتدعيم خبراتهم المهنية من أبرز متطلبات المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة والتغيرات المستمرة التي يشهدها العالم الاقتصادي، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق الاستفادة القصوى من التكنولوجيا الرقمية من خلال مورد بشري مؤهل وقادر على مواكبة التحولات الحديثة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو الآتي:

- كيف ينعكس التفاعل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية للموظفين على مسار التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية؟

• الأسئلة الفرعية

- ما مستوى تأثير الخبرة المهنية للموظفين على تبني وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية؟

- إلى أي مدى تسهم المهارات الرقمية للموظفين في دعم فعالية مسار التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية؟

- هل يوجد تأثير تكاملي بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية يعزز نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية؟

• فرضيات الدراسة

- تساهم الخبرة المهنية للموظفين في تسهيل تبني وتنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية.
- تلعب المهارات الرقمية للموظفين دورًا محوريًا في دعم مسار التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية.
- يوجد تأثير تكاملي بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية يعزز فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

• أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه الخبرة المهنية والمهارات الرقمية في تعزيز التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال النقاط التالية:
- التعرف على مفهوم التحول الرقمي ومتطلباته داخل المؤسسة الاقتصادية.
 - توضيح مفهوم الخبرة المهنية وأبعادها ودورها في تحسين أداء العاملين.
 - إبراز مفهوم المهارات الرقمية وأهم أنواعها في بيئة العمل الحديثة.
 - تحليل أثر الخبرة المهنية في تسهيل تبني تقنيات وأدوات التحول الرقمي داخل المؤسسة.
 - دراسة دور المهارات الرقمية في إنجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

- تحديد طبيعة العلاقة بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية في دعم نجاح التحول الرقمي.
- اقتراح توصيات عملية تساعد المؤسسة على تطوير رأس مالها البشري بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.

• أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بموضوع التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال إبراز دور الخبرة المهنية والمهارات الرقمية كعناصر أساسية في إنجاح هذا التحول. كما تسهم في توضيح العلاقة بين المتغيرات المدروسة، وتقديم إطار مفاهيمي يمكن أن يشكل مرجعاً للباحثين والطلبة في الدراسات المستقبلية ذات الصلة برأس المال البشري والتحول الرقمي.

ثانياً: الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الاقتصادية في تطوير كفاءات مواردها البشرية، خاصة فيما يتعلق بتعزيز المهارات الرقمية والاستفادة من الخبرة المهنية في دعم مشاريع التحول الرقمي. كما تساعد متخذي القرار على وضع استراتيجيات فعالة لتأهيل العاملين بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

• أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع بناءً على جملة من الاعتبارات العلمية والعملية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

_الانتشار المتسارع للتحويل الرقمي في مختلف المؤسسات الاقتصادية.

_الأهمية المتزايدة للمهارات الرقمية في بيئة العمل الحديثة، واعتبارها عنصراً أساسياً.

_مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، خاصة في ظل التحويل نحو الاقتصاد الرقمي.

_ارتباط الموضوع بتخصص إدارة الأعمال، لكونه يجمع بين الإدارة، الموارد البشرية، والتكنولوجيا الحديثة.

- الرغبة في الإسهام العلمي من خلال تقديم دراسة يمكن أن تساعد المؤسسات الاقتصادية على تعزيز تحولها الرقمي.

• عرض ومناقشة الدراسات السابقة

يحتل استعراض الدراسات السابقة أهمية بالغة في البحث العلمي، إذ يمكن الباحث من الإحاطة بالإطار النظري والمفاهيمي للموضوع، والتعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة، كما يساهم في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن المسار العلمي القائم، وإبراز

أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوة البحثية التي تسعى إلى معالجتها. وانطلاقاً من ذلك، سيتم في هذا الجزء عرض مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع الخبرة المهنية والمهارات الرقمية في تعزيز التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية.

الدراسة الأولى

دراسة الدكتور محمد عوض العربي والدكتور محمد محمود عبد العال (2022)، بعنوان:

إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي لمتطلبات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية"، والمنشورة بالمجلد 24، العدد الأول.

هدفت الدراسة إلى إعادة بناء وتطوير جدارات المورد البشري الحكومي بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي، من خلال إجراء دراسة مقارنة بين مصر والمملكة العربية السعودية، مع التركيز على تحديد المهارات والجدارات اللازمة لإنجاح عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المقارن في تحليل سياسات التحول الرقمي وأطر تنمية الموارد البشرية في البلدين. وتوصلت النتائج إلى أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بدرجة كبيرة بتطوير المهارات الرقمية، وإعادة تأهيل المورد البشري، وتعزيز برامج التدريب المستمر بما يتوافق مع التغيرات التكنولوجية الحديثة. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في إبراز أهمية المهارات الرقمية والخبرة المهنية كعاملين أساسيين في دعم وتعزيز التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية.

• منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهجين متكاملين هما: المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لوصف وتحليل المفاهيم المتعلقة بالخبرة المهنية والمهارات الرقمية والتحول الرقمي، واستعراض مختلف الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال اختيار مؤسسة اقتصادية محل الدراسة، بهدف تحليل واقع الخبرة المهنية والمهارات الرقمية لدى العاملين بها، وبيان دورهما في تعزيز التحول الرقمي داخل المؤسسة.

• تقسيمات الدراسة

تتطلب هذه الدراسة في البداية بالإطار العام للإشكالية كمدخل تمهيدي، يتضمن عرض إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، إلى جانب بيان أسباب اختيار الموضوع وأهميته والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، مع الإشارة إلى المنهج المعتمد وحدود الدراسة. كما يتم التطرق إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث أو أحد متغيراته، بهدف الاستفادة من نتائجها وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات العلمية.

الفصل الأول: متعلق بالأدبيات النظرية للخبرة المهنية والمهارات الرقمية، ويتضمن بحثين؛ المبحث الأول يتناول الإطار المفاهيمي للخبرة المهنية من خلال التطرق لتعريفها وخصائصها وأهميتها في بيئة العمل، بالإضافة إلى مصادر اكتسابها وتطويرها. أما المبحث الثاني فيتناول

الإطار المفاهيمي للمهارات الرقمية من خلال تحديد مفهومها وأنواعها المتمثلة في استخدام الحاسوب والاتصال الرقمي وإدارة البيانات، وصولاً إلى تبيان أهميتها في تطوير الأداء المهني وتعزيز الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة.

• حدود الدراسة

في إطار ضبط مجال البحث وضمان التركيز على الإشكالية الرئيسية، تم وضع حدود الدراسة كما يلي:

• الحدود الزمنية:

أُجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2025-2026، وتحديدًا في السداسي الثاني من العام، حيث تم تخصيص الفترة الممتدة من شهر أفريل إلى غاية شهر ماي للجانب التطبيقي والبحث الميداني.

• الحدود المكانية:

تم اختيار [مؤسسة إنتاج الآجر والخزف] كمجال مكاني لإجراء الدراسة التطبيقية، نظرًا لطبيعة نشاطها الصناعي الذي يجمع بين الخبرة التقنية الميدانية وبين التوجه نحو الرقمنة في خطوط الإنتاج، مما يجعلها نموذجًا مناسبًا لدراسة أثر الخبرة والمهارات الرقمية على الأداء.

• الحدود البشرية:

تمثلت في عمال وإطارات المؤسسة الذين لديهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، والذين يبلغ عددهم 30 عاملاً، وقد تم اختيار هذه الفئة لكونها الأكثر ارتباطاً بمشكلة البحث والقادرة على تقديم معلومات دقيقة تخدم أهداف الدراسة حول كيفية توظيف مهاراتهم الرقمية وخبراتهم في بيئة العمل.

الجانِب النظري

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للخبرة المهنية والمهارات
الرقمية

تعد الخبرة المهنية من الركائز الأساسية لتطوير أداء الأفراد داخل بيئة العمل، حيث تمثل مجموعة المعارف والمهارات العملية المكتسبة من التجارب السابقة التي تساهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بكفاءة. وتشير الأدبيات النظرية إلى أن الخبرة المهنية لا تتشكل فقط من الخبرات المباشرة، بل تتأثر أيضًا بالتعلم المستمر والتدريب المستهدف الذي يعزز من قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المهنية. من جانب آخر، أصبحت المهارات الرقمية عنصرًا لا غنى عنه في العصر الحديث، إذ تمكن الأفراد من استخدام التقنيات الحديثة لإتمام المهام بسرعة ودقة، وبالتالي زيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل. كما تربط الدراسات الحديثة بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية، حيث تؤكد أن الجمع بين الخبرة العملية والقدرات الرقمية يعزز الأداء الوظيفي و يتيح للأفراد مواكبة متطلبات سوق العمل المتغير. ومن هنا، يظهر أن دراسة الأدبيات النظرية المتعلقة بالخبرة المهنية والمهارات الرقمية تشكل أساسًا لفهم كيفية تطوير قدرات الموظفين وتحقيق التميز في بيئات العمل المعاصرة.

1. المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخبرة المهنية

تعتبر الخبرة المهنية من العناصر الأساسية التي تحدد كفاءة الفرد في أداء مهامه العملية، حيث تمثل تراكم المعارف والمهارات المكتسبة عبر الممارسة والتفاعل مع بيئة العمل. وتشكل هذه الخبرة إطارًا مفاهيميًا يساعد على فهم كيفية اكتساب القدرات العملية وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات المهنة

II. المطلب الأول: مفهوم الخبرة المهنية وتعريفاتها في الأدبيات الإدارية.

تُعد الخبرة المهنية عنصراً محورياً في تطوير أداء الأفراد داخل المؤسسات، فهي تمثل مجموعة المعارف والمهارات العملية التي يكتسبها الفرد من خلال الممارسة والتفاعل المستمر مع بيئة العمل. وقد قدمت الأدبيات الإدارية تعريفات متعددة للخبرة المهنية، تشير جميعها إلى أن الخبرة ليست مجرد معرفة نظرية، بل هي قدرة عملية على التعامل مع المواقف المهنية المختلفة بفعالية وكفاءة.

يرى **David Kolb** أن "الخبرة المهنية عبارة عن عملية تعلم يتم من خلالها إنشاء المعرفة عبر تحويل التجربة إلى إدراك وفهم، حيث يشكل هذا التحول أساس تطوير الكفاءة المهنية"¹، يُظهر هذا التعريف أن الخبرة تركز أساساً على التعلم من التجربة، مما يجعلها عملية ديناميكية مستمرة وليست مجرد تراكم زمني.

يؤكد **Donald Schön** أن "الخبرة المهنية تتجسد في قدرة الفرد على التفكير أثناء العمل وبعده، بما يسمح له بتحسين أدائه في المواقف المهنية المعقدة"²، يبرز هذا التعريف أهمية التفكير التأملي كعنصر جوهري في تطوير الخبرة وتحسين الممارسة المهنية.

يعرفها **Gary Becker** الخبرة المهنية "باعتبارها تراكم المهارات والمعارف الناتجة عن العمل والتدريب، وهي شكل من أشكال رأس المال البشري الذي يساهم في رفع إنتاجية الفرد"³،

¹ Kolb, D. A. Experiential Learning. Prentice Hall , 1984 , P 38

² Schön, D. A. The Reflective Practitioner. Basic Books, 1983 , P 50

³ Becker, G. S. Human Capital (3rd ed.). University of Chicago Press, 1993 , P 33

يوضح هذا التعريف البعد الاقتصادي للخبرة من خلال ربطها بالإنتاجية والاستثمار في رأس المال البشري.

يذهب أحمد ماهر إلى أن الخبرة المهنية "تمثل حصيلة ما يكتسبه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات نتيجة ممارسته للعمل، والتي تتعكس مباشرة على كفاءته في الأداء"¹، يركز هذا التعريف على أثر الخبرة في تحسين الأداء والكفاءة داخل المنظمة.

يرى علي السلمي أن الخبرة المهنية "هي عملية تعلم مستمرة ناتجة عن التفاعل بين الفرد وبيئة العمل، تؤدي إلى تنمية قدراته المهنية"²، يبرز هذا التعريف دور البيئة التنظيمية والتفاعل الاجتماعي في تشكيل الخبرة المهنية.

كما يعرفها عبد الباري درة الخبرة المهنية بأنها "رصيد تراكمي من المعرفة التطبيقية والمهارات المكتسبة من خلال الممارسة العملية"³، يوضح هذا التعريف الطابع التراكمي للخبرة باعتبارها نتاجاً للتجربة المستمرة عبر الزمن.

III. المطلب الثاني: خصائص الخبرة المهنية وأهميتها في بيئة العمل.

تتميز الخبرة المهنية بعدة خصائص تجعلها عاملاً أساسياً في تطوير الأداء الوظيفي، فهي تراكمية بطبيعتها وتعكس مدى تفاعل الفرد مع بيئة العمل ومهامه اليومية. كما أنها ديناميكية، إذ تتطور باستمرار مع التعلم المستمر والمواقف العملية الجديدة، مما يزيد من قدرة

¹ ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 124
² السلمي، علي، السلوك الإنساني في المنظمات، دار غريب، القاهرة، 1998، ص 211
³ درة، عبد الباري، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار وائل، عمان، 2003، ص 89

الفرد على التكيف مع التغيرات المهنية. وتلعب الخبرة المهنية دورًا محوريًا في تحسين كفاءة الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات بفعالية أكبر.

1. خصائص الخبرة المهنية

تُعدّ الخبرة المهنية من المفاهيم الجوهرية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تمثل الرصيد التراكمي الذي يكتسبه الفرد من خلال ممارسته للعمل عبر الزمن. ولا تقتصر أهميتها على عدد سنوات العمل فقط، بل تشمل نوعية التجارب المهنية ومدى قدرة الفرد على تطوير أدائه وتوظيف معارفه في حل المشكلات العملية.

1.1. التراكمية

تعد التراكمية من أبرز خصائص الخبرة المهنية، حيث تتشكل بشكل تدريجي من خلال ما يكتسبه الفرد من معارف ومهارات أثناء ممارسته للعمل. فكل تجربة مهنية يمر بها الفرد تضيف إلى رصيده المعرفي، سواء كانت تجربة ناجحة أو فاشلة، إذ تساهم الأخطاء أيضًا في تطوير الأداء مستقبلاً. كما أن هذا التراكم لا يكون عشوائيًا، بل يتأثر بطبيعة المهام التي يؤديها الفرد ومدى تنوعها، مما يسمح ببناء خبرة متكاملة. وبالتالي، فإن الخبرة المهنية تمثل حصيلة تراكمية طويلة الأمد تعكس مستوى تطور الفرد في مجاله المهني¹.

¹ مشرور محمد الأمين وآخرون، تُمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية دراسة حالة تُمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر، مجلة التنظيم و العمل ، المجلد 5 ، العدد 4 ، 2016، ص 30

2.1. الارتباط بالزمن والاستمرارية

ترتبط الخبرة المهنية ارتباطًا وثيقًا بعامل الزمن، إذ لا يمكن اكتسابها في فترة قصيرة، بل تحتاج إلى سنوات من الممارسة الفعلية والمتواصلة. فكلما زادت مدة عمل الفرد في مجال معين، زادت فرص احتكاكه بالمواقف المهنية المختلفة، مما يساعده على اكتساب مهارات أعمق. كما أن الاستمرارية في العمل تساهم في تثبيت هذه المهارات وتحويلها إلى سلوك مهني دائم، وهو ما ينعكس على جودة الأداء. غير أن الزمن وحده لا يكفي، بل يجب أن يكون مصحوبًا بتعلم مستمر وتجارب حقيقية تضيف قيمة للخبرة¹.

3.1. الارتباط بالممارسة العملية

تُكتسب الخبرة المهنية أساسًا من خلال الممارسة العملية، حيث لا يكفي الاعتماد على المعرفة النظرية فقط في تكوين خبرة حقيقية. فالتجربة الميدانية تُمكن الفرد من تطبيق ما تعلمه واكتساب مهارات جديدة تتناسب مع واقع العمل. كما أن تكرار أداء المهام يساهم في تحسين مستوى الإتقان وتقليل الأخطاء مع مرور الوقت. لذلك، فإن الخبرة المهنية تعكس قدرة الفرد على تحويل المعرفة النظرية إلى أداء عملي فعال، وهو ما يميز الأفراد ذوي الخبرة عن غيرهم².

¹ زعاف صباح، جنيدى- رواق عيلة، أثر الخبرة المهنية لأساتذة التعليم الابتدائي على تسيير الزمن البيداغوجي في الأقسام متعددة المستويات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 1، 2022، ص 839

² حمودي ضاوية، دور التدريب المهني في تحسين الفعالية التنظيمية للعامل داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022، ص 52 – 53

4.1. القابلية للتطور والتجديد

لا تُعتبر الخبرة المهنية عنصراً ثابتاً، بل هي عملية ديناميكية قابلة للتطور والتجديد باستمرار. فالتغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي يشهدها عالم العمل تفرض على الأفراد تحديث معارفهم ومهاراتهم بشكل دائم. كما أن المشاركة في الدورات التدريبية والتعلم المستمر يساهمان في تعزيز الخبرة وتطويرها. وبالتالي، فإن الخبرة المهنية الحقيقية ليست تلك التي تتوقف عند حد معين، بل التي تنمو وتتجدد بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المهنية الحديثة¹.

5.1. الشمولية

تتميز الخبرة المهنية بطابعها الشمولي، حيث لا تقتصر على الجانب المعرفي فقط، بل تشمل أيضاً المهارات السلوكية والاجتماعية والتنظيمية. فالفرد يكتسب من خلال خبرته القدرة على التواصل الفعال، والعمل ضمن فريق، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. كما تساعده الخبرة على فهم طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة، مما يعزز من قدرته على التكيف مع بيئة العمل. لذلك، فإن الخبرة المهنية تمثل مزيجاً متكاملًا من القدرات التي تساهم في تحسين الأداء العام للفرد².

¹ مقبول بلقاسم ، ولد ميلود ياسين ، دور تسيير الكفاءات البشرية في نجاح استمرارية المؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2025 ، ص 12

² عروس كوثر، جيلالي مابنو ، أخلاقيات المهنة كأداة للوقاية من الفساد ومكافحته ، مجلة القانون والتنمية ، المجلد 2 ، العدد 1 ، 2020 ، ص

6.1. الارتباط بالأداء والكفاءة

ترتبط الخبرة المهنية بشكل مباشر بمستوى الأداء والكفاءة، حيث يُفترض أن يؤدي تراكم الخبرة إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية. فالفرد ذو الخبرة يكون أكثر قدرة على إنجاز المهام بكفاءة عالية، واتخاذ قرارات سليمة استنادًا إلى تجاربه السابقة. كما أن الخبرة تساعد على تقليل الأخطاء وتحسين طرق العمل، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة ككل. ومع ذلك، فإن هذه العلاقة تبقى مرتبطة بمدى استثمار الفرد لخبرته في تطوير أدائه بشكل مستمر¹. تمثل الخبرة المهنية عنصرًا أساسيًا في بناء الكفاءة المهنية وتحسين الأداء داخل المؤسسات، حيث تتسم بمجموعة من الخصائص التي تجعلها عملية تراكمية وديناميكية في آن واحد. كما أنها لا تقتصر على المعرفة النظرية، بل تعتمد بشكل كبير على الممارسة العملية والتطور المستمر.

2. أهميتها في بيئة العمل

تُعدّ الخبرة المهنية من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة الأفراد داخل بيئة العمل، حيث تمثل حصيلة ما يكتسبه العامل من مهارات ومعارف نتيجة الممارسة الفعلية لمهامه الوظيفية. ولا تقتصر أهمية الخبرة المهنية على تحسين أداء الفرد فقط، بل تمتد لتشمل تطوير الأداء التنظيمي وتعزيز فعالية المؤسسة ككل.

¹ حيواني نريمان ، التوافق بين إدارة الكفاءات وقابلية التوظيف ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2020 ، ص 24 – 25

1.2. تحسين مستوى الأداء الوظيفي

تساهم الخبرة المهنية بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تمكنهم من إنجاز المهام بكفاءة أعلى ودقة أكبر. فالعامل الذي يمتلك خبرة مهنية يكون أكثر قدرة على فهم طبيعة العمل ومتطلباته، مما يساعده على تنفيذ المهام بسرعة وفعالية. كما أن الخبرة تتيح للفرد الاستفادة من تجاربه السابقة لتفادي الأخطاء وتحسين جودة العمل، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام داخل المؤسسة¹.

2.2. دعم اتخاذ القرار

تلعب الخبرة المهنية دوراً مهماً في تعزيز قدرة الفرد على اتخاذ القرارات المناسبة داخل بيئة العمل. فالعامل ذو الخبرة يعتمد على رصيد معرفي وتجارب سابقة تمكنه من تحليل المواقف المختلفة واختيار البدائل الأكثر ملاءمة. كما أن الخبرة تساعد على التنبؤ بنتائج القرارات وتقليل درجة المخاطرة، خاصة في المواقف المعقدة. لذلك، فإن وجود أفراد ذوي خبرة داخل المؤسسة يُعد عاملاً أساسياً في تحسين جودة القرارات الإدارية².

3.2. تقليل الأخطاء المهنية

تسهم الخبرة المهنية في تقليل الأخطاء داخل بيئة العمل، حيث يكون الفرد أكثر وعياً بالإجراءات الصحيحة وأفضل الطرق لإنجاز المهام. فالتجارب السابقة، خاصة تلك التي

¹ مقبول بلقاسم ، ولد ميلود ياسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 22

² تيزيري موسوي ، اتخاذ القرار المهني ، المجلة الجزائرية للتربية والصحة النفسية ، المجلد 3 ، العدد 1 ، 2009 ، ص 40

تتضمن أخطاء، تساعد الفرد على تجنب تكرارها مستقبلاً. كما أن الخبرة تُمكن العامل من اكتشاف المشكلات قبل وقوعها أو التعامل معها بسرعة عند حدوثها، مما يساهم في تحسين جودة العمل وتقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء¹.

4.2. تعزيز القدرة على التكيف مع بيئة العمل

تساعد الخبرة المهنية العاملين على التكيف مع مختلف الظروف والتغيرات داخل بيئة العمل، حيث تمنحهم مرونة أكبر في التعامل مع المواقف الجديدة. فالفرد الذي يمتلك خبرة سابقة يكون أكثر قدرة على فهم التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية والتعامل معها بكفاءة. كما أن الخبرة تعزز الثقة بالنفس، مما يسهل عملية الاندماج في بيئة العمل والتفاعل مع الزملاء والإدارة².

5.2. رفع الإنتاجية وتحقيق الكفاءة التنظيمية

تعتبر الخبرة المهنية من العوامل الأساسية التي تساهم في رفع الإنتاجية داخل المؤسسة، حيث يعمل الأفراد ذوو الخبرة على إنجاز الأعمال في وقت أقل وبجودة أعلى. كما أن الخبرة تساعد على تحسين استخدام الموارد المتاحة وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية. وبالتالي، فإن المؤسسات التي تعتمد على كفاءات ذات خبرة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية³.

¹ مشرور محمد الأمين و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 35

² نفس المرجع السابق

³ سامر سمية ، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية ، مجلة المعيار ، المجلد 10 ، العدد 4 ، 2020 ، ص 196

6.2. تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تلعب الخبرة المهنية دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث تعد من أهم مكونات رأس المال البشري. فالمؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات خبرة تكون أكثر قدرة على الابتكار وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها. كما أن الخبرة تساعد على التكيف مع متطلبات السوق ومواجهة المنافسة بفعالية، مما يمنح المؤسسة مكانة قوية في بيئة الأعمال¹.

تعد الخبرة المهنية عنصرا أساسيا في تحسين أداء الأفراد وتعزيز فعالية المؤسسات، حيث تساهم في تطوير المهارات، دعم اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء المهنية. كما أنها تلعب دورا مهما في رفع الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل. كما يُعد الاستثمار في تنمية الخبرة المهنية من أهم الاستراتيجيات التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسات لضمان الاستمرارية والنجاح في ظل التغيرات المتسارعة.

IV. المطلب الثالث: مصادر اكتساب الخبرة المهنية وتطويرها.

تُعدّ الخبرة المهنية من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها في بناء الكفاءة الفردية داخل المؤسسات، فهي لا تتشكل بشكل عشوائي، بل تُكتسب عبر مجموعة من المصادر التي تساهم في تطوير مهارات الفرد ومعارفه. كما أن تطور بيئة العمل وتزايد التحديات المهنية يفرضان على الأفراد السعي المستمر لاكتساب خبرات جديدة وتحديث خبراتهم السابقة.

¹ مقبول بلقاسم ، ولد ميلود ياسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 22

1. التعليم والتكوين الأكاديمي

يعد التعليم والتكوين الأكاديمي من أهم المصادر الأساسية لاكتساب الخبرة المهنية، حيث يزود الفرد بالمعارف النظرية والمفاهيم الأساسية المرتبطة بتخصصه. كما تساهم المؤسسات التعليمية في تنمية القدرات التحليلية والتفكير النقدي لدى الطالب، مما يساعده على فهم طبيعة العمل مستقبلاً. ورغم أن التعليم وحده لا يكفي لتكوين خبرة متكاملة، إلا أنه يشكل القاعدة التي تُبنى عليها الخبرة المهنية من خلال الممارسة. لذلك، فإن جودة التكوين الأكاديمي تلعب دوراً مهماً في تسهيل اندماج الفرد في سوق العمل¹.

2. التدريب والتأهيل المهني

يُعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تساهم في تطوير الخبرة المهنية، حيث يهدف إلى تحسين مهارات الأفراد ورفع كفاءتهم في أداء العمل. كما يتيح التدريب فرصة التعرف على أساليب وتقنيات جديدة تساعد على مواكبة التغيرات في بيئة العمل. وتتنوع برامج التدريب بين التدريب أثناء العمل وخارجه، مما يسمح للفرد باكتساب خبرات عملية جديدة. وبالتالي، فإن التدريب يمثل حلقة وصل بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي².

¹ عسالي بولرباح ، التكوين والتعليم الإداريين في البلدان العربية ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، المجلد 1 ، العدد 1 ، 2008 ، ص 294 – 295

² حمودي ضاوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 50

3. الخبرة العملية

تُعدّ الممارسة العملية المصدر الرئيسي لاكتساب الخبرة المهنية، حيث يتم من خلالها تحويل المعرفة النظرية إلى مهارات تطبيقية. فاحتكاك الفرد المباشر ببيئة العمل يمكنه من فهم طبيعة المهام والتحديات التي تواجهه، كما يساعده على تطوير قدرته على حل المشكلات واتخاذ القرارات. وتُعتبر التجربة العملية، خاصة تلك التي تتضمن مواقف متنوعة، من أهم العوامل التي تسهم في بناء خبرة مهنية حقيقية ومتينة¹.

4. التعلم الذاتي والتطوير الشخصي

يلعب التعلم الذاتي دوراً مهماً في تنمية الخبرة المهنية، حيث يعتمد على مبادرة الفرد في تطوير معارفه ومهاراته من خلال القراءة والبحث والاطلاع المستمر. كما يساهم استخدام الوسائط الرقمية والدورات الإلكترونية في توسيع آفاق الفرد المهنية. ويُعد هذا النوع من التعلم ضرورياً في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل، حيث لا يمكن الاعتماد فقط على المصادر التقليدية. لذلك، فإن التعلم الذاتي يعزز استقلالية الفرد ويساعده على مواكبة التطورات².

5. التفاعل مع بيئة العمل والزملاء

يساهم التفاعل مع الزملاء والرؤساء في العمل في اكتساب الخبرة المهنية، حيث يتم تبادل المعرفة والخبرات بشكل غير رسمي داخل المؤسسة. كما أن العمل ضمن فريق يساعد على

¹ رفاف عبد القادر، مزيان محمد، قيم العمل في ظل متغيري الخبرة و الرتبة المهنية، مجلة التنمية البشرية، المجلد 6، العدد 3، 2019، ص 94

² رمضان نعيمة، أهمية التعلم الذاتي في العملية التدريسية، مجلة آفاق علمية، المجلد 10، العدد 3، 2018، ص 307

اكتساب مهارات جديدة من خلال التعلم من تجارب الآخرين. ويُعد هذا النوع من التعلم من أهم مصادر الخبرة، لأنه يعتمد على الممارسة اليومية والتفاعل المباشر مع مختلف المواقف المهنية، مما يساهم في تطوير الأداء بشكل مستمر¹.

6. المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار

تُعدّ المشاركة في مواجهة المشكلات المهنية واتخاذ القرارات من أهم مصادر تطوير الخبرة، حيث تُمكن الفرد من اختبار قدراته في مواقف حقيقية. فالتعامل مع المشكلات يساعد على تنمية التفكير التحليلي واكتساب مهارات جديدة في حل الأزمات. كما أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز الثقة بالنفس وتكسب الفرد خبرة عملية في تقييم البدائل واختيار الأنسب. لذلك، فإن الخبرة المهنية تتطور بشكل كبير من خلال التعرض للمواقف المعقدة والتحديات العملية². لا يعتمد اكتساب الخبرة المهنية وتطويرها على مصدر واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل مثل التعليم، التدريب، والممارسة العملية، إلى جانب التعلم الذاتي والتفاعل داخل بيئة العمل. كما أن هذه المصادر تكمل بعضها البعض، حيث يساهم كل منها في بناء خبرة مهنية متكاملة. لذلك، فإن الاهتمام بتنوع مصادر اكتساب الخبرة يُعد من أهم السبل التي تساعد الأفراد على تطوير كفاءاتهم وتحقيق النجاح في حياتهم المهنية.

¹ سناني لبنى، بوعطيط جلال الدين، متطلبات تحقيق التوافق المهني في المؤسسات التنظيمية، مجلة سوسولوجيا، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 22

² محمد معمر، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص 60 – 61

V. المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمهارات الرقمية

تُعد المهارات الرقمية من العناصر الأساسية في تطوير أداء الأفراد في بيئة العمل الحديثة، حيث تمكنهم من استخدام التقنيات والأدوات الرقمية بكفاءة وسرعة. يشمل الإطار المفاهيمي لهذه المهارات فهم التطبيقات الرقمية المختلفة وكيفية توظيفها في إنجاز المهام اليومية بفعالية.

VI. المطلب الأول: مفهوم المهارات الرقمية وتعريفاتها.

تعتبر المهارات الرقمية من القدرات الأساسية التي يحتاجها الأفراد للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة واستغلالها في إنجاز المهام بكفاءة. وقد قدمت الأدبيات تعريفات متعددة لهذه المهارات، جميعها تشير إلى أنها تشمل استخدام الأدوات الرقمية، التواصل عبر الوسائط الإلكترونية، وتحليل المعلومات الرقمية بشكل فعال.

يرى **European Commission** أن المهارات الرقمية: "هي الاستخدام الواثق والنقدي لتكنولوجيات المعلومات والاتصال من أجل العمل، والترفيه، والتعلم، والتواصل"¹، يبرز هذا التعريف شمولية المهارات الرقمية وارتباطها بمختلف مجالات الحياة، وليس فقط العمل التقني. يؤكد **UNESCO** أن المهارات الرقمية: "تشمل القدرة على الوصول إلى المعلومات الرقمية، وتقييمها، واستخدامها، وإنشائها، من خلال التقنيات الرقمية بشكل فعال"²، يوضح هذا التعريف أن المهارات الرقمية لا تقتصر على الاستخدام، بل تمتد إلى التحليل والإنتاج الرقمي.

¹ European Commission , Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning, 2006 , P 15

² UNESCO , A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills, 2018 , P 22

تري **Paul Gilster** أن المهارات الرقمية: "هي القدرة على فهم المعلومات وتقييمها باستخدام مصادر رقمية متعددة، وليس مجرد القدرة على استخدام الحاسوب"¹، يركز هذا التعريف على البعد المعرفي والنقدي في التعامل مع المعلومات الرقمية.

يرى **محمد الهادي** أن المهارات الرقمية: "مجموعة القدرات التي تمكن الفرد من استخدام التقنيات الرقمية بكفاءة في أداء الأعمال ومعالجة المعلومات"²، يركز هذا التعريف على توظيف المهارات الرقمية في بيئة العمل وتحسين الأداء.

يعرف **حسن زيتون** المهارات الرقمية بأنها: "قدرة الفرد على استخدام الوسائط الرقمية في التعلم والبحث والتواصل، مع توظيفها بشكل فعال وآمن"³، يبرز هذا التعريف أهمية الاستخدام الآمن والتعليمي للتكنولوجيا الرقمية.

يرى **عبد الله موسى** أن المهارات الرقمية: "مجموعة من المهارات التقنية والمعرفية التي تمكن الفرد من التعامل مع الأدوات الرقمية وإنتاج المعرفة وتبادلها"، يوضح هذا التعريف الطبيعة التكاملية للمهارات الرقمية بين الجانب التقني والمعرفي⁴.

¹ Gilster, P, Digital Literacy. Wiley, 1997, P 1

² الهادي محمد، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار المسيرة، عمان ، 2012 ، ص 67

³ زيتون حسن ، تكنولوجيا التعليم، عالم الكتب، القاهرة، 2015 ، ص 142

⁴ موسى عبد الله ،التعلم الإلكتروني: الأسس والتطبيقات، مكتبة الرشد، الرياض، 2014 ، ص 95

VII. المطلب الثاني: أنواع المهارات الرقمية في بيئة العمل.

في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده مختلف المؤسسات، أصبحت المهارات الرقمية عنصراً أساسياً في بيئة العمل الحديثة، حيث لم يعد النجاح المهني يعتمد فقط على المؤهلات التقليدية، بل أصبح مرتبطاً بقدرة الفرد على استخدام التقنيات الرقمية بكفاءة. وتسهم هذه المهارات في تحسين الأداء، وتسريع إنجاز المهام، وتعزيز التواصل داخل المؤسسة وخارجها.

1. استخدام الحاسوب والبرمجيات الأساسية

تُعد مهارات استخدام الحاسوب من أهم المهارات الرقمية الأساسية، حيث تشمل القدرة على التعامل مع أنظمة التشغيل والبرامج المكتبية مثل معالجة النصوص والجدول الإلكتروني والعروض التقديمية. كما تُمكن هذه المهارات العامل من إنجاز مهامه اليومية بكفاءة، مثل إعداد التقارير وتنظيم البيانات. وتُعتبر هذه المهارات شرطاً أساسياً للاندماج في بيئة العمل الرقمية، إذ لا يمكن أداء معظم الوظائف الحديثة دون إتقانها، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا¹.

2. الاتصال والتواصل الرقمي

تشمل هذه المهارات القدرة على استخدام وسائل الاتصال الرقمية مثل البريد الإلكتروني، ومنصات الاجتماعات الافتراضية، وتطبيقات التواصل المهني. كما تتضمن القدرة على نقل

¹ حنيش صلاح الدين ، الباي محمد ، متطلبات بناء القدرات و المهارات التعليمية في بيئة رقمية متغيرة ، مجلة Ex Professo ، المجلد 5 ، العدد 2 ، 2020 ، ص 87

المعلومات بشكل واضح وفعال عبر الوسائط الرقمية. وتسهم هذه المهارات في تعزيز التعاون بين العاملين، خاصة في بيئات العمل عن بُعد، حيث يعتمد التواصل بشكل كبير على الأدوات الرقمية. لذلك، فإن إتقان مهارات التواصل الرقمي يُعد ضروريًا لضمان سير العمل بكفاءة¹.

3. إدارة المعلومات والبيانات

تتمثل هذه المهارات في القدرة على جمع المعلومات الرقمية، وتنظيمها، وتحليلها، واستخدامها بشكل فعال في اتخاذ القرارات. كما تشمل القدرة على التعامل مع قواعد البيانات والبحث عن المعلومات عبر الإنترنت بطريقة دقيقة. وتُعتبر هذه المهارات ضرورية في بيئة العمل، حيث تعتمد المؤسسات بشكل متزايد على البيانات في التخطيط واتخاذ القرارات، مما يجعل القدرة على إدارتها من أهم الكفاءات المطلوبة².

4. الأمن الرقمي

تتعلق مهارات الأمن الرقمي بقدرة الفرد على حماية المعلومات والبيانات من المخاطر الإلكترونية، مثل الاختراقات والفيروسات. كما تشمل الوعي بكيفية استخدام كلمات المرور الآمنة، وتجنب الروابط المشبوهة، والحفاظ على سرية المعلومات المهنية. وتُعد هذه المهارات

¹ أمينة محمود غيث اليوسف ، دور الإتصال الرقمي في التعامل مع الأزمات في بيئة العمل ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 45 ، العدد 5 ، 2025 ، ص 215

² زرقون محمد، عبيدي توفيق، التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية بين حتمية التحول الرقمي و صعوبات التطبيق ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، المجلد 15 ، العدد 2 ، 2025 ، ص 333

ضرورية في ظل تزايد التهديدات الرقمية، حيث يمكن لأي خلل أمني أن يؤدي إلى خسائر كبيرة للمؤسسة¹.

5. حل المشكلات باستخدام التكنولوجيا

تشمل هذه المهارات قدرة الفرد على استخدام الأدوات الرقمية لإيجاد حلول للمشكلات المهنية، مثل تحليل البيانات أو استخدام برامج متخصصة. كما تتطلب هذه المهارات التفكير النقدي والقدرة على اختيار الأدوات المناسبة لكل مشكلة. وتسهم هذه المهارات في تحسين كفاءة العمل، حيث تمكّن الأفراد من التعامل مع التحديات بطرق مبتكرة وسريعة، مما يعزز الإنتاجية داخل المؤسسة².

6. التعلم الرقمي المستمر

تتمثل هذه المهارات في قدرة الفرد على مواكبة التطورات التكنولوجية من خلال التعلم المستمر باستخدام الوسائط الرقمية، مثل الدورات الإلكترونية والمنصات التعليمية. كما تمكن هذه المهارات العامل من تطوير نفسه باستمرار دون الاعتماد فقط على التدريب التقليدي. وتُعد هذه المهارات ضرورية في بيئة العمل الحديثة، حيث تتغير التقنيات بسرعة، مما يتطلب من الأفراد تحديث مهاراتهم بشكل دائم³.

¹ بوشنافة كريمة ، وسار نوال ، مهارات التواصل الرقمي عبر الفضاء الافتراضي ، مجلة الرواق ، المجلد 9 ، العدد 2 ، 2023 ، ص 198
² بن كيج نسرين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تدريب الموارد البشرية في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر " 3 " ، 2021 ، ص 45 – 46
³ نادية جمال الدين ، التعلم المستمر في الزمان الرقمي لمواجهة متغيرات سوق العمل والاقتصاد المرن ، مجلة العلوم التربوية ، المجلد 33 ، العدد 2 ، 2025 ، ص 5 – 6

أصبحت المهارات الرقمية عنصراً أساسياً في بيئة العمل الحديثة، حيث تشمل مجموعة متنوعة من القدرات التي تمكن الأفراد من التعامل مع التكنولوجيا بكفاءة. كما أن هذه المهارات تساهم في تحسين الأداء، وتعزيز التواصل، وحماية المعلومات، ومواكبة التطورات المستمرة. لذلك، فإن تنمية المهارات الرقمية تُعد ضرورة حتمية لضمان النجاح المهني في ظل التحول الرقمي المتسارع.

VIII. المطلب الثالث: أهمية المهارات الرقمية في تطوير الأداء المهني.

في ظل التحول الرقمي الذي يشهده العالم، أصبحت المهارات الرقمية من أهم العوامل التي تؤثر في مستوى الأداء المهني للأفراد داخل المؤسسات. فلم يعد الاعتماد على المهارات التقليدية كافياً، بل أصبح من الضروري امتلاك القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة بكفاءة. وتساهم هذه المهارات في تسريع إنجاز العمل، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

1. تحسين الكفاءة والإنتاجية

تساهم المهارات الرقمية في رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، حيث تمكنهم من إنجاز المهام بسرعة ودقة أكبر باستخدام الأدوات التكنولوجية. فاستعمال البرامج والتطبيقات الرقمية يساعد على تقليل الوقت والجهد المبذول في أداء العمل، كما يساهم في تنظيم المهام بشكل

أفضل. إضافة إلى ذلك، فإن الاعتماد على الأنظمة الرقمية يقلل من الأخطاء البشرية، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء المهني ويزيد من فعالية المؤسسة¹.

2. تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات

تساعد المهارات الرقمية الأفراد على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، خاصة في ظل التطور التكنولوجي المستمر. فالعامل الذي يمتلك مهارات رقمية يكون أكثر استعدادًا لتبني التقنيات الجديدة والتعامل معها بكفاءة. كما أن هذه المهارات تُمكنه من مواكبة التحولات الرقمية داخل المؤسسة، مما يعزز استقراره المهني ويزيد من فرص نجاحه في العمل².

3. تحسين جودة الأداء المهني

تسهم المهارات الرقمية في تحسين جودة العمل من خلال توفير أدوات دقيقة تساعد على تنفيذ المهام بشكل أفضل. فالتقنيات الرقمية تمكن العامل من معالجة البيانات وتحليلها بدقة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر صوابًا. كما تساعد هذه المهارات على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، وهو ما يعزز من أداء الفرد والمؤسسة في آن واحد³.

¹ يوسف سحر احمد حسن، تنمية مهارات التقنية للعاملين في بيئات العمل الذكية وأثرها على تحقيق النمو الاقتصادي : دراس حالة جمهورية مصر العربية ، مجلة الاقتصاد والمالية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، 2026 ، ص 25

² منى مسغوني، روضة جديدي، التحول الرقمي: المهارات الرقمية من عامل تمكين إلى محرك استراتيجي للأعمال، الملتقى الوطني حول الإقتصاد الرقمي وأثره على الإقتصاد والتجارة الدولية في الجزائر- تحديات و آفاق - PEDAA يوم 72 نوفمبر 7272-مخبر جامعة الوادي ، ص 8 - 9

³ نفس المرجع السابق ، ص 8

4. تسهيل التواصل والتعاون داخل العمل

تلعب المهارات الرقمية دورا مهما في تحسين التواصل بين العاملين، سواء داخل المؤسسة أو خارجها. فوسائل الاتصال الرقمية مثل البريد الإلكتروني والمنصات التعاونية تساعد على تبادل المعلومات بسرعة وفعالية. كما أن هذه الأدوات تُمكن الفرق من العمل بشكل جماعي حتى في حال التباعد الجغرافي، مما يعزز روح التعاون ويساهم في تحسين الأداء المهني¹.

5. دعم الابتكار والإبداع في العمل

توفر المهارات الرقمية بيئة مناسبة للإبداع والابتكار، حيث تتيح للأفراد استخدام أدوات وتقنيات حديثة تساعدهم على تطوير أفكار جديدة. كما أن الوصول إلى مصادر معلومات متنوعة عبر الإنترنت يعزز من قدرة الفرد على التفكير بطرق مبتكرة. وبالتالي، فإن المهارات الرقمية لا تساهم فقط في تحسين الأداء، بل تساعد أيضا في تطوير أساليب العمل وابتكار حلول جديدة للمشكلات المهنية².

6. تعزيز فرص التطور والترقية المهنية

تُعتبر المهارات الرقمية من العوامل الأساسية التي تؤثر في فرص الترقية والتطور المهني، حيث تفضّل المؤسسات الأفراد القادرين على استخدام التكنولوجيا بكفاءة. كما أن امتلاك هذه

¹ بوشنافة كريمة ، وسار نوال ، مرجع سبق ذكره ، ص 189

² الطاهر بن عمارة ، نوال بن عمارة ، أثر التقنيات الرقمية في تنمية الإبداع داخل بيئة العمل ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، 2025 ، ص 91

المهارات يزيد من فرص الحصول على وظائف أفضل، خاصة في ظل التحول الرقمي. لذلك، فإن تطوير المهارات الرقمية يُعد استثماراً مهماً في المستقبل المهني للفرد¹.

أصبحت المهارات الرقمية عنصراً أساسياً في تطوير الأداء المهني، حيث تساهم في تحسين الكفاءة، وتعزيز القدرة على التكيف، ودعم الابتكار داخل بيئة العمل. كما أن أهميتها لا تقتصر على الجانب الفردي، بل تمتد لتشمل تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. لذلك، فإن تنمية هذه المهارات يُعد ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي وضمان النجاح المهني.

¹ بن مبارك محمد ياسين ، بولصباغ أكرم ، التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية واثره على انتاجية المؤسسة ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2024 ، ص 36

خلاصة الفصل:

يشكل الإطار المفاهيمي للخبرة المهنية قاعدة أساسية لفهم طبيعة الخبرة العملية وتطورها، حيث تُعرف الخبرة المهنية في الأدبيات الإدارية على أنها مجموعة المعارف والمهارات المكتسبة من خلال الممارسة والتفاعل مع بيئة العمل. وتتميز هذه الخبرة بخصائصها التراكمية والديناميكية، ما يجعلها عنصراً مهماً في تحسين الكفاءة واتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما أن مصادر اكتسابها وتطورها تعتمد على التعلم المستمر والتدريب المنظم. بالموازاة مع ذلك، يشكل الإطار المفاهيمي للمهارات الرقمية أساساً لفهم قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيا الحديثة بفعالية، إذ تعرف هذه المهارات بأنها القدرات اللازمة للتعامل مع الأدوات الرقمية وتحليل المعلومات والتواصل عبر الوسائط الإلكترونية. وتشمل المهارات الرقمية أنواعاً متعددة في بيئة العمل، وتبرز أهميتها في تعزيز الأداء المهني وزيادة الإنتاجية، مما يوضح أن الجمع بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية يمثل عاملاً حاسماً في تطوير قدرات الموظفين ومواكبة متطلبات سوق العمل الحديث.

الفصل الثاني

الأدبيات النظرية للتحول الرقمي
في المؤسسات الاقتصادية

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة بفعل التطور التكنولوجي المتنامي، حيث أصبح التحويل الرقمي من أبرز المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات النظرية، خاصة في مجال المؤسسات الاقتصادية. ولم يعد هذا التحويل مجرد خيار استراتيجي، بل أضحي ضرورة حتمية تفرضها متطلبات المنافسة والابتكار وتحسين الكفاءة، وفي هذا السياق، تسعى الأدبيات إلى تحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحويل الرقمي، واستكشاف أبعاده المختلفة، سواء من حيث تبني التقنيات الحديثة أو إعادة هيكلة العمليات التنظيمية بما يتلاءم مع البيئة الرقمية وإبراز دور التحويل الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي وخلق قيمة مضافة مستدامة، مما يجعل فهمه النظري مدخلاً أساسياً لاستيعاب تطبيقاته العملية داخل المؤسسات الاقتصادية.

1. المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي برزت بقوة في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع، حيث أصبح يمثل محوراً أساسياً في تطوير أداء المؤسسات، ويشير هذا المفهوم إلى توظيف التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة بما يسهم في تحسين الكفاءة وجودة الخدمات، كما يتجاوز التحول الرقمي مجرد استخدام التكنولوجيا ليشمل إحداث تغييرات عميقة في نماذج الأعمال وأساليب التشغيل.

2. المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

يُقصد بالتحول الرقمي عملية إدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف أنشطة عالم الأعمال، بما يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في طرق التشغيل وكيفية تقديم القيمة للزبائن، كما أنه نهج ديناميكي مستمر يفرض على المؤسسات مراجعة أوضاعها الراهنة بشكل دائم، والتجريب والتكيف مع المتغيرات، مع تقبل احتمالية الفشل كجزء من مسار التطوير والابتكار¹.

كما يُنظر إلى التحول الرقمي على أنه مشروع شامل يمس كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة داخل الدولة، حيث يُمثل انتقالاً من الأساليب التقليدية إلى أساليب حديثة تعتمد على التقنيات المتطورة، خاصة في تقديم الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بالأفراد والمؤسسات والاستثمارات، بما يساهم في تحسين الكفاءة وتعزيز جودة الأداء².

¹ إلهام يحيوي ، سارة قرابصي ، التسويق الرقمي كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق ، مجلة التنمية الاقتصادية ، المجلد 4 ، العدد 2 ، 2019 ، ص 132

² شاوشى خيرة ، خلوف زهرة ، التحول الرقمي في الجزائر ، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، 2023 ، ص 18

III. المطلب الثاني: أهداف وأهمية التحويل الرقمي في المؤسسات الاقتصادية.

يعد التحويل الرقمي من الركائز الأساسية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تبنيها لتحقيق التميز في بيئة تنافسية متسارعة، وتكمن أهدافه في تحسين كفاءة الأداء، وتعزيز جودة الخدمات، وتبسيط العمليات بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، كما تبرز أهميته في تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات أكثر دقة اعتمادًا على البيانات، وفتح آفاق جديدة للابتكار والنمو، ومن ثم، فإن استيعاب أهداف وأهمية التحويل الرقمي يشكل أساساً لفهم دوره في دعم استدامة المؤسسات وتطوير قدرتها التنافسية.

أولاً: أهداف التحويل الرقمي في المؤسسات الاقتصادية

يشكل التحويل الرقمي أحد أهم التوجهات الاستراتيجية الحديثة داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يعتمد على اندماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف الأنشطة الإدارية والانتاجية بهدف تحسين الأداء العام للمؤسسة، ويأتي هذا التحويل استجابة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، إضافة إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات. كما لم يعد مجرد تطوير تقني بل أصبح عملية شاملة تمس طرق العمل والإدارة واتخاذ القرار، كما تسعى المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية.

1. رفع الكفاءة التشغيلية

يهدف التحويل الرقمي الى تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات من خلال ادخال الانظمة الرقمية في تسير العمليات اليومية، حيث يساعد ذلك على تقليل الاعتماد على الاجراءات الورقية واليدوية التي تتسم بالبطء وكثرة الأخطاء، كما يسمح بتسريع انجاز المهام وتحسين جودة التنفيذ بشكل ملحوظ، اضافة الى ذلك يوفر امكانية المتابعة الفورية لسير العمل مما يسهل التدخل عند حدوث اي خلل، وبالتالي تتحسن فعالية التسيير الداخلي للمؤسسة بشكل واضح¹.

2. تحسين جودة الخدمات والمنتجات

يساهم التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات والمنتجات من خلال استخدام تقنيات تحليل البيانات والانظمة الذكية، حيث يساعد ذلك على فهم احتياجات العملاء بشكل ادق وتقديم حلول اكثر توافقا مع توقعاتهم، كما يتيح مراقبة جودة الانتاج بشكل مستمر وتقليل نسبة الاخطاء، اضافة الى ذلك يسمح بالتفاعل المباشر مع الزبائن والاستفادة من ملاحظاتهم في تطوير الخدمة، وبالتالي تتحسن جودة المخرجات بشكل تدريجي ومستدام².

¹ نمر ربيعة ، استراتيجيات التحويل الرقمي و أثرها على الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة وكالة عافية للأسفار و السياحة بوادي ارهيو- ، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 14 ، العدد 2 ، 2025 ، ص 335

² بن فوغال أحلام ، بديسي فهيمة ، إسهامات التحويل الرقمي كتوجه إستراتيجي في تحسين جودة الخدمات الجامعة الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 36 ، العدد 1 ، 2025 ، ص 207

3. دعم اتخاذ القرار

يهدف التحويل الرقمي الى تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات من خلال توفير بيانات دقيقة وموثوقة في الوقت المناسب، حيث تعتمد الادارة على تحليل البيانات لاستخراج مؤشرات تساعد في التخطيط الاستراتيجي. كما يقلل من الاعتماد على التقديرات الشخصية والقرارات غير المبنية على معلومات، اضافة الى ذلك يمكن التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والمخاطر المحتملة، وبالتالي تصبح القرارات الادارية اكثر دقة وفاعلية¹.

4. تعزيز الابتكار داخل المؤسسة

يساهم التحويل الرقمي في خلق بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار من خلال توفير ادوات رقمية حديثة تساعد على تطوير الافكار وتحويلها الى مشاريع عملية، حيث يمكن للمؤسسات ابتكار منتجات وخدمات جديدة تتماشى مع تطورات السوق. كما يدعم تحسين طرق العمل التقليدية وتحويلها الى نماذج اكثر مرونة، اضافة الى ذلك يشجع العاملين على الابداع والتجديد المستمر، وبالتالي يصبح الابتكار جزءا من ثقافة المؤسسة².

5. خفض التكاليف التشغيلية

يهدف التحويل الرقمي الى تقليل التكاليف داخل المؤسسات من خلال تقليص الاعتماد على الوسائل التقليدية مثل الورق والاجراءات اليدوية، حيث يؤدي ذلك الى تخفيض النفقات

¹ بوعطيط نورالهدى ، بوقال نسيم ، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية-دراسة تطبيقية ببلدية قسنطينة- ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال ، المجلد 8 ، العدد 2 ، 2025 ، ص 568
² نمر ربيعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 335 – 336

التشغيلية بشكل واضح. كما يساعد على تقليل الأخطاء التي قد تسبب خسائر مالية، إضافة إلى ذلك يسمح بتحسين استخدام الموارد المتاحة بشكل أكثر كفاءة، وبالتالي تتحقق كفاءة اقتصادية أعلى واستدامة مالية أفضل للمؤسسة¹.

يمثل التحويل الرقمي عملية شاملة تهدف إلى تطوير مختلف وظائف المؤسسة وليس فقط الجانب التقني، فهو يركز على رفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمات ودعم اتخاذ القرار وتعزيز الابتكار وتقليل التكاليف. كما يعكس توجه المؤسسات نحو تبني نماذج عمل حديثة قادرة على التكيف مع بيئة اقتصادية متغيرة. وبالتالي يعد التحويل الرقمي عنصراً أساسياً في تطوير المؤسسات الاقتصادية.

ثانياً: أهمية التحويل الرقمي في المؤسسات الاقتصادية

تتجاوز أهمية التحويل الرقمي حدود تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة لتشمل أبعاداً استراتيجية مرتبطة بالبقاء والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. حيث أصبح هذا التحويل ضرورة ملحة تفرضها التحولات العالمية، إضافة إلى التوجه نحو الاقتصاد الرقمي. كما يمثل وسيلة أساسية لدمج المؤسسات في بيئة اقتصادية حديثة قائمة على المعرفة والتكنولوجيا، ومن هذا المنطلق تظهر أهميته في عدة جوانب أساسية.

¹ بن فوغال أحلام ، بديسي فهمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 208

1. مواكبة التحولات الاقتصادية العالمية

تتمثل اهمية التحول الرقمي في قدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات السريعة في الاقتصاد العالمي، حيث اصبحت التكنولوجيا عنصرا اساسيا في تحديد مكانة المؤسسات وقدرتها التنافسية، كما ان عدم تبني الرقمنة يؤدي الى تراجع اداء المؤسسة وفقدان موقعها في السوق، اضافة الى ذلك يتيح الاندماج في الاقتصاد الرقمي العالمي والاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة، وبالتالي يضمن استمرارية المؤسسة في بيئة تنافسية¹.

2. تعزيز الشفافية والحوكمة

يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية داخل المؤسسات من خلال رقمنة العمليات وتوثيقها بشكل دقيق، حيث يسمح ذلك بتتبع جميع الانشطة بسهولة. كما يدعم تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والرقابة الداخلية، اضافة الى ذلك يقلل من فرص الفساد وسوء التسيير، وبالتالي تصبح المؤسسة اكثر مصداقية وثقة لدى مختلف الاطراف².

3. تحسين ادارة المخاطر

يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تحسين ادارة المخاطر من خلال تحليل البيانات والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، حيث يمكن اتخاذ اجراءات وقائية فعالة في الوقت المناسب.

¹ تالي نور الهدى ، استراتيجيات التحول الرقمي كآلية لتطوير التجارة الدولية بالجزائر ، الملتقى الوطني حول: الاقتصاد الرقمي وأثره على الإقتصاد و التجارة الدولية في الجزائر- تحديات PEDAA و آفاق- ، 2024 ، ص 5
² دياب لطفي أبوالمجد موسي دياب ، أثر التحول الرقمي على تعزيز الشفافية والنزاهة في المزايدات الحكومية: دراسة حالة لنظامي "منصة الشراء الموحد" في مصر و "اعتماد" في السعودية ، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن ، المجلد 11 ، العدد 3 ، 2025 ، ص 304

كما يساهم في تقليل المخاطر التشغيلية المرتبطة بالاعمال اليومية، اضافة الى ذلك يدعم استمرارية النشاط في حالات الازمات، وبالتالي يعزز استقرار المؤسسة على المدى الطويل¹.

4. دعم الاندماج في الاقتصاد الرقمي

تتجلى اهمية التحويل الرقمي في كونه وسيلة لادماج المؤسسات ضمن الاقتصاد الرقمي الحديث، حيث يتيح الانتقال من النماذج التقليدية الى نماذج تعتمد على التكنولوجيا والمنصات الرقمية. كما يوفر فرصا جديدة للنمو والتوسع، اضافة الى ذلك يسهل الوصول الى اسواق جديدة على المستوى الوطني والدولي، وبالتالي يعزز دور المؤسسة في الاقتصاد الحديث.²

5. المساهمة في تطوير الثقافة التنظيمية

يساهم التحويل الرقمي في تغيير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة نحو مزيد من الانفتاح على الابتكار والتعلم المستمر، حيث يشجع العاملين على اكتساب مهارات رقمية جديدة. كما يعزز روح التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة، اضافة الى ذلك يدعم التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، وبالتالي يساعد في بناء مؤسسة اكثر مرونة وتطورا³.

تتجاوز اهمية التحويل الرقمي الجانب التقني لتشمل ابعادا استراتيجية وتنظيمية عميقة، فهو يساعد المؤسسات على مواكبة التحولات العالمية وتعزيز الشفافية وتحسين ادارة المخاطر.

¹ نمر ربيعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 336

² دياب لطفي أبوالمجد موسي دياب ، مرجع سبق ذكره ، ص 304 – 305

³ بن فوغال أحلام ، بديسي فهيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 207 – 208

كما يدعم الاندماج في الاقتصاد الرقمي وتطوير الثقافة التنظيمية، وبالتالي يشكل عنصرا محوريا لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات الاقتصادية.

IV. المطلب الثالث: متطلبات وعوامل نجاح التحويل الرقمي.

يمثل التحويل الرقمي عملية معقدة تتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاحها داخل المؤسسات الاقتصادية، ويأتي في مقدمتها وجود بنية تحتية تكنولوجية متطورة، إلى جانب توفر كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على التكيف مع التغيرات الرقمية، كما يعد الدعم الإداري وتبني رؤية استراتيجية واضحة من العوامل الحاسمة في توجيه هذا التحويل وتحقيق أهدافه.

أولاً: متطلبات التحويل الرقمي

يعتبر التحويل الرقم

ي عملية شاملة ومعقدة داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث لا يقتصر على ادخال التكنولوجيا الحديثة فقط، بل يتطلب مجموعة من الشروط التنظيمية والبشرية والتقنية التي تضمن نجاحه واستمراريته، كما ان هذا التحويل يحتاج الى بيئة مؤسسية جاهزة قادرة على استيعاب التغيرات الجديدة، لذلك فان تحديد متطلبات نجاحه يعد خطوة اساسية لفهم كيفية تطبيقه بشكل فعال داخل المؤسسة.

1. توفر البنية التحتية التكنولوجية

تعد البنية التحتية التكنولوجية من اهم المتطلبات الاساسية لنجاح التحويل الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث تشمل هذه البنية الشبكات الرقمية والانظمة المعلوماتية المتطورة وقواعد البيانات والبرمجيات الحديثة، كما ان توفرها يسمح بضمان تدفق المعلومات بين مختلف الاقسام بشكل سريع وامن، ويساعد على تحسين الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، اضافة الى ذلك فان غياب هذه البنية يؤدي الى ضعف الاداء الرقمي وصعوبة تطبيق الانظمة الحديثة، لذلك تعتبر هذه البنية الاساس الذي يقوم عليه التحويل الرقمي داخل المؤسسة¹.

2. تنمية الموارد البشرية الرقمية

يعد تطوير الموارد البشرية من العوامل الحاسمة في نجاح التحويل الرقمي، حيث تحتاج المؤسسات الى افراد يمتلكون مهارات رقمية قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، كما يتطلب الامر تنظيم برامج تدريب مستمرة لتحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى قدرتهم على استخدام الانظمة الرقمية، اضافة الى ذلك يساعد هذا التطوير على تقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسة، كما يساهم في تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتكيف مع التطورات التكنولوجية، وبالتالي يصبح العنصر البشري محورا اساسيا في نجاح التحويل الرقمي².

¹ تالي نور الهدى ، مرجع سبق ذكره ، ص 3

² بوعطيط نور الهدى ، بوقال نسيم ، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية-دراسة تطبيقية ببلدية قسنطينة- ، مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال، المجلد 8 ، العدد 2 ، 2025 ، ص 569

3. دعم القيادة الادارية

تلعب القيادة الادارية دورا محوريا في نجاح التحويل الرقمي، حيث ان تبني الادارة العليا لهذا التحويل يمثل نقطة انطلاق اساسية لضمان تنفيذه بشكل فعال، كما ان القادة داخل المؤسسة يقومون بتوجيه الاستراتيجيات وتوفير الموارد اللازمة لدعم المشاريع الرقمية، اضافة الى ذلك فان القيادة الفعالة تساهم في تحفيز العاملين وتشجيعهم على قبول التغيير والتكيف معه، كما تساعد على تقليل مقاومة التحويل داخل المؤسسة، وبالتالي يشكل الدعم الاداري عاملا اساسيا لنجاح عملية التحويل الرقمي¹.

4. تطوير الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح التحويل الرقمي، حيث يتطلب هذا التحويل وجود بيئة عمل مرنة تتقبل التغيير وتشجع على الابتكار، كما ان تغيير العقلية داخل المؤسسة يعد خطوة ضرورية للانتقال نحو الرقمنة، اضافة الى ذلك فان نشر ثقافة رقمية داخل المؤسسة يساعد على تحسين التعاون بين العاملين ويعزز روح العمل الجماعي، كما يساهم في تقليل مقاومة التغيير، وبالتالي تصبح الثقافة التنظيمية عاملا داعما لنجاح التحويل الرقمي².

¹ زمورة جمال ، بن عيسى ليلي ، دور القيادة الرقمية في نجاح التحويل الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر ، مجلة مراجعة اقتصاديات المالية والمصارف والإدارة ، المجلد 11 ، العدد 2 ، 2022 ، ص 305
² نفس المرجع السابق ، ص 309

5. تأمين المعلومات والامن السيبراني

يعد الامن السيبراني من المتطلبات الاساسية لنجاح التحويل الرقمي، حيث تعتمد المؤسسات بشكل متزايد على البيانات الرقمية مما يجعلها عرضة لمخاطر الاختراق والقرصنة، لذلك يجب توفير أنظمة حماية متطورة تضمن سلامة المعلومات وحمايتها من الضياع او التلاعب، كما ان تعزيز الامن السيبراني يساعد على بناء الثقة بين المؤسسة واطرافها المختلفة، اضافة الى ذلك يقلل من المخاطر التشغيلية المرتبطة باستخدام الانظمة الرقمية، وبالتالي يضمن استمرارية العمل الرقمي داخل المؤسسة¹.

6. توفير التمويل الكافي

يحتاج التحويل الرقمي الى موارد مالية كافية لتغطية تكاليف البنية التحتية والتجهيزات التقنية وبرامج التدريب، حيث ان نقص التمويل يمكن ان يعيق تنفيذ مشاريع الرقمنة داخل المؤسسة، كما ان الاستثمار المالي الجيد يساهم في تسريع عملية التحويل وتحسين جودته، اضافة الى ذلك يساعد على ضمان استمرارية المشاريع الرقمية على المدى الطويل، وبالتالي يعتبر التمويل احد العوامل الاساسية لنجاح التحويل الرقمي².

¹ نمر ربيحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 337

² حريوش سمير ، بن شهيدة محمد ، ضرورة الموارد المالية و المادية التقنية على جاهزية مشاريع التحويل الرقمي في المؤسسات الأرشيفية : دراسة ميدانية بمركز الأرشيف الولائي لولاية تيارت ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية ، المجلد 17 ، العدد 2 ، 2025 ، ص 171

7. وجود استراتيجية رقمية واضحة

يعد وجود استراتيجية رقمية واضحة من اهم متطلبات نجاح التحويل الرقمي، حيث تساعد هذه الاستراتيجية على تحديد الاهداف والخطط والاجراءات اللازمة لتنفيذ التحويل داخل المؤسسة، كما تساهم في توجيه الجهود بشكل منظم وتجنب العشوائية في التطبيق، اضافة الى ذلك تسمح بمتابعة وتقييم نتائج التحويل بشكل مستمر، كما تساعد على تحسين اتخاذ القرار، وبالتالي يصبح التحويل الرقمي عملية منظمة وفعالة داخل المؤسسة¹.

يعتمد نجاح التحويل الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية على مجموعة من العوامل المتكاملة التي تشمل البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية والقيادة الادارية والثقافة التنظيمية والامن السيبراني والتمويل والاستراتيجية الرقمية، كما ان غياب اي عنصر من هذه العناصر قد يؤثر على فعالية التحويل الرقمي، لذلك يعتبر هذا التحويل عملية شاملة تتطلب تخطيطا دقيقا وتعاونا مستمرا بين مختلف مستويات المؤسسة من اجل تحقيق نتائج مستدامة وفعالة.

ثانيا: عوامل نجاح التحويل الرقمي

يعد نجاح التحويل الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية نتيجة لتكامل مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية، حيث لا يمكن للتكنولوجيا وحدها ان تحقق هذا النجاح دون توفر

¹ بن فوغال أحلام ، بديسي فهيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 210

بيئة مؤسساتية داعمة، كما ان التحويل الرقمي يتطلب تغييرا شاملا في طرق الادارة والتفكير والثقافة التنظيمية، لذلك فان فهم العوامل المؤثرة في نجاحه يعد امرا ضروريا لضمان تطبيقه بشكل فعال ومستدام داخل المؤسسة.

1. الالتزام والدعم من الادارة العليا

يعتبر دعم الادارة العليا من اهم عوامل نجاح التحويل الرقمي داخل المؤسسات، حيث ان تبني القادة لهذا التوجه يعكس ارادة استراتيجية واضحة نحو التغيير، كما ان الادارة العليا تقوم بتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق المشاريع الرقمية، اضافة الى ذلك تساهم في وضع رؤية واضحة للتحويل وتوجيه مختلف المستويات التنظيمية نحو تحقيقها، كما ان هذا الدعم يقلل من مقاومة التغيير داخل المؤسسة، وبالتالي يصبح نجاح التحويل الرقمي مرتبطا بشكل كبير بمدى التزام القيادة¹.

2. توافر البنية التحتية الرقمية

تلعب البنية التحتية الرقمية دورا اساسيا في نجاح التحويل الرقمي، حيث تشمل الانظمة المعلوماتية والشبكات وقواعد البيانات والتجهيزات التقنية الحديثة، كما ان توفر هذه البنية يسمح بتنفيذ العمليات الرقمية بشكل فعال وسلس، ويساهم في تحسين سرعة تبادل المعلومات بين

¹ السايح جنات ، أثر التحويل الرقمي على أداء المؤسسة ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2025 ، ص 10

مختلف الاقسام، اضافة الى ذلك فان ضعف البنية التحتية يؤدي الى عرقلة تطبيق التحويل الرقمي، وبالتالي تعتبر هذه البنية اساسا تقنيا لا يمكن الاستغناء عنه¹.

3. تطوير الكفاءات البشرية

يعد العنصر البشري من اهم العوامل المؤثرة في نجاح التحويل الرقمي، حيث يتطلب هذا التحويل وجود موظفين يمتلكون مهارات رقمية قادرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، كما ان المؤسسات تحتاج الى تنظيم برامج تدريب مستمرة لرفع كفاءة العاملين، اضافة الى ذلك يساعد تطوير المهارات على تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات التقنية، كما يقلل من مقاومة التغيير داخل المؤسسة، وبالتالي يشكل المورد البشري ركيزة اساسية لنجاح التحويل الرقمي².

4. امن المعلومات والامن السيبراني

يعد الامن السيبراني من العوامل الحيوية في نجاح التحويل الرقمي، حيث تعتمد المؤسسات بشكل كبير على البيانات الرقمية مما يجعلها عرضة للاختراقات والتهديدات الالكترونية، لذلك يجب توفير انظمة حماية قوية تضمن سلامة المعلومات، كما ان تعزيز الامن السيبراني يساعد

¹ تالي نور الهدى ، مرجع سبق ذكره ، ص 6

² مليس صالح علي الرجيعي ، العوامل الرئيسية لنجاح التحويل الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة و المتوسطة : منظور نظرية الاعتماد على الموارد ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 46 ، العدد 1 ، 2026 ، ص 235

على بناء الثقة بين المؤسسة وعملائها، اضافة الى ذلك يقلل من المخاطر المرتبطة باستخدام الانظمة الرقمية، وبالتالي يضمن استمرارية العمل الرقمي¹.

5. التمويل والاستثمار في التكنولوجيا

يعتبر التمويل الكافي من العوامل المهمة لنجاح التحويل الرقمي، حيث تحتاج المؤسسات الى استثمارات مالية لتطوير البنية التحتية الرقمية وشراء التجهيزات الحديثة، كما ان توفير التمويل يسمح بتطبيق المشاريع الرقمية بشكل فعال، اضافة الى ذلك يساهم في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، كما يساعد على ضمان استمرارية التحويل الرقمي على المدى الطويل، وبالتالي يشكل التمويل عنصرا اساسيا في نجاح العملية².

يتضح من خلال هذه العوامل ان نجاح التحويل الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية لا يعتمد على التكنولوجيا فقط، بل يركز على مجموعة متكاملة من العناصر تشمل القيادة الادارية والبنية التحتية والموارد البشرية والاستراتيجية الرقمية والثقافة التنظيمية والامن السيبراني والتمويل، كما ان تكامل هذه العوامل يضمن تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام، وبالتالي يصبح هذا التحويل مشروعا مؤسسيا شاملا يحتاج الى تخطيط دقيق وتنسيق مستمر بين مختلف الاطراف.

¹ تالي نور الهدى ، مرجع سبق ذكره ، ص 5 - 6

² نفس المرجع السابق ، ص 7

٧. المطلب الرابع: مفهوم تحسين الأداء الإداري

1. التعريف الأول:

– الأداء الإداري

إنّ الأداء الإداري يتعلق بما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى وإن وُجد بينهما عامل مشترك. وتعرّفه الشامان بأنه إنجاز الفرد لما يُسند إليه من مهام إدارية بكفاءة وفاعلية¹.

2. التعريف الثاني:

– مفهوم تحسين الأداء الإداري:

ويُعَدّ الأداء الإداري مجموعة من الممارسات الإدارية التي تتضمن تنفيذ السياسات الإدارية وما تتطلبه من تنمية مستمرة داخل العمل الإداري، بما يضمن تحسين أداء الأفراد. كما يرتبط هذا المفهوم بالقدرة على التطوير المستمر، ورفع مستوى الكفاءة، وتحقيق التميز والمنافسة داخل المؤسسة².

3. التعريف الثالث:

– مفهوم تحسين الأداء الإداري:

يعرف تحسين الأداء الإداري بأنه جهد مخطط يهدف إلى تغيير وتنمية أداء القيادات الإدارية في الجامعات عن طريق التأثير في قيمهم. ومهاراتهم. وأنماط سلوكهم. وذلك لأحداث التغيير في المؤسسة ككل بهدف تحقيق الفعالية الكلية³.

¹ جينس هيرمن: ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر، الأردن، 2011 ص 2.

² الشيخ الداري (2009): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث ع(7) صفحة 217

³ هياف ناصر هياف، كايد محمد سلامة (2016)، "، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد 4، عدد 16

- أنواع الأداء الإداري

يمكن تقسيم الأداء وتصنيفه مثل غيره من الظواهر الإدارية، وهو ما يطرح إشكالية إيجاد مسار دقيق وعملي يمكن الاعتماد عليه في تحديده. ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم الأداء إلى عدة أنواع، منها:

من حيث الشمولية:

. الأداء الكلي:

هو الأداء الذي يتجسد في الإنجازات التي تساهم فيها جميع العناصر والمناصب والوظائف أو الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة، ولا يمكن نسب هذه الإنجازات إلى عنصر واحد دون مساهمة باقي العناصر. وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن قياس مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة مثل الاستمرارية والربحية والأرباح وغيرها، حيث يُنظر إلى الأداء الكلي على أنه تفاعل بين جميع أنظمة المؤسسة وأدائها الفرعي .

. الأداء الجزئي:

هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف حسب المعيار المعتمد في التقسيم. فوفقاً للمعيار الوظيفي يمكن الحديث عن أداء الوظيفة المالية، والأداء الاقتصادي، وأداء وظيفة التمويل، وأداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق¹.

¹ عمر محمد التومي الشباني: علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، ليبيا، 1989 ص 5.

من حيث الطبيعة:

. الأداء الاقتصادي:

يتم تطبيق المبادئ الاقتصادية وسريانها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة، كذلك ما تعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب كمؤشرات مالية .

. الأداء الاجتماعي :

يتميز هذا النوع من الأداء بنفس المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسات في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، بما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء، ولذا يتطلب الأمر بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي .

. الأداء الإداري:

يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط كالسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة وللتفسير الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وذلك البرمجة الخطية.¹

¹ عادل بومجان: دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ENICAB جنارل كابل

من حيث المصدر:

وينقسم حسب المصدر إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

• الأداء الداخلي :

وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي للمؤسسة .

• الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة .

من حيث الوظيفة:

حسب هذا المعيار يتم تقسيم الأداء إلى أربعة معايير وظيفية:

أداء الوظيفة المالية :يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل

التكاليف الممكنة، فالأداء العالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير

السيولة اللازمة لتسديد ما تفرضه عليها التزاماتها، مع تحقيق معدلات مردودية جيدة

وتكاليف منخفضة .

• أداء وظيفة الإنتاج :يتحقق إنتاج المؤسسة عندما تستطيع تحقيق معدلات مرتفعة

للإنتاجية مقارنة بغيرها من المؤسسات¹ .

¹ عبد المليك: الاداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، نوفمبر . 2001صفحة

أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

عرّفها (المواتية وآخرون، 2013) القيادة الاستراتيجية على أنها قيادة متعددة الوظائف، تشمل امتلاك رؤية مستقبلية واضحة، تؤثر في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وتوجّه الأفراد نحو تحقيق الأهداف، كما تتميز بقدرتها على اتخاذ القرارات بدقة في بيئات تتسم بالغموض وعدم التأكد، إضافة إلى تعزيز وترسيخ الممارسات الأخلاقية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة¹.

ثانياً: ملامح القيادة الاستراتيجية

- يؤكد (أبو بكر، 2020) و(حريم، 2020) أن خصائص القائد الاستراتيجي تتحدد في:
- امتلاك قدرات ريادية للتعامل مع التحديات وإدارة الأزمات، وتمكينه من تحديد نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة².
 - التمتع بصفات قيادية مثل الحزم، والكفاءة، وقوة الشخصية، والثقة بالنفس.
 - تنمية وخلق الفرص وتحويل القيود والتهديدات إلى فرص تحقق مصالح المؤسسة.
 - القدرة على صناعة القرار، والإدارة الفعّالة للصراع والتحفيز.
 - التفكير الاستراتيجي³.

¹ فاكية بنت عبد الرضا بن محسن المواتية وآخرون، "القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان"، مجلة العلوم التربوية، جامعة قطر، كلية التربية، العدد 50، 2020

² حسين حريم (2015)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

³ مصطفى أبو بكر (2010)، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان

VI. المبحث الثاني: العلاقة بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية في المؤسسات الاقتصادية

تعد العلاقة بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية من القضايا الجوهرية في ظل التحوّل الرقمي الذي تشهده المؤسسات الاقتصادية، فالخبرة المهنية توفر أساساً معرفياً وعملياً يُمكن الأفراد من فهم سياق العمل واتخاذ قرارات فعّالة، في حين تُسهم المهارات الرقمية في تعزيز قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة وتحسين الأداء، وتكمن أهمية هذه العلاقة في تكاملها، إذ إن امتلاك الخبرة دون مهارات رقمية قد يحدّ من الكفاءة، كما أن توفر المهارات الرقمية دون خبرة قد يضعف جودة المخرجات، ومن ثمّ، فإن تحقيق التوازن بينهما يُعدّ عاملاً أساسياً لرفع مستوى الأداء وتعزيز تنافسية المؤسسات.

VII. المطلب الأول: تأثير الخبرة المهنية على المهارات الرقمية

تعد الخبرة المهنية من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى اكتساب وتطوير المهارات الرقمية داخل بيئة العمل، حيث إن تراكم الخبرات العملية يساهم في تشكيل قدرة الفرد على التفاعل مع التقنيات الحديثة بشكل أكثر فعالية، كما أن التحوّل نحو الرقمنة داخل المؤسسات جعل من الضروري دراسة العلاقة بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية لفهم كيفية تحسين أداء العاملين وتطوير كفاءاتهم بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

1. تعزيز القدرة على التكيف مع التقنيات الرقمية

تساهم الخبرة المهنية في تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التقنيات الرقمية الجديدة داخل بيئة العمل، حيث ان الموظف الذي يمتلك خبرة طويلة يكون اكثر قدرة على فهم طبيعة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، كما يستطيع ربط التجارب السابقة بالادوات الرقمية الحديثة، اضافة الى ذلك تساعد الخبرة على تقليل التردد في استخدام الانظمة الرقمية الجديدة، وبالتالي يصبح التكيف مع التحويل الرقمي اكثر سهولة وفاعلية¹.

2. تحسين سرعة اكتساب المهارات الرقمية

تلعب الخبرة المهنية دورا مهما في تسريع عملية اكتساب المهارات الرقمية، حيث ان العاملين ذوي الخبرة لديهم قدرة افضل على التعلم من المواقف العملية السابقة، كما يمكنهم فهم الادوات الرقمية بشكل اسرع مقارنة بغيرهم، اضافة الى ذلك تساعد الخبرة في ربط المعرفة النظرية بالتطبيق العملي، وبالتالي يصبح اكتساب المهارات الرقمية عملية اكثر سهولة وفعالية².

3. تقليل مقاومة استخدام التكنولوجيا

تساهم الخبرة المهنية في تقليل مقاومة العاملين لاستخدام التكنولوجيا الرقمية داخل المؤسسات، حيث ان الافراد ذوي الخبرة يكونون اكثر ثقة في التعامل مع التغيرات التنظيمية،

¹ يوسف سحر احمد حسن ، تنمية مهارات التقنية للعاملين في بيئات العمل الذكية وأثرها على تحقيق النمو الاقتصادي : دراس حالة جمهورية مصر العربية ، مجلة الاقتصاد و المالية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، 2026 ، ص 22 – 23

² وراد فؤاد ، زاوي أحمد صادق ، المهارات السلوكية والرقمية وأهميتها في بروز نماذج أعمال جديدة بالإقتصادية المتقدمة ، مجلة دفاتر بوادكس ، المجلد 12 ، العدد 1 ، 2023 ، ص 266

كما ان تراكم التجارب السابقة يساعدهم على تقبل الادوات الجديدة بشكل تدريجي، اضافة الى ذلك يقلل ذلك من الخوف من الفشل في استخدام الانظمة الرقمية، وبالتالي يسهل عملية الانتقال نحو بيئة عمل رقمية¹.

4. تحسين جودة استخدام الادوات الرقمية

تؤثر الخبرة المهنية بشكل مباشر على جودة استخدام الادوات الرقمية داخل بيئة العمل، حيث ان الموظف الخبير يكون اكثر دقة في التعامل مع الانظمة الرقمية المختلفة، كما يمتلك قدرة افضل على استغلال وظائف هذه الادوات بشكل فعال، اضافة الى ذلك تساعد الخبرة على تقليل الاخطاء التقنية وتحسين جودة المخرجات الرقمية، وبالتالي تتحسن كفاءة الاداء العام².

5. تعزيز التعلم المستمر للمهارات الرقمية

تساهم الخبرة المهنية في تعزيز ثقافة التعلم المستمر لدى العاملين، حيث يدرك الموظف الخبير اهمية تطوير مهاراته لمواكبة التطورات التكنولوجية، كما يصبح اكثر استعدادا للمشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بالرقمنة، اضافة الى ذلك تساعد الخبرة على فهم الحاجة الى التحديث المستمر للمعرفة، وبالتالي تتحسن الكفاءة الرقمية بشكل تدريجي³.

¹ مسعود علي ، استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره عمى إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية: على عينة من مديري المؤسسات التربوية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) لمدينة الجلفة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر – بسكرة - ، 2023 ، ص 141

² فيلالى محمد ياسين ، بن قديدح سفيان ، تأثير مهارات التكنولوجيا الرقمية على التوجه المفاضل الرقمية- دراسة ميدانية على عينة من الطلبة المتخرجين من جامعة باجي مختار، عنابة خلال السنة الجامعية 2024-2025 ، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة ، المجلد

12 ، العدد 2 ، 2025 ، ص 34

³ يوسف سحر احمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 23

6. تحسين الاداء الرقمي داخل المؤسسة

تؤدي الخبرة المهنية الى تحسين الاداء الرقمي داخل المؤسسة من خلال تمكين العاملين من استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة عالية، حيث تساعد الخبرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة باستخدام الانظمة الرقمية، كما تساهم في تحسين التنسيق بين مختلف العمليات الرقمية، اضافة الى ذلك تعزز من دقة التنفيذ وسرعة الانجاز، وبالتالي يتحسن الاداء العام للمؤسسة بشكل ملحوظ¹.

تلعب الخبرة المهنية دورا محوريا في تطوير المهارات الرقمية داخل بيئة العمل، حيث تساهم في تحسين التكيف مع التكنولوجيا وتسريع اكتساب المهارات وتقليل مقاومة التغيير وتعزيز جودة الاستخدام الرقمي، كما تؤدي الى تحسين الاداء العام داخل المؤسسة، وبالتالي تعتبر الخبرة المهنية عاملا اساسيا في نجاح التحويل الرقمي.

VIII. المطلب الثاني: الفروق في المهارات الرقمية حسب مستوى الخبرة المهنية

تختلف المهارات الرقمية لدى العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية باختلاف مستوى خبرتهم المهنية، حيث ان تراكم الخبرة يلعب دورا مهما في تحديد قدرة الفرد على استخدام التقنيات الرقمية وفهمها وتطبيقها داخل بيئة العمل. كما ان هذا الاختلاف لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يمتد ليشمل سرعة التعلم والقدرة على التكيف وجودة الاداء الرقمي.

¹ فيلاي محمد ياسين .بن قديدح سفيان ، مرجع سبق ذكره ، ص 37

1. الفروق في القدرة على استخدام التقنيات الرقمية

تظهر الفروق بين العاملين حسب مستوى الخبرة المهنية في مدى قدرتهم على استخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسة، حيث ان اصحاب الخبرة العالية يكونون اكثر قدرة على التعامل مع الانظمة الرقمية المختلفة بشكل فعال، بينما يواجه اصحاب الخبرة المحدودة صعوبات في الفهم والتطبيق، كما ان الخبرة تساعد على اكتساب مهارة التعامل السريع مع البرامج والانظمة، اضافة الى ذلك تقل نسبة الاخطاء لدى ذوي الخبرة العالية، وبالتالي يظهر تباين واضح في مستوى الاستخدام الرقمي¹.

2. الفروق في سرعة التعلم الرقمي

تؤثر الخبرة المهنية بشكل كبير على سرعة اكتساب المهارات الرقمية، حيث ان العاملين ذوي الخبرة الطويلة يتميزون بسرعة فهم الادوات الرقمية الجديدة وربطها بالتجارب السابقة، بينما يحتاج المبتدئون الى وقت اطول للتكيف مع الانظمة الحديثة، كما ان الخبرة تسهل عملية التعلم التطبيقي، اضافة الى ذلك تساعد على تقليل الاعتماد على التوجيه المستمر، وبالتالي تختلف سرعة اكتساب المهارات الرقمية حسب مستوى الخبرة².

¹ تكيالين فوزية ، مساهمة التحويل الرقمي في تدعيم الشمول المالي ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2025 ، ص 18

² وراد فؤاد ، زاوي أحمد صادق ، مرجع سبق ذكره ، ص 264 – 266

3. الفروق في جودة الاداء الرقمي

تؤثر الخبرة المهنية على جودة الاداء الرقمي داخل المؤسسات، حيث ان الموظفين ذوي الخبرة يتميزون بدقة اعلى في استخدام الادوات الرقمية وتنفيذ المهام المرتبطة بها، بينما قد يرتكب اصحاب الخبرة المحدودة اخطاء تقنية نتيجة ضعف الممارسة، كما ان الخبرة تساهم في تحسين استغلال خصائص الانظمة الرقمية، اضافة الى ذلك تؤدي الى رفع جودة المخرجات الرقمية، وبالتالي يظهر فرق واضح في مستوى الاداء¹.

4. الفروق في التكيف مع التغيرات الرقمية

تظهر الخبرة المهنية دورا مهما في قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات الرقمية داخل المؤسسة، حيث ان اصحاب الخبرة يكونون اكثر استعدادا لقبول التحديثات التكنولوجية، بينما يميل غير ذوي الخبرة الى مقاومة التغيير بسبب ضعف الثقة في استخدام التكنولوجيا، كما تساعد الخبرة على تقليل القلق من التعامل مع الانظمة الجديدة، اضافة الى ذلك تعزز القدرة على التكيف السريع، وبالتالي تختلف درجة التكيف حسب الخبرة².

5. الفروق في الاستقلالية الرقمية

تؤثر الخبرة المهنية على مستوى الاستقلالية في استخدام الادوات الرقمية، حيث ان العاملين ذوي الخبرة العالية يعتمدون بشكل اقل على المساعدة التقنية ويتمكنون من حل المشكلات

¹ بشير فرج علي بلق ، تأثير تطوير المهارات الرقمية للموارد البشرية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية على إنتاجية المؤسسة ، مجلة العلوم الشاملة ، المجلد 10 ، العدد 38 ، 2025 ، ص 2057
² نفس المرجع السابق ، ص 2055

الرقمية بشكل مستقل، بينما يحتاج المبتدئون الى دعم مستمر، كما ان الخبرة تساعد على تطوير مهارات حل المشكلات، اضافة الى ذلك تعزز الثقة في استخدام الانظمة الرقمية، وبالتالي تختلف درجة الاستقلالية حسب مستوى الخبرة¹.

6. الفروق في الابتكار الرقمي

تؤثر الخبرة المهنية على مستوى الابتكار في استخدام التكنولوجيا الرقمية، حيث ان اصحاب الخبرة العالية يكونون اكثر قدرة على ابتكار طرق جديدة لاستغلال الادوات الرقمية داخل العمل، بينما يقتصر المبتدئون على الاستخدام التقليدي، كما ان الخبرة تساعد على تطوير حلول عملية للمشكلات الرقمية، اضافة الى ذلك تعزز التفكير الابداعي، وبالتالي تختلف القدرة على الابتكار حسب مستوى الخبرة².

ان الفروق في المهارات الرقمية بين العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية ترتبط بشكل مباشر بمستوى الخبرة المهنية، حيث تؤثر الخبرة على سرعة التعلم وجودة الاداء والقدرة على التكيف والاستقلالية والابتكار الرقمي، كما ان هذه الفروق تعكس اهمية الاستثمار في تطوير الخبرات المهنية من اجل تقليص الفجوة الرقمية داخل المؤسسات وتحسين الاداء العام.

¹ رابحي فطيمة ، كاريش صليحة ، العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في المؤسسة-من وجهة نظر عينة من الخبراء ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 23 ، العدد 2 ، 2020 ، ص 771
² نفس المرجع السابق

IX. المطلب الثالث: العلاقة بين الخبرة المهنية والكفاءة الرقمية في بيئة العمل

تعد العلاقة بين الخبرة المهنية والكفاءة الرقمية من الموضوعات المهمة في دراسات التحويل الرقمي، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعتمد بشكل متزايد على القدرات الرقمية للعاملين في تحسين الاداء وتحقيق الاهداف التنظيمية. كما ان الخبرة المهنية لم تعد تقاس فقط بمدة العمل، بل بمدى قدرة الفرد على توظيف المهارات الرقمية داخل بيئة العمل.

1. العلاقة التكاملية بين الخبرة والكفاءة الرقمية

تتسم العلاقة بين الخبرة المهنية والكفاءة الرقمية بطابع تكاملي داخل بيئة العمل، حيث تساهم الخبرة في تسهيل اكتساب المهارات الرقمية وفهمها بشكل اعمق، بينما تعزز الكفاءة الرقمية من قدرة الموظف على توظيف خبرته بشكل اكثر فعالية، كما ان الجمع بينهما يؤدي الى رفع مستوى الاداء العام داخل المؤسسة، اضافة الى ذلك يساعد هذا التكامل على تحسين جودة تنفيذ المهام، وبالتالي تتحقق علاقة تبادلية بين الخبرة والكفاءة الرقمية¹.

2. تأثير الخبرة المهنية في رفع الكفاءة الرقمية

تؤثر الخبرة المهنية بشكل مباشر في رفع مستوى الكفاءة الرقمية للعاملين، حيث ان الموظف ذو الخبرة يكون اكثر قدرة على فهم الانظمة الرقمية واستيعاب طريقة عملها، كما يستطيع توظيفها في تحسين اداء المهام اليومية، اضافة الى ذلك تساعد الخبرة على تقليل الاخطاء

¹ مسعود علي، مرجع سبق ذكره، ص 131

التقنية وتحسين جودة الاستخدام الرقمي، وبالتالي تصبح الكفاءة الرقمية نتيجة طبيعية لتراكم الخبرة المهنية داخل بيئة العمل¹.

3. دور الكفاءة الرقمية في تطوير الخبرة المهنية

تلعب الكفاءة الرقمية دورا مهما في تطوير الخبرة المهنية للعاملين داخل المؤسسات، حيث ان استخدام التقنيات الحديثة يساعد الموظف على اكتساب خبرات جديدة مرتبطة بالتحويل الرقمي، كما يساهم في توسيع قدراته العملية من خلال التعامل مع أنظمة متطورة، اضافة الى ذلك يعزز التعلم المستمر والتكيف مع بيئة العمل الرقمية، وبالتالي تصبح الكفاءة الرقمية عاملا مساهما في تطوير الخبرة المهنية².

4. تأثير التكامل بين الخبرة والكفاءة على الاداء المؤسسي

يساهم التكامل بين الخبرة المهنية والكفاءة الرقمية في تحسين الاداء المؤسسي بشكل ملحوظ، حيث ان الموظفين الذين يجمعون بين الخبرة والتقنيات الرقمية يكونون اكثر قدرة على انجاز المهام بكفاءة عالية، كما يساعد ذلك على تحسين جودة القرارات وتقليل الوقت المستغرق في التنفيذ، اضافة الى ذلك يعزز هذا التكامل من فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة، وبالتالي ينعكس بشكل ايجابي على الاداء العام³.

¹ عبد المؤمن عبد الحميد ، حدو محمد ، مدى تأثير الكفاءات الرقمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة التعليمية ، مجلة الدراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية ، المجلد 13 ، العدد 1 ، 2024 ، ص 23

² علام فاطمة ، علام أسماء ، رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تلمسان) ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، المجلد 15 ، العدد 2 ، 2025 ، ص 196

³ عبد المؤمن عبد الحميد ، حدو محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

5. دور التدريب في تعزيز العلاقة بينهما

يلعب التدريب دورا محوريا في تقوية العلاقة بين الخبرة المهنية والكفاءة الرقمية، حيث تساهم البرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين الرقمية وربطها بخبراتهم العملية، كما يساعد التدريب على تقليل الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، اضافة الى ذلك يعزز قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، وبالتالي يصبح التدريب اداة اساسية لدمج الخبرة بالكفاءة الرقمية¹.

6. اثر التحويل الرقمي على اعادة تشكيل العلاقة

ادى التحويل الرقمي الى اعادة تشكيل العلاقة بين الخبرة المهنية والكفاءة الرقمية داخل المؤسسات، حيث اصبحت الخبرة لا تكتسب فقط من الممارسة التقليدية بل ايضا من التفاعل مع التقنيات الحديثة، كما ان الكفاءة الرقمية اصبحت شرطا اساسيا للاستفادة من الخبرة المهنية بشكل فعال، اضافة الى ذلك ساهم التحويل الرقمي في دمج الخبرة مع التكنولوجيا بشكل متكامل، وبالتالي تغيرت طبيعة العلاقة بينهما بشكل جذري².

ان العلاقة بين الخبرة المهنية والكفاءة الرقمية علاقة تكاملية ومتبادلة، حيث تساهم الخبرة في تطوير الكفاءة الرقمية، كما تساهم الكفاءة الرقمية في تعزيز الخبرة المهنية داخل بيئة

¹ مسعود علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 134

² علام فاطمة ، علام أسماء ، مرجع سبق ذكره ، ص 204

العمل، ويؤدي هذا التكامل الى تحسين الاداء المؤسسي ورفع مستوى الفعالية داخل المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي يمثل هذا التفاعل عاملا اساسيا في نجاح التحويل الرقمي.

المطلب الرابع: الأمن السيبراني وأمن المعلومات:

برز مفهوم الأمن السيبراني كأحد الركائز الأساسية لحماية الأنظمة والمعلومات من التهديدات المتزايدة، خاصة مع تزايد اعتماد الأفراد والمؤسسات على الشبكات الإلكترونية في مختلف مجالات الحياة. ويُعنى الأمن السيبراني بوضع آليات تقنية وتنظيمية تهدف إلى تأمين الفضاء المعلوماتي وحماية البيانات والأنظمة الرقمية من الاختراق والهجمات الإلكترونية، بما يضمن استمرارية الخدمات وسلامة المعلومات. كما أصبح الأمن السيبراني يُمثل عنصراً استراتيجياً في الحفاظ على الأمن الوطني والسيادة الرقمية.

1. تعريف الامن السيبراني وابعاده:

التعريف الاول:

مصطلح "السيبراني (Cyber)" مشتق من ثقافة الحاسب ونظم المعلومات، وهو فرع من فروع التكنولوجيا الذي يتمثل دوره في حماية الأنظمة والشبكات والبرامج من الهجمات الرقمية التي تستهدف الوصول إلى المعلومات الحساسة أو تغييرها أو إتلافها أو ابتزاز المستخدمين، ويشمل كذلك الدفاع عن أجهزة الكمبيوتر والخوادم والأجهزة المحمولة والأنظمة الإلكترونية والبيانات ضد مختلف أنواع الهجمات السيبرانية.¹

¹ إلهيل، كريم (2024). "الأمن السيبراني". المجلة الإلكترونية الدولية لنشر الأبحاث القانونية، ص 52.

التعريف الثاني:

أولاً: التعريف اللغوي:

يتكون الأمن السيبراني من كلمتين: "الأمن"، و"السيبرانية"

1. الأمن: هو نقيض الخوف، أي بمعنى السلام، والأمن مصدر الفعل أمن من الشر ،

أي سلم منه وقد عرفه قاموس بنغوين للعلاقات الدولية بأنه: "مصطلح يشير إلى

غياب ما يهدد القيم النادرة"¹.

2. السيبرانية: مصطلح "السيبراني" من أكثر المفاهيم تداولاً في ميدان الأمن الدولي

اليوم، وأصل الكلمة "Cyber" يوناني، مأخوذ من "Kybernetes" بمعنى من يدير

دفة السفينة، واستخدمت مجازاً للدلالة على المتحكم. ويرى بعض المؤرخين أن عالم

الرياضيات الأمريكي نوربرت وينر هو من أعاد إحياء المصطلح ليعبر عن التحكم

الآلي ويعتبر المؤسس للسبرنتيقية من خلال كتابه الشهير "Cybernetics or

Control and Communication in The Animal and Machine"²

¹ فارس محمد العمارات، "الأمن السيبراني مفهوم وتحديات العصر"، ط الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2022، ص 13.

² فرح يحي زعائرة، الأمن السيبراني، (2024). ص 21.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي:

يعرف بأنه مجموعة من الإجراءات المتخذة في مجال الدفاع ضد الهجمات السيبرانية ونتائجها التي تشمل تنفيذ التدابير المضادة المطلوبة¹

2. أبعاد الأمن السيبراني:

في ظلّ التحوّل الرقمي المتسارع، أصبح الأمن السيبراني مكوناً أساسياً ومحورياً من مكونات الأمن القومي، نظراً لاتساع نطاق تأثيره وارتباطه بمختلف القطاعات الحيوية للدولة. فلم تعد التهديدات السيبرانية تقتصر على الجوانب التقنية فقط، بل امتدت لتشمل الأبعاد السياسية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية، لما لها من انعكاسات مباشرة على استقرار الدول وأمنها وسيادتها الرقمية. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة أبعاد الأمن السيبراني لفهم طبيعة مخاطره وتأثيراته المتعددة، وفيما يلي أهم هذه الأبعاد:

أولاً: البعد السياسي:

يُشكّل الأمن السيبراني ركيزة أساسية في الحياة السياسية المعاصرة، إذ أصبح أداة استراتيجية تؤثر بشكل مباشر على أمن الدول واستقرارها السياسي. فقد أفرز التطور التكنولوجي

¹ منى عبد هلال السمحان، "متطلبات تحقيق الأمن السيبراني أنظمة المعلومات الإدارية بجامعة الملك سعود"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد، 111 يوليو، 2020، ص 9.

وانتشار الفضاء الرقمي تحديات جديدة دفعت الدول إلى الاهتمام المتزايد بالبعد السياسي للأمن السيبراني، خاصة في ظل تزايد الهجمات الإلكترونية والتسريبات المتعلقة بالوثائق والمعلومات الحساسة، والتي قد تُحدث أزمات سياسية ودبلوماسية على المستوى الدولي.¹

ثانيًا: البعد العسكري:

تجلّت البدايات الأولى للإنترنت داخل البيئة العسكرية، قبل أن تنتقل لاحقًا إلى الأوساط الأكاديمية والعلمية ثم إلى مختلف القطاعات المدنية. ويبرز البعد العسكري للأمن السيبراني من خلال الدور الذي يؤديه الفضاء السيبراني في دعم القدرات الدفاعية والهجومية للدول، عبر ربط الوحدات العسكرية وتسهيل عملية تبادل²

ثالثًا: البعد الاقتصادي:

يرتبط الأمن السيبراني ارتباطًا وثيقًا بحماية المصالح الاقتصادية للدول، في ظل العلاقة المتزايدة بين الاقتصاد والمعرفة، حيث أصبحت المعلومات والبيانات موردًا أساسيًا ومحركًا رئيسيًا للنمو الاقتصادي. ويُفسر هذا التحوّل الأهمية البالغة للأمن السيبراني في حماية

¹ سمير بارة، "الأمن السيبراني (Cyber Security) في الجزائر: السياسات والمؤسسات"، *المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*، المجلد 02، العدد 02، جويلية 2017، ص 263

² مطروح وفاء، أونيس ابتسام، "تداعيات جائحة كوفيد-19 وتأثيرها على تحقيق الأمن السيبراني في الجزائر"، *المجلة الدولية للاتصال*

الاجتماعي، المجلد 288، العدد، 02 جوان 2022.

الأصول الاقتصادية والمؤسسات المالية والبنى التحتية الرقمية من محاولات الاختراق والسرقة والابتزاز الإلكتروني¹.

رابعاً: البعد الاجتماعي:

مع تزايد تواصل الأفراد عبر المدونات والبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي، تشكّل ما يُعرف بجمهور العالم الافتراضي، وهو ما يفرض ضرورة تأمين الشبكات والمنصات الرقمية. إذ أصبحت هذه الوسائط تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية، وقد تُهدد في بعض الحالات الأمن الفكري والقيمي داخل المجتمع. كما قد يؤدي ضعف الحماية السيبرانية إلى تعريض خصوصية المستخدمين وبياناتهم للاختراق. خالد ظاهر عبد هلال جابر السهيل المطيري، "دور التشريعات الجزائية في حماية الأمن السيبراني بدول مجلس التعاون الخليجي"،

3. تعريف أمن المعلومات

تعريف أمن المعلومات:

عرّف أمن المعلومات بأنه مجموعة الوسائل والإجراءات والتقنيات التي تهدف إلى حماية المعلومات من الوصول غير المصرح به أو التعديل أو الإتلاف أو السرقة، مع ضمان الحفاظ على سريتها وسلامتها وتوفرها عند الحاجة. ويشمل أمن المعلومات حماية البيانات

¹ منى عبد الله صالح السمحان ، مجلة التربية، (السعودية 2010)، ص 15

سواء كانت مخزنة إلكترونياً أو ورقياً، بهدف تقليل المخاطر والتهديدات التي قد تتعرض لها المعلومات داخل المؤسسات أو خارجها¹

تعريف أمن المعلومات والأمن السيبراني:

أمن المعلومات والأمن السيبراني يُعدّان من أهم المجالات الحديثة التي تهدف إلى حماية البيانات والأنظمة الرقمية من مختلف التهديدات والمخاطر الإلكترونية. ويُقصد بأمن المعلومات مجموعة الإجراءات والتقنيات التي تُستخدم للحفاظ على سرية المعلومات وسلامتها وضمان توفرها عند الحاجة، بينما يُركز الأمن السيبراني على حماية الشبكات والأجهزة والأنظمة الإلكترونية من الهجمات والاختراقات الرقمية. ومع التطور التكنولوجي المتسارع وزيادة الاعتماد على الوسائل الرقمية، أصبحت المؤسسات والأفراد أكثر عرضة للجرائم الإلكترونية، مما جعل تطبيق استراتيجيات فعّالة للأمن السيبراني ضرورة أساسية لضمان استمرارية الأعمال وحماية المعلومات الحساسة. كما يساهم الأمن السيبراني في تعزيز الثقة في التعاملات الإلكترونية وتقليل المخاطر الناتجة عن الاختراقات وتسريب البيانات²

¹ الشمري، خالد بن عبد الله. الأمن السيبراني وأمن المعلومات. دار التعليم الجامعي، 2021، ص 18

² الشمري، خالد بن عبد الله. الأمن السيبراني وأمن المعلومات. دار التعليم الجامعي، 2021، ص 18

خلاصة الفصل:

يمثل التحويل الرقمي توجهًا حديثًا يهدف إلى إدماج التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة المؤسسات الاقتصادية، وقد تعددت تعريفاته إلا أنها تلتقي في كونه وسيلة لتحسين الأداء وتحقيق الكفاءة. كما أن له أهدافًا واضحة تتمثل في رفع التنافسية، تسريع الخدمات، وتحسين جودة المخرجات، مما يبرز أهميته المتزايدة في بيئة الأعمال، غير أن نجاحه يرتبط بتوفر مجموعة من المتطلبات، أهمها البنية التحتية المناسبة والكفاءات البشرية القادرة على مواكبته. ومن جهة أخرى، تعد العلاقة بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية علاقة تكاملية، حيث تؤثر الخبرة المهنية في مستوى اكتساب المهارات الرقمية، كما تختلف هذه المهارات باختلاف مستويات الخبرة بين العاملين، وفي المقابل، تسهم المهارات الرقمية في تعزيز الكفاءة المهنية داخل بيئة العمل، مما يؤكد أن تحقيق أداء متميز يتطلب الجمع بين الخبرة العملية

الجانِبُ التَطْبِيقِي

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بالمجموعة العامة
الخزف الصحي لولاية الشلف

I. المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الرائد الوطني في صناعة الأدوات الصحية والسيراميك

أولاً: بطاقة الهوية المؤسسية (Fiche d'identité)

تعد شركة SPA GSG-ALGERIE (المجموعة العامة للأدوات الصحية) نموذجاً للنجاح

الصناعي في الجزائر، حيث تمزج بين الخبرة المحلية والتكنولوجيا العالمية.

تاريخ التأسيس القانوني: 14 فبراير 2003.

تاريخ التدشين والإنتاج الفعلي: 02 نوفمبر 2004 (أكثر من 20 عاماً من الخبرة).

الموقع الاستراتيجي: تقع في قلب ولاية الشلف، على بعد 200 كم غرب العاصمة، مما يسهل

عمليات التوزيع نحو الغرب والوسط.

المساحة والقدرة: تمتد على 22,750 متر مربع، وهي مساحة مصممة لاستيعاب خطوط

الإنتاج الضخمة والمخازن اللوجستية.

ثانياً: التفوق التكنولوجي ونظام الإنتاج (Système de Production)

لا تعتمد الشركة على التصنيع التقليدي، بل تتبع معايير الثورة الصناعية الرابعة:

التجهيزات الإيطالية: كافة خطوط الإنتاج مزودة بتكنولوجيا إيطالية (الرائدة عالمياً)، مما

يضمن جودة تضاهي المنتجات المستوردة.

الأتمة الكاملة (Robotization): عملية التصنيع "روبوتية بالكامل"، بدءاً من تحضير العجينة السيراميكية وصولاً إلى مرحلة التغليف، مما يحقق:

دقة ميكرومترية: في الأبعاد والزوايا.

تزامن التدفق: ضمان عدم وجود انقطاع في سلسلة الإنتاج.

تنوع المنتجات: يضم الكatalog أكثر من 25 صنفاً، تتدرج تحت مجموعات تجارية فاخرة مثل:

Matière de Luxe تشمل سلاسل (Ambra, Valencia, Alfa, Atene) التي توازن بين الجمالية والمتانة.

ثالثاً: الجيولوجيا وسلسلة التوريد (Approvisionnement & Matières Premières)

رغم التحديات الجيولوجية، تضمن الشركة استمرارية الإنتاج عبر استراتيجية استيراد دقيقة:

المواد الأساسية المستوردة: يتم جلب (الكاولين، الطين الأسود، والفلسبار) من إيطاليا، إسبانيا، ومصر.

التحدي المحلي: تشير تقارير الشركة إلى أن الأبحاث في التربة الجزائرية لم تكشف حتى الآن

عن مواد أولية مطابقة للمعايير التقنية المطلوبة للأدوات الصحية، لذا تعتمد الشركة على

الشحن البحري لضمان جودة المادة الخام.

الرقابة على الجودة: تخضع كل شحنة مستوردة لاختبارات معملية قبل دخولها خط الإنتاج.

رابعاً: التحليل التنظيمي والإداري (Leadership & Management)

تعتمد الشركة هيكلًا إداريًا مرناً يربط بين القيادة والعمليات الميدانية:

الإدارة العليا: بقيادة السيد أحمد رحموني، مع وجود نظام دعم إداري قوي متمثل في الأمانة العامة ومساعد المشرف العام.

إدارة الموارد البشرية (RH): تركز على تسيير 258 موظفًا، مع مهام محددة في التوظيف، التدريب، وتسيير المسار المهني.

المديرية المتخصصة:

المديرية التجارية: مسؤولة عن التوسع في السوق الوطنية وتلبية طلبات الزبائن.

مديرية الصيانة والإنتاج: تضمن عمل الآلات بنسبة كفاءة 100% لتجنب أي توقف تقني.

المديرية المالية (C&F): لمتابعة التدفقات المالية، التكاليف، والميزانيات.

خامساً: بيئة العمل والمسؤولية الاجتماعية (Environnement de Travail)

تضع GSG-ALGERIE العنصر البشري في قلب استراتيجيتها:

نظام التشغيل المكثف: يعمل المصنع بنظام الدوران المستمر (h/2424) لضمان مردودية عالية، بتوزيع الموظفين على فرق (x83) أو (x122).

السلامة المهنية (HSE): قسم متخصص في الصحة والسلامة والبيئة، يعمل على:

توفير بيئة عمل آمنة من مخاطر الصناعة.

تأمين المنشآت بحراسة مشددة (ليلاً ونهاراً).

الرفاهية والخدمات:

توفير نقل دائم للموظفين يغطي كافة بلديات ولاية الشلف.

التكفل التام بالجانب الاجتماعي والتدريب المستمر (التقني والإداري) لمواكبة التطورات.

سادساً: . الأهداف الإنتاجية والتقنية (Objectifs Techniques)

رفع القدرة الإنتاجية: الوصول إلى أقصى طاقة استيعابية للمصنع لتلبية الطلب المتزايد على

الأدوات الصحية في السوق الوطنية.

تطوير الجودة النوعية: الحفاظ على معايير الجودة الدولية من خلال الاستثمار المستمر في

التكنولوجيا الإيطالية والروبوتات لضمان منتجات خالية من العيوب المصنعية.

الابتكار في التصميم: إطلاق مجموعات (Collections) جديدة سنوياً تتماشى مع خطوط

الموضة العالمية في ديكور الحمامات والأدوات الصحية.

التحول الرقمي الكامل: رقمنة كافة مراحل الإنتاج والإدارة لضمان سرعة اتخاذ القرار وتقليل

الفوائد المادية.

2. الأهداف الاقتصادية والتجارية (Objectifs Economiques)

الريادة في السوق المحلية: تعزيز حصة الشركة السوقية في الجزائر لتصبح المورد الأول للمشاريع السكنية الكبرى (عدل، السكنات الترقية، وغيرها).

تقليل تكاليف الإنتاج: البحث عن حلول لوجستية لتقليل تكاليف استيراد المواد الأولية (الكاولين والفلسبر) من الخارج.

إحلال الواردات: المساهمة في تقليص فاتورة الاستيراد الوطنية من خلال تقديم منتج محلي بجودة عالمية يغني الزبون عن المنتج المستورد.

التوسع الجغرافي: فتح نقاط بيع وتوزيع جديدة تغطي كافة ولايات الوطن، من الشمال إلى الجنوب.

3. الأهداف الاجتماعية والبشرية (Objectifs Sociaux)

تطوير الكفاءات: تنظيم دورات تدريبية دورية للعمال والتقنيين لمواكبة التطورات الحاصلة في صناعة السيراميك العالمية.

توفير مناصب شغل: المساهمة في امتصاص البطالة في منطقة الشلف والمناطق المجاورة من خلال خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة.

تحسين بيئة العمل: الالتزام الصارم بمعايير الصحة والسلامة والبيئة (HSE) لضمان "صفر حادث" داخل المصنع.

الاستقرار المهني: تعزيز الروابط الاجتماعية بين العمال والمؤسسة من خلال الخدمات الاجتماعية والنقل والتأمين.

4. الأهداف البيئية والاستراتيجية (Objectifs Stratégiques)

التنمية المستدامة: محاولة إدماج مواد أولية محلية مستقبلاً لتقليل البصمة الكربونية الناتجة عن عمليات الشحن البحري الطويلة.

دعم الاقتصاد الوطني: الاندماج في الاستراتيجية الوطنية لتطوير الصناعة خارج المحروقات.

II. المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لمحاور الإستبيان

1. ثبات المقياس:

تم حساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرو نباخ (Cronbakh Alpha) ، قام الباحث بحساب معامل ألفا لكل مقياس مستخدم في الدراسة و ذلك بهدف اختبار ثبات المقاييس، و تتراوح قيمة معامل ألفا بين (0) و (1) و كلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي و كلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، و يبين الجدول رقم (1) معاملات الثبات لمقاييس الدراسة.

جدول رقم (1) : معاملات الثبات لمقاييس الدراسة (من إعداد الطالبة)

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
دور الخبرة المهنية في تبني وتنفيذ التحول الرقمي	10	0.99
دور المهارات الرقمية في دعم التحول الرقمي	10	0.99
التكامل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية	10	0.99
الإجمالي	30	0.99

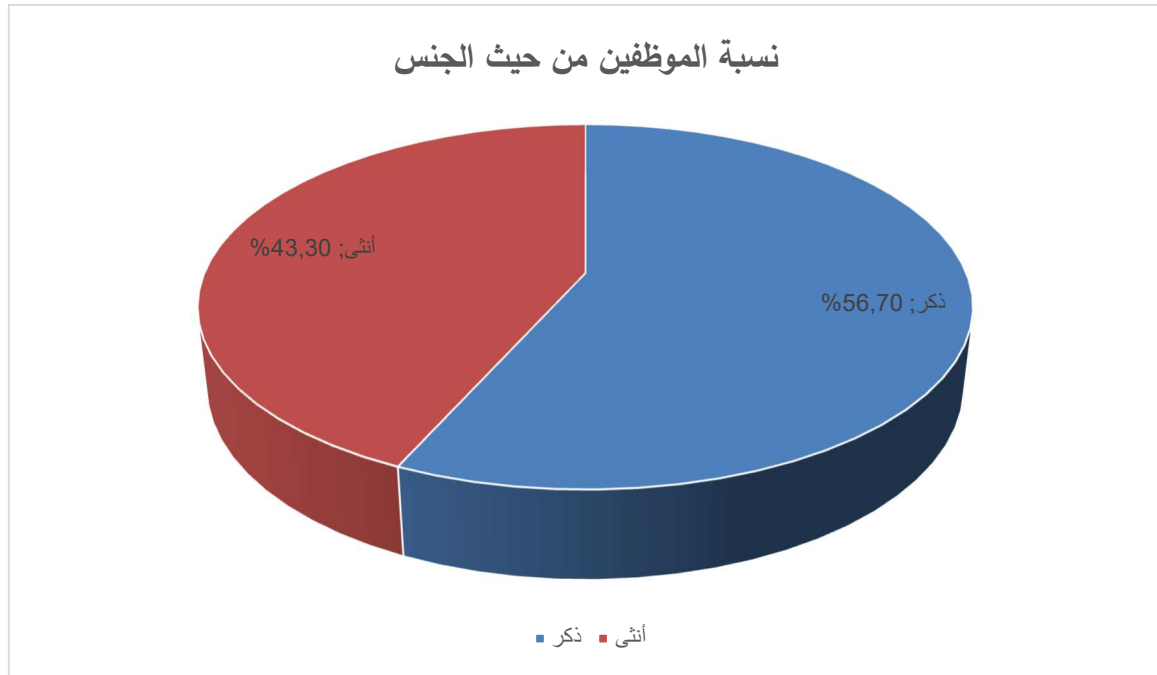
تشير النتائج الظاهرة في الجدول (01) إلى أن قيم المعامل ألفا للمقاييس المستخدمة في الدراسة كانت جميعها تقدر ب (0.99) ، و بالتالي يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي.

التحليل الوصفي للبيانات الاجتماعية للمبحوثين:

1. الجنس

الجنس	عدد الموظفين	النسبة
ذكر	17	56.7%
أنثى	13	43.3%
المجموع	30	100%

تمثيل معطيات الجدول بدائرة نسبية:



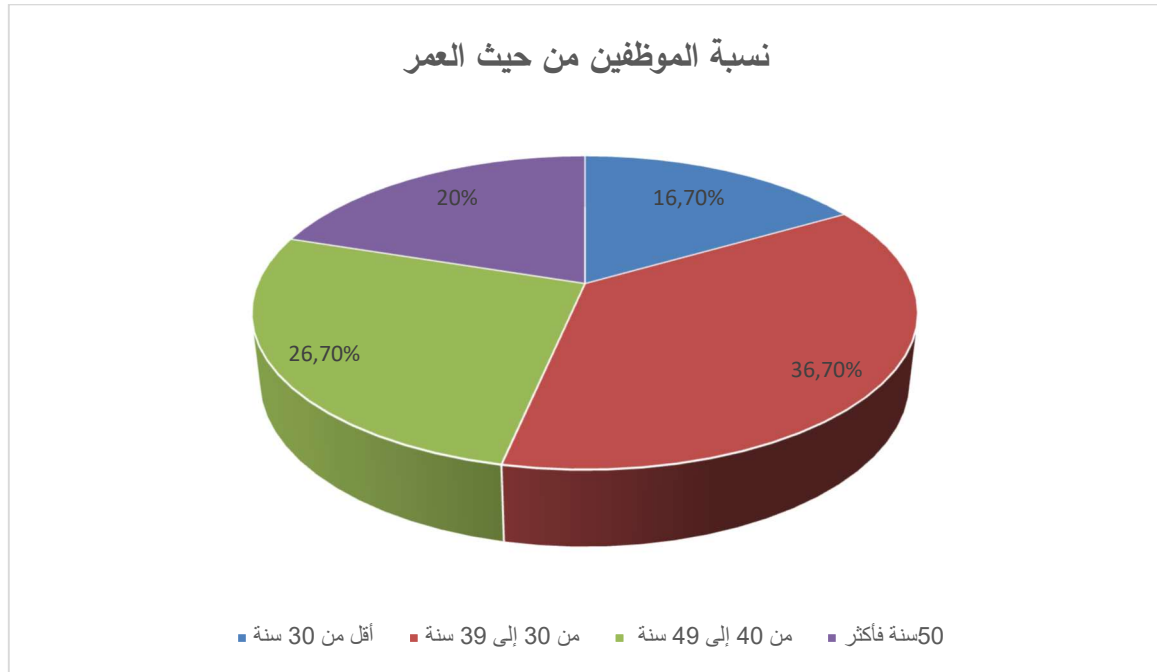
تمثل الدائرة النسبية توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ ان عدد الذكور بلغ 17 من اصل 30 موظفا اي بنسبة تقدر بحوالي 56.67%، مقابل 13 انثى بنسبة 43.33%، وهو ما يعكس تفوقا عدديا للذكور لكن بفارق غير كبير. من خلال هذه المعطيات يمكن ملاحظة ان الفارق بين الجنسين ليس حادا، بل يشير الى وجود نوع من التقارب النسبي في التمثيل، وهو ما يعطي صورة عن بيئة عمل شبه متوازنة من حيث التركيبة البشرية. كما يدل هذا التوزيع على ان المؤسسة لا تعتمد بشكل كلي على جنس معين، بل تستوعب كلا الفئتين مع ميل بسيط نحو الذكور، وقد يكون ذلك مرتبطا بطبيعة بعض الوظائف داخل المؤسسة خاصة تلك التي تتطلب مهارات تقنية او خبرة ميدانية في مجال التحول الرقمي.

ومنه نستنتج ان هذا التوزيع يسمح بدراسة اثر الخبرة المهنية والمهارات الرقمية في ظل تنوع بشري مقبول، حيث يساهم وجود كل من الذكور والاناث في اعطاء نتائج اكثر واقعية، كما يساعد على فهم ما اذا كانت هذه المتغيرات تتأثر بالجنس ام انها تبقى مرتبطة اساسا بالكفاءة والخبرة بغض النظر عن النوع. وبالتالي فان هذا التوازن النسبي يدعم مصداقية الدراسة ويجعل نتائجها قابلة للتعميم بشكل افضل داخل المؤسسة.

2. العمر

العمر	عدد الموظفين	النسبة
أقل من 30 سنة	5	16.7%
من 30 إلى 39 سنة	11	36.7%
من 40 إلى 49 سنة	8	26.7%
50 سنة فأكثر	6	20%
المجموع	30	100%

تمثيل معطيات الجدول بدائرة نسبية:



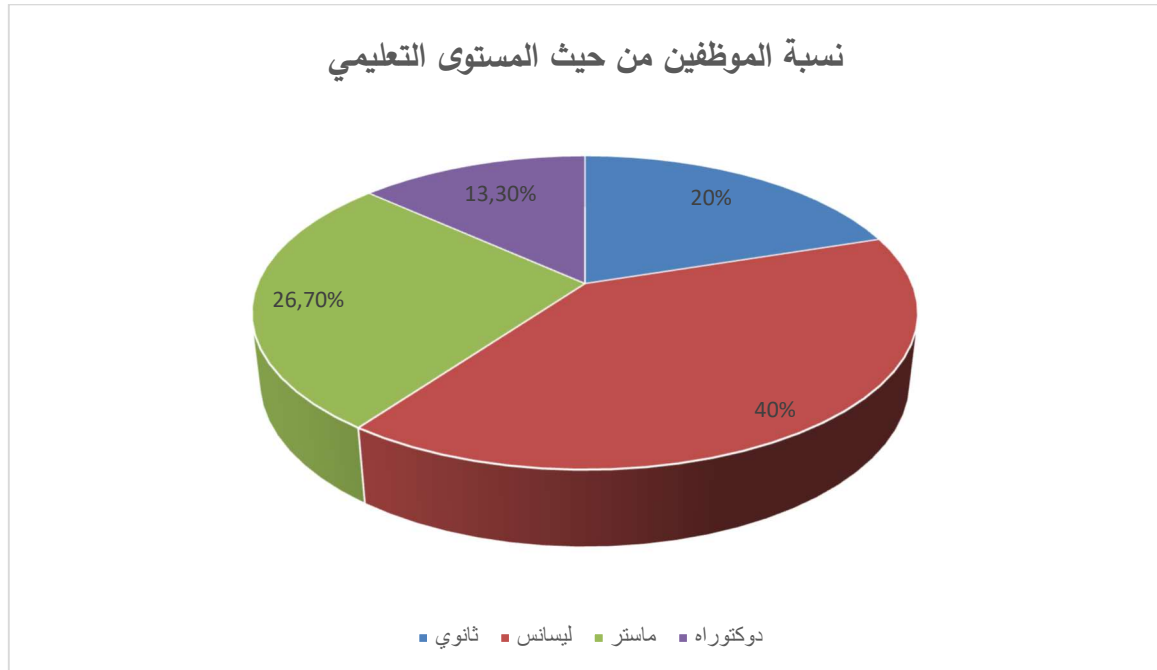
تمثل الدائرة النسبية توزيع افراد العينة حسب متغير العمر داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ ان الفئة العمرية من 30 الى 39 سنة تستحوذ على اكبر نسبة بواقع 11 من اصل 30 موظفا اي ما يعادل حوالي 36.67%، تليها الفئة من 40 الى 49 سنة بـ 8 افراد بنسبة 26.67%، ثم فئة 50 سنة فأكثر بـ 6 افراد بنسبة 20%، في حين تمثل فئة اقل من 30 سنة اضعف نسبة بـ 5 افراد اي 16.67%. من خلال هذه المعطيات يظهر ان غالبية افراد العينة تتركز في الفئات العمرية المتوسطة، خاصة بين 30 و 49 سنة، وهي مرحلة مهنية تتميز عادة بتراكم الخبرة واكتساب مهارات عملية وتقنية معتبرة. مما يدل على ان المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على موارد بشرية في سن النضج المهني، حيث يجتمع عنصر الخبرة مع القدرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، في حين تبقى فئة الشباب اقل تمثيلا، وهو

ما قد يعكس محدودية التوظيف الحديث او بطء تجديد الموارد البشرية. ومنه نستنتج ان التركيبة العمرية داخل المؤسسة تميل نحو الفئات الاكثر خبرة، الامر الذي قد يعزز تبني التحولات الرقمية من حيث الفهم والخبرة، لكنه قد يحتاج في المقابل الى دعم اكبر بعناصر شابة قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

3. المستوى التعليمي

النسبة	عدد الموظفين	المستوى التعليمي
20%	6	ثانوي
40%	12	ليسانس
26.7%	8	ماستر
13.3%	4	دكتوراه
100%	30	المجموع

تمثيل معطيات الجدول بدائرة نسبية:



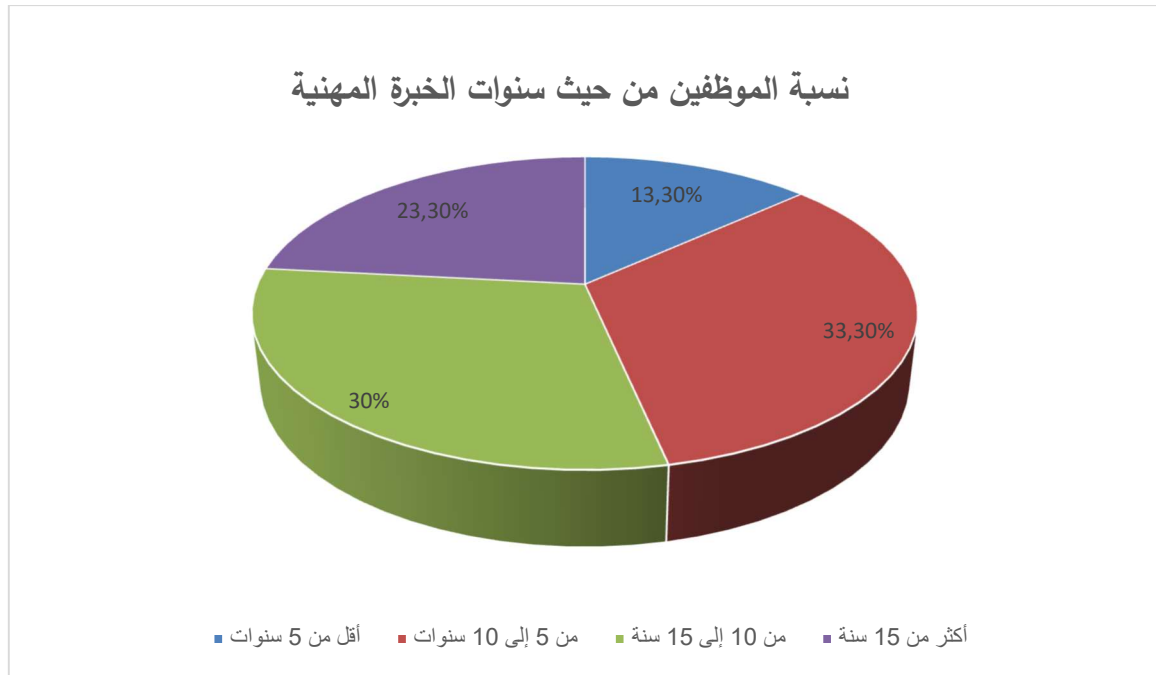
تمثل الدائرة النسبية توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ ان فئة الحاصلين على ليسانس تمثل النسبة الاكبر بواقع 12 من اصل 30 موظفا اي ما يعادل 40%، تليها فئة الماستر ب 8 افراد بنسبة 26.67%، ثم فئة الثانوي ب 6 افراد بنسبة 20%، في حين تمثل فئة الدكتوراه اقل نسبة ب 4 افراد اي ما يعادل 13.33%، من خلال هذه المعطيات يتضح ان اغلبية افراد العينة ينتمون الى مستويات تعليمية جامعية، خاصة ليسانس وماستر، وهو ما يعكس توفر قاعدة معرفية علمية معتبرة داخل المؤسسة. كما يظهر ان نسبة ذوي التكوين العالي جدا تبقى محدودة مقارنة بباقي الفئات، في حين لا تزال فئة الثانوي حاضرة بنسبة ملحوظة، ما يشير الى تنوع في الخلفيات التعليمية داخل بيئة العمل، مما يدل على ان المؤسسة تعتمد على مزيج من الكفاءات العلمية

المتوسطة والعليا، الامر الذي قد يسهم في تحقيق نوع من التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي في العمل، خاصة في سياق التحولات الرقمية التي تتطلب معارف تقنية ومهارات تحليلية. ومنه نستنتج ان التركيبة التعليمية للعينة تميل نحو التعليم الجامعي، وهو ما يدعم امكانية استيعاب وتطبيق التحولات الرقمية داخل المؤسسة، مع بقاء الحاجة الى تعزيز مستويات التكوين العالي والمتخصص لمواكبة التطورات التكنولوجية بشكل اكثر فعالية.

4. سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة المهنية	عدد الموظفين	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	13.3%
من 5 إلى 10 سنوات	10	33.3%
من 10 إلى 15 سنة	9	30%
أكثر من 15 سنة	7	23.3%
المجموع	30	100%

تمثيل معطيات الجدول بدائرة نسبية:



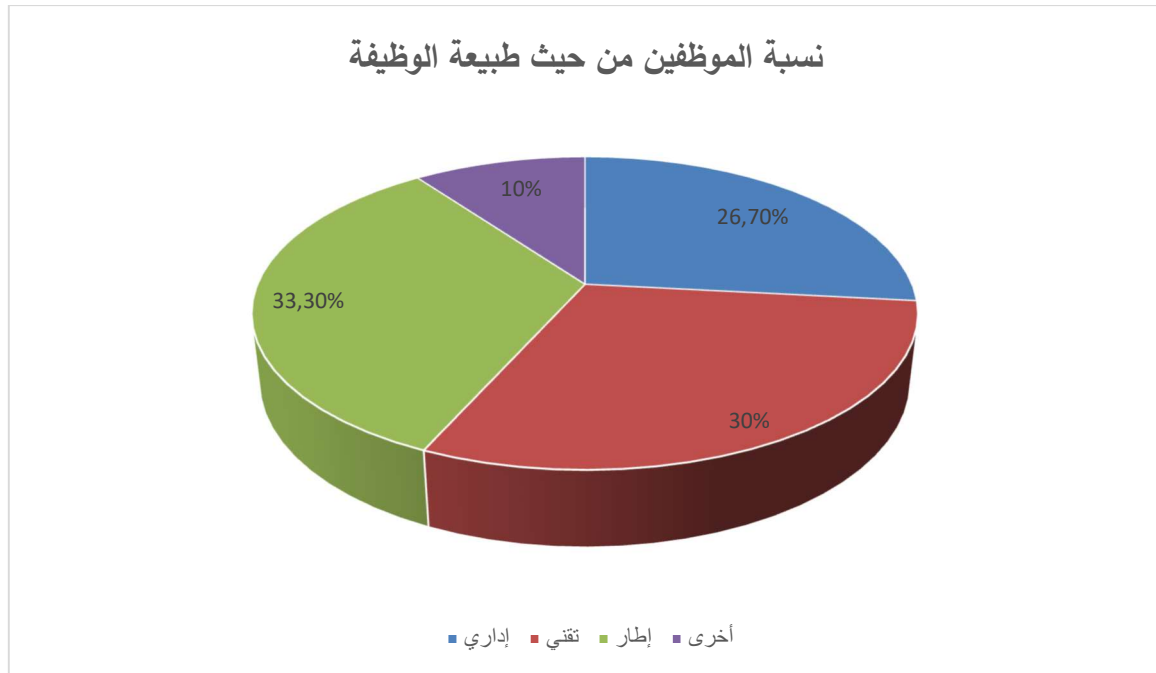
تمثل الدائرة النسبية توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ ان الفئة التي تتراوح خبرتها من 5 الى 10 سنوات تمثل النسبة الاكبر بواقع 10 من اصل 30 موظفا اي ما يعادل 33.33%، تليها فئة من 10 الى 15 سنة ب 9 افراد بنسبة 30%، ثم فئة اكثر من 15 سنة ب 7 افراد بنسبة 23.33%، في حين تمثل فئة اقل من 5 سنوات اضعف نسبة ب 4 افراد اي ما يعادل 13.33%. من خلال هذه المعطيات يتضح ان اغلبية افراد العينة يتمركزون في مستويات خبرة متوسطة الى مرتفعة، خاصة بين 5 و 15 سنة، وهو ما يعكس توفر رصيد مهني معتبر داخل المؤسسة. كما يلاحظ ان نسبة ذوي الخبرة الطويلة نسبيا حاضرة بشكل ملحوظ، مقابل تمثيل محدود لحديثي الخبرة، ما يشير

الى ان المؤسسة تعتمد بدرجة اكبر على الكفاءات التي راكمت تجربة مهنية تسمح لها بفهم متطلبات العمل والتكيف مع تغيراته. مما يدل على ان بيئة العمل داخل المؤسسة تركز على خبرات عملية متدرجة تساهم في دعم عمليات التسيير وتبني التحولات الرقمية، حيث ان الخبرة المهنية غالبا ما ترتبط بالقدرة على استيعاب الانظمة الجديدة وتطبيقها بكفاءة. ومنه نستنتج ان التركيبة المهنية للعينة تميل نحو اصحاب الخبرة المتوسطة والعالية، الامر الذي يشكل عاملا ايجابيا في تعزيز التحولات الرقمية داخل المؤسسة، مع ضرورة دعم هذه الخبرات بتكوين مستمر لضمان مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

5. طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	عدد الموظفين	النسبة
إداري	8	26.7%
تقني	9	30%
إطار	10	33.3%
أخرى	3	10%
المجموع	30	100%

تمثيل معطيات الجدول بدائرة نسبية:



تمثل الدائرة النسبية توزيع افراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ ان فئة الاطارات تستحوذ على النسبة الاكبر بواقع 10 من اصل 30 موظفا اي ما يعادل 33.33%، تليها الفئة التقنية بـ 9 افراد بنسبة 30%، ثم الفئة الادارية بـ 8 افراد بنسبة 26.67%، في حين تمثل الفئات الاخرى اضعف نسبة بـ 3 افراد اي ما يعادل 10%. من خلال هذه المعطيات يتضح ان هناك تنوعا في طبيعة الوظائف داخل المؤسسة مع ميل واضح نحو الوظائف العليا والتقنية، حيث تشكل فئة الاطارات والتقنيين معا اكثر من نصف العينة، وهو ما يعكس تركيز المؤسسة على الكفاءات التي تجمع بين البعد الاشرافي والخبرة التقنية. كما يلاحظ ان الفئة الادارية حاضرة بنسبة معتبرة، ما يشير الى اهمية الجوانب

التنظيمية والتسييرية في دعم نشاط المؤسسة، في حين تبقى الفئات الاخرى محدودة التمثيل، وهو امر طبيعي بالنظر الى خصوصية بعض الوظائف غير الرئيسية.

مما يدل على ان المؤسسة تعتمد على هيكل وظيفي متوازن نسبيا يجمع بين الاطارات والتقنيين والاداريين، وهو ما يساهم في خلق تكامل وظيفي ضروري لتجسيد التحولات الرقمية، حيث تتطلب هذه التحولات وجود قيادة ادارية قادرة على اتخاذ القرار، الى جانب كفاءات تقنية قادرة على تنفيذ الحلول الرقمية. ومنه نستنتج ان هيمنة فئة الاطارات والتقنيين داخل العينة تمثل مؤشرا ايجابيا على جاهزية المؤسسة لتبني التحول الرقمي، نظرا لارتباط هذه الفئات بشكل مباشر بعمليات التخطيط والتنفيذ التكنولوجي، مع ضرورة تعزيز التنسيق بينها وبين باقي الفئات لضمان تحقيق تحول رقمي فعال وشامل.

المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكارت الخامس :

غير موافق بشدة: 1

غير موافق: 2

محايد: 3

موافق: 4

موافق بشدة: 5

المدى: $5-1=4$

طول الفئة: $0.80=5/4$

جدول رقم(02): قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ديكارت الخامس(من إعداد الطالبة)

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة

التحليل الميداني لمحاور الاستبيان

المحور الأول: دور الخبرة المهنية في تبني وتنفيذ التحول الرقمي

جدول رقم (3) : المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين على

العبارات المكونة لمحور دور الخبرة المهنية في تبني وتنفيذ التحول الرقمي

عبارات المحور الأول:	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
دور الخبرة المهنية في تبني									

وتنفيذ التحول الرقمي									
تساهم الخبرة المهنية في تسهيل فهم متطلبات التحول الرقمي.	تكرار	2	3	5	9	11	3.80	1.24	موافق
	نسبة (%)	6.7	10	16.7	30	36.7			
تساعد الخبرة المهنية في تقبل التغيير التكنولوجي	تكرار	2	4	4	10	10	3.73	1.25	موافق
	نسبة (%)	6.7	13.3	13.3	33.3	33.3			
تمكن الخبرة المهنية من التعامل مع الأنظمة الرقمية بكفاءة	تكرار	2	3	5	8	12	3.83	1.26	موافق
	نسبة (%)	6.7	10	16.7	26.7	40			
تساهم الخبرة المهنية في تقليل الأخطاء أثناء استخدام التقنيات الرقمية	تكرار	2	3	6	10	9	3.70	1.20	موافق
	نسبة (%)	6.7	10	20	33.3	30			

موافق	1.24	3.80	11	9	5	3	2	تكرار	تساعد الخبرة المهنية في حل المشكلات المرتبطة بالتحول الرقمي
			36.7	30	16.7	10	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.18	3.66	8	11	6	3	2	تكرار	تساهم الخبرة المهنية في تسريع تنفيذ مشاريع التحول الرقمي
			26.7	36.7	20	10	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.21	3.66	9	9	7	3	2	تكرار	تساعد الخبرة المهنية في نقل المعرفة الرقمية بين الموظفين
			30	30	23.3	10	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.22	3.73	10	9	6	3	2	تكرار	تعزز الخبرة المهنية القدرة على التكيف مع الأنظمة الرقمية
			33.3	30	20	10	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.25	3.76	11	8	6	3	2	تكرار	

			36.7	26.7	20	10	6.7	نسبة (%)	تساهم الخبرة المهنية في تحسين جودة العمل في البيئة الرقمية
موافق	1.26	3.83	12	8	5	3	2	تكرار	تساعد الخبرة المهنية في دعم نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة
			40	26.7	16.7	10	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.22	3.75	نتيجة المحور الأول						

من خلال معطيات المحور الأول الذي يمثل دور الخبرة المهنية في تبني وتنفيذ التحول الرقمي، يتبين بشكل واضح ان هناك اتجاها عاما ايجابيا لدى افراد العينة نحو الاقرار باهمية الخبرة المهنية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور 3.75 بانحراف معياري قدره 1.22، وهي قيمة تعكس درجة موافقة مرتفعة نسبيا، كما تشير في الوقت نفسه الى وجود تجانس مقبول في اراء المبحوثين دون تشتت كبير. هذا المستوى من المتوسط يدل احصائيا على ان الخبرة المهنية تمثل متغيرا مؤثرا ومفسرا في سياق التحول الرقمي داخل المؤسسة.

كما نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية سجلت في العبارات المرتبطة بالجانب التطبيقي المباشر للخبرة المهنية، مثل القدرة على التعامل مع الانظمة الرقمية بكفاءة ودعم نجاح التحول الرقمي، حيث بلغ المتوسط في كل منهما 3.83، وهي قيمة تعكس مستوى اتفاق قوي نسبيا، كما تدعمها نسب مرتفعة لخيار اوافق بشدة التي بلغت 40%، ما يدل على ان اغلبية المبحوثين لا يكتفون بالاقرار بدور الخبرة فقط، بل يرونها عاملا حاسما في التحكم الفعلي في الادوات الرقمية وتحقيق نتائج ملموسة داخل بيئة العمل. كما سجلت عبارات اخرى متوسطات مرتفعة نسبيا مثل تسهيل فهم متطلبات التحول الرقمي وحل المشكلات المرتبطة به (3.80)، وهو ما يعكس دور الخبرة في الجانب المعرفي والتحليلي، وليس فقط التنفيذي.

في المقابل، نلاحظ ان بعض العبارات سجلت متوسطات اقل نسبيا لكنها تبقى ضمن مجال الموافقة، مثل تسريع تنفيذ مشاريع التحول الرقمي ونقل المعرفة الرقمية بين الموظفين (3.66)، وهي ادنى القيم المسجلة ضمن المحور. هذا الانخفاض النسبي يمكن تفسيره بان هذه الجوانب لا تعتمد على الخبرة الفردية فقط، بل تتأثر ايضا بعوامل تنظيمية اخرى مثل ثقافة المؤسسة، اساليب الاتصال الداخلي، ووجود استراتيجيات واضحة لنقل المعرفة. كما ان ارتفاع نسبة الحياد في بعض هذه العبارات (وصلت الى 23.3%) يعكس وجود تردد او عدم وضوح لدى بعض المبحوثين حول مدى تأثير الخبرة في هذه الجوانب تحديدا.

ومن جهة اخرى، تعكس قيم الانحراف المعياري التي تراوحت بين 1.18 و 1.26 درجة تباين متوسطة في الاجابات، وهي دلالة احصائية مهمة تشير الى ان افراد العينة رغم اتفاقهم

العام، الا انهم يختلفون نسبيا في تقدير شدة هذا الدور، وهو امر طبيعي بالنظر الى اختلاف مستويات الخبرة والتخصصات داخل المؤسسة. كما ان محدودية نسب عدم الموافقة التي لم تتجاوز في اغلب الحالات 16.7% تؤكد ضعف الاتجاه السلبي، وتعزز مصداقية الاتجاه العام الايجابي.

انطلاقا من هذه النتائج، نستنتج ان الخبرة المهنية لا تقتصر على كونها رصيد زمني من العمل، بل تمثل موردا استراتيجيا يسهم في تسهيل استيعاب التحول الرقمي، تحسين الاداء، وتقليل الاخطاء، كما تدعم القدرة على التكيف مع الانظمة الحديثة. كما توحى النتائج بان نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يرتبط بشكل وثيق بمدى امتلاك العاملين لخبرة مهنية تمكنهم من توظيف هذه التكنولوجيا بكفاءة. وعليه، يمكن اعتبار الخبرة المهنية احد المرتكزات الاساسية التي ينبغي الاستثمار فيها من خلال التكوين المستمر وتبادل المعارف، بما يضمن تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام داخل المؤسسة.

المحور الثاني: دور المهارات الرقمية في دعم التحول الرقمي

جدول رقم (4) : المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لإستجابات الموظفين على

العبارات المكونة لمحور دور المهارات الرقمية في دعم التحول الرقمي

عبارات المحور الثاني: دور المهارات الرقمية في دعم التحول الرقمي	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
يمتلك الموظفون مهارات رقمية كافية لاستخدام الأنظمة الحديثة	تكرار	2	4	6	11	7	3.56	1.19	موافق
	نسبة (%)	6.7	13.3	20	36.7	23.3			
تساهم المهارات الرقمية في تحسين أداء العمل	تكرار	2	4	5	10	9	3.66	1.24	موافق
	نسبة (%)	6.7	13.3	16.7	33.3	30			
	تكرار	2	3	6	11	8	3.66	1.18	موافق

			26.7	36.7	20	10	6.7	نسبة (%)	تساعد المهارات الرقمية في استخدام البرمجيات الإدارية بكفاءة
موافق	1.21	3.66	9	9	7	3	2	تكرار	تعزز المهارات الرقمية سرعة إنجاز المهام
			30	30	23.3	10	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.22	3.60	8	10	6	4	2	تكرار	تساهم المهارات الرقمية في تقليل الأخطاء أثناء العمل
			26.7	33.3	20	13.3	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.19	3.53	7	10	7	4	2	تكرار	تساعد المهارات الرقمية في التعامل مع قواعد البيانات
			23.3	33.3	23.3	13.3	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.24	3.63	9	9	6	4	2	تكرار	تعزز المهارات الرقمية القدرة على الابتكار داخل المؤسسة
			30	30	20	13.3	6.7	نسبة (%)	

موافق	1.22	3.60	8	10	6	4	2	تكرار	تساهم المهارات الرقمية في تحسين التواصل الداخلي
			26.7	33.3	20	13.3	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.24	3.63	9	9	6	4	2	تكرار	تساعد المهارات الرقمية في التكيف مع التغيرات التكنولوجية
			30	30	20	13.3	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.26	3.70	10	9	5	4	2	تكرار	تدعم المهارات الرقمية نجاح مشاريع التحول الرقمي
			33.3	30	16.7	13.3	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.21	3.62	نتيجة المحور الثاني						

يمثل المحور الثاني مستوى ودور المهارات الرقمية لدى الموظفين في دعم التحول الرقمي

داخل المؤسسة، حيث تعكس النتيجة العامة للمحور متوسطا حسابيا قدره 3.62 بانحراف

معياري 1.21، وهو ما يضعه ضمن فئة الموافقة، ويدل احصائيا على وجود اتجاه ايجابي

واضح لدى افراد العينة نحو الاعتراف باهمية المهارات الرقمية، مع درجة تشتت متوسطة

تعكس اختلافا نسبيا في تقدير هذا الدور بين المبحوثين. هذه القيمة تشير الى ان المهارات الرقمية ليست فقط متوفرة بدرجة مقبولة، بل ينظر اليها كعامل مؤثر في تحسين الاداء وتفعيل التحول الرقمي، لكنها لم تصل بعد الى مستوى الاجماع القوي، وهو ما يفتح المجال لتفسير وجود فجوة نسبية في الكفاءة الرقمية داخل المؤسسة.

كما نلاحظ ان اعلى متوسط حسابي سجلته العبارة المتعلقة بدعم المهارات الرقمية لنجاح مشاريع التحول الرقمي (3.70)، وهي دلالة مهمة تؤكد ان المبحوثين يربطون بشكل مباشر بين توفر المهارات الرقمية ونجاح المشاريع الرقمية، كما تعكس نسب الموافقة المرتفعة (30% موافق و 33.3% موافق بشدة) وعيا متقدما لدى الموظفين بالدور الاستراتيجي لهذه المهارات في تحقيق نتائج ملموسة. كما سجلت عبارات تحسين الاداء، استخدام البرمجيات الادارية، وتسريع انجاز المهام متوسطات متقاربة (3.66)، وهي قيم تعكس ان التأثير الاكبر للمهارات الرقمية يظهر في الجوانب التشغيلية اليومية، حيث تساهم في رفع الكفاءة، تقليص الوقت، وتحسين جودة العمل، وهي مؤشرات مرتبطة مباشرة بفعالية التحول الرقمي.

في المقابل، تكشف العبارات ذات المتوسطات الادنى نسبيا مثل امتلاك الموظفين مهارات رقمية كافية (3.56) والتعامل مع قواعد البيانات (3.53) عن جانب مهم من التحليل، حيث تشير هذه القيم الى ان مستوى المهارات الرقمية الحالي لا يزال محل تقييم متوسط، وليس مرتقعا بشكل حاسم. كما ان ارتفاع نسب الحياد في هذه العبارات (20% و 23.3%) يعكس نوعا من عدم اليقين لدى بعض المبحوثين، وهو ما يمكن تفسيره بوجود تفاوت في مستويات

الكفاءة الرقمية بين الموظفين، او بضعف التكوين المتخصص في بعض المجالات التقنية الدقيقة مثل ادارة قواعد البيانات. هذه النتيجة تحمل دلالة ضمنية على ان المؤسسة، رغم توفرها على مهارات رقمية مقبولة، الا انها قد تواجه تحديات في تعميم هذه المهارات بشكل متوازن بين جميع العاملين.

ومن زاوية اخرى، تشير قيم الانحراف المعياري التي تراوحت بين 1.18 و 1.26 الى وجود تباين متوسط في الاجابات، وهو ما يعكس اختلاف التجارب المهنية والخلفيات العلمية، خاصة بين الفئات التقنية والادارية. كما ان استمرار وجود نسب محدودة من عدم الموافقة (في حدود 20% كحد اقصى في بعض العبارات) يدل على ان هناك فئة من الموظفين لا ترى تأثيرا قويا للمهارات الرقمية، وهو ما قد يرتبط اما بضعف استخدام هذه المهارات في وظائفهم، او بعدم ادماجهم بشكل كاف في مشاريع التحول الرقمي.

كما تبرز النتائج ان المهارات الرقمية لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تمتد لتشمل ابعادا تنظيمية وسلوكية، مثل تحسين التواصل الداخلي وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات التكنولوجية، حيث سجلت هذه العبارات متوسطات تراوحت بين 3.60 و 3.63، ما يدل على ان المهارات الرقمية تسهم في خلق بيئة عمل مرنة وقابلة للتطور، لكنها لا تزال بحاجة الى تعزيز اكبر حتى تحقق تأثيرا اقوى.

بناء على ما سبق، نستنتج ان المهارات الرقمية تمثل ركيزة اساسية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة، غير ان هذا الدور لا يزال في مرحلة متوسطة من النضج، حيث يظهر بشكل

واضح في تحسين الاداء اليومي ودعم المشاريع، لكنه يواجه بعض التحديات المرتبطة بكفاية المهارات وتوزيعها بين الموظفين. ومن ثم، فان تعزيز هذا الجانب يتطلب تبني سياسات تكوين مستمرة، والتركيز على المهارات المتقدمة، خاصة تلك المرتبطة بالبيانات والانظمة الحديثة، بما يضمن رفع مستوى الجاهزية الرقمية وتحقيق تحول رقمي اكثر فعالية واستدامة.

المحور الثالث: التكامل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية

جدول رقم (5) : المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لإستجابات الموظفين على العبارات المكونة لمحور التكامل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية

عبارات المحور الثالث: التكامل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
يوجد تكامل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية في العمل	تكرار	2	3	6	9	10	3.73	1.22	موافق
	نسبة (%)	6.7	10	20	30	33.3			
	تكرار	2	3	6	8	11	3.76	1.25	موافق

			36.7	26.7	20	10	6.7	نسبة (%)	يساهم هذا التكامل في تحسين فعالية التحول الرقمي
موافق	1.26	3.70	10	9	5	4	2	تكرار	يعزز الجمع بين الخبرة والمهارات الرقمية جودة الأداء
			33.3	30	16.7	13.3	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.20	3.70	9	10	6	3	2	تكرار	يساعد التكامل في اتخاذ قرارات أفضل
			30	33.3	20	10	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.23	3.70	10	8	7	3	2	تكرار	يساهم التكامل في حل المشكلات التقنية بشكل أسرع
			33.3	26.7	23.3	10	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.21	3.66	9	9	7	3	2	تكرار	يعزز التكامل القدرة على الابتكار داخل المؤسسة
			30	30	23.3	10	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.22	3.73	10	9	6	3	2	تكرار	

			33.3	30	20	10	6.7	نسبة (%)	يساعد التكامل في تحسين استخدام الأنظمة الرقمية
موافق	1.25	3.76	11	8	6	3	2	تكرار	يساهم التكامل في رفع كفاءة الموظفين
			36.7	26.7	20	10	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.26	3.70	10	9	5	4	2	تكرار	يعزز التكامل نجاح مشاريع التحول الرقمي
			33.3	30	16.7	13.3	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.26	3.83	12	8	5	3	2	تكرار	يؤدي التكامل إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة
			40	26.7	16.7	10	6.7	نسبة (%)	
موافق	1.22	3.73	نتيجة المحور الثالث						

يمثل هذا المحور البعد المتعلق بمدى تفاعل الخبرة المهنية مع المهارات الرقمية داخل

المؤسسة، وانعكاس هذا التفاعل على مسار التحول الرقمي. وعند قراءة النتائج الخاصة به

نلاحظ أن المتوسط العام بلغ 3.73 بانحراف معياري 1.22، وهو ما يضع اتجاه الإجابات في خانة الموافقة، مع درجة تشتت متوسطة تعني أن هناك اتفاقا عاما بين أفراد العينة، لكنه ليس اتفاقا مطلقا، بل يتخلله اختلاف في درجة الاقتناع حسب تجربة كل موظف وموقعه الوظيفي.

الملاحظة الأساسية هنا أن أغلب العبارات حصلت على متوسطات تدور حول 3.70 وما فوق، وهو ما يدل على أن أفراد العينة لا ينظرون إلى الخبرة المهنية أو المهارات الرقمية بشكل منفصل، بل باعتبارهما عنصرين مترابطين. فعلى سبيل المثال، العبارة الخاصة بتحسين الأداء العام للمؤسسة سجلت أعلى متوسط (3.83)، وهذا يعكس أن الموظفين يرون أن القيمة الحقيقية لا تظهر في امتلاك مهارات رقمية فقط أو خبرة فقط، بل في كيفية الجمع بينهما داخل بيئة العمل. نفس الفكرة تتكرر في عبارات رفع الكفاءة وتحسين فعالية التحول الرقمي، حيث تتقارب النتائج بشكل واضح، ما يدل على أن أثر التكامل يظهر أكثر في النتائج الشاملة للعمل وليس في جانب واحد فقط.

في المقابل، بعض العبارات مثل تعزيز الابتكار جاءت بمتوسط أقل نسبيا (3.66)، وهذا يشير إلى نقطة مهمة، وهي أن الابتكار لا يتحقق تلقائيا بمجرد توفر الخبرة والمهارات الرقمية، بل يحتاج أيضا إلى بيئة تنظيمية مشجعة وأساليب عمل مرنة تسمح بتحويل هذا التكامل إلى أفكار جديدة. بمعنى آخر، التكامل موجود، لكن أثره في الابتكار يظل مشروطا بعوامل أخرى داخل المؤسسة.

أما من ناحية الانحراف المعياري، فإن القيم المسجلة توضح وجود اختلاف متوسط بين آراء الموظفين، وهو أمر طبيعي في هذا النوع من الدراسات، لأن تقييم التكامل بين الخبرة والمهارات الرقمية يختلف حسب درجة احتكاك الموظف بالتكنولوجيا الرقمية، وحسب خبرته العملية. فالموظف الذي يشتغل بشكل مباشر على الأنظمة الرقمية يدرك هذا التكامل بشكل أكبر من غيره، بينما قد يراه آخر أقل وضوحا.

كما أن انخفاض نسب عدم الموافقة في جميع العبارات يؤكد أن الاتجاه العام داخل العينة إيجابي، أي أن أغلب الموظفين مقتنعون بأن التحول الرقمي لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، بل على تفاعلها مع الخبرة المهنية. هذا في حد ذاته مؤشر مهم، لأنه يعكس وعي داخل المؤسسة بأن نجاح التحول الرقمي هو نتيجة دمج بين المعرفة العملية والتقنية وليس أحدهما فقط.

وبناء على ذلك يمكن القول إن نتائج هذا المحور توضح أن التكامل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية ليس مجرد فكرة نظرية، بل هو واقع يدركه الموظفون داخل المؤسسة، ويظهر تأثيره بشكل واضح في تحسين الأداء ورفع الكفاءة ودعم مشاريع التحول الرقمي. لكن في الوقت نفسه، تبقى بعض الجوانب مثل الابتكار بحاجة إلى دعم إضافي حتى يتحول هذا التكامل إلى نتائج أكثر عمقا وتأثيرا داخل المؤسسة.

اختبار صحة الفرضيات

حساب معاملات الارتباط و اختبار الفروض

العوامل	الخبرة المهنية	المهارات الرقمية	التكامل
الخبرة المهنية	1	0.983**	0.997**
المهارات الرقمية	0.983**	1	0.986**
التكامل	0.997**	0.986**	1

من خلال الجدول الإحصائي، نلاحظ وجود ارتباط قوي جدا وإيجابي بين المتغيرات الثلاثة المدروسة، والمتمثلة في الخبرة المهنية، المهارات الرقمية، والتكامل، حيث بلغت معاملات الارتباط قيمة مرتفعة تراوحت بين 0.983 و 0.997 عند مستوى دلالة معنوية 0.01، ما يعكس وجود علاقة وثيقة بين هذه المتغيرات في إطار دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة.

حيث بلغت قيمة الارتباط بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية (0.983)، وهو ما يدل على أن ارتفاع مستوى الخبرة المهنية لدى الموظفين يساهم بشكل مباشر في تنمية مهاراتهم الرقمية، نظراً لقدرتهم على اكتساب المعرفة والتكيف مع التقنيات الحديثة.

كما سجلت العلاقة بين الخبرة المهنية والتكامل (0.997)، وهي أعلى قيمة في الجدول، ما يعكس الدور المحوري للخبرة المهنية في تحقيق التكامل بين الجوانب التقليدية والرقمية داخل بيئة العمل، حيث تمكن الخبرة الموظفين من الربط بين المعرفة المهنية والتطبيقات التكنولوجية الحديثة.

في حين بلغت قيمة الارتباط بين المهارات الرقمية والتكامل (0.986)، مما يشير إلى أن امتلاك مهارات رقمية متقدمة يعزز من فعالية التكامل داخل المؤسسة، ويساهم في تحسين الأداء العام وتسهيل تنفيذ متطلبات التحول الرقمي.

ويشير هذا الارتباط القوي إلى أن التحول الرقمي داخل المؤسسة لا يعتمد على عنصر واحد فقط، بل هو نتيجة تفاعل وتكامل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية، حيث تلعب الخبرة دوراً أساسياً في توجيه استخدام التكنولوجيا، في حين تساهم المهارات الرقمية في تفعيل هذا الاستخدام بشكل فعال.

وعليه، نستنتج أن تحقيق التكامل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية يعد عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي، إذ كلما ارتفع مستوى هذين المتغيرين، زادت قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية وتحقيق أداء أفضل، مما يؤدي في النهاية إلى دعم نجاح استراتيجيات التحول الرقمي.

الفرضية الأولى:

تساهم الخبرة المهنية للموظفين في تسهيل تبني وتنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

بالنظر إلى الجدول يتضح ما يلي:

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في مصفوفة الارتباط، يتبين أن معامل الارتباط بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية قد بلغ (0.983)، وهو ارتباط موجب قوي جداً ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، كما يدل وجود علامتي النجمتين (**). ويعكس هذا الارتباط القوي وجود علاقة وثيقة بين مستوى الخبرة المهنية لدى الموظفين وقدرتهم على اكتساب وتوظيف المهارات الرقمية، باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل أحد الركائز الأساسية في تبني وتنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسة.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين ذوي الخبرة المهنية المرتفعة يكونون أكثر قدرة على استيعاب التغيرات التكنولوجية والتكيف معها، مما يسهل عملية إدماج الأنظمة الرقمية في بيئة العمل ويقلل من مقاومة التغيير.

بناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضية الأولى، حيث تثبت النتائج الإحصائية أن الخبرة المهنية تلعب دوراً أساسياً في تسهيل تبني وتنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الثانية:

تلعب المهارات الرقمية للموظفين دوراً محورياً في دعم مسار التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

بالنظر إلى الجدول يتضح ما يلي:

من خلال نتائج مصفوفة الارتباط، نلاحظ أن معامل الارتباط بين المهارات الرقمية والتكامل قد بلغ (0.986)، وهو ارتباط موجب قوي جدًا ودال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على أن المهارات الرقمية تساهم بشكل كبير في تعزيز التكامل داخل المؤسسة، والذي يعد بدوره عاملاً أساسياً في نجاح التحول الرقمي.

ويعكس هذا الارتباط أن امتلاك الموظفين لمهارات رقمية متقدمة يمكنهم من استخدام الأنظمة التكنولوجية بكفاءة، وتحسين الأداء الوظيفي، وتسهيل التواصل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة، وهو ما يدعم مسار التحول الرقمي بشكل فعال.

بناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الثانية، إذ تؤكد النتائج أن المهارات الرقمية تمثل عنصراً محورياً في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الثالثة:

يوجد تأثير تكاملي بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية يعزز فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

بالنظر إلى الجدول يتضح ما يلي:

من خلال المعطيات الإحصائية، يتضح أن معامل الارتباط بين الخبرة المهنية والتكامل قد بلغ (0.997)، وهو ارتباط موجب قوي جدًا ودال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، ما يعكس وجود علاقة قوية للغاية بين الخبرة المهنية والتكامل داخل المؤسسة.

ويشير هذا الارتباط إلى أن الخبرة المهنية لا تعمل بشكل منفصل، بل تتكامل مع المهارات الرقمية لتعزيز فعالية الأداء داخل البيئة الرقمية، حيث تمكن الخبرة الموظفين من توظيف مهاراتهم الرقمية بشكل أفضل، وتحقيق انسجام بين المعرفة المهنية والتقنيات الحديثة.

وعليه، يمكن قبول الفرضية الثالثة، حيث تؤكد النتائج وجود تأثير تكاملي بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية، مما يعزز فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

خاتمة

الملاحق قائمة المصادر

خاتمة

في ختام هذه الدراسة يتضح أن التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية لم يعد مرتبطاً فقط بتوفر التكنولوجيا، بل أصبح يعتمد بشكل كبير على كفاءة المورد البشري، خاصة من خلال الخبرة المهنية والمهارات الرقمية التي تشكلان عنصرين متكاملين في تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل. وقد أظهرت النتائج أن التفاعل بين هذين العنصرين ينعكس بشكل مباشر على فعالية التحول الرقمي ونجاحه داخل المؤسسة، نلخصها فيما يلي:

- الخبرة المهنية تسهم في تسهيل فهم متطلبات التحول الرقمي، لأنها تمنح العامل القدرة على ربط الممارسة السابقة بالتقنيات الحديثة.

- المهارات الرقمية ترفع من كفاءة الأداء المهني، من خلال تحسين سرعة الإنجاز ودقة تنفيذ المهام داخل المؤسسة.

- التكامل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية يؤدي إلى تسريع عملية التحول الرقمي وجعلها أكثر فعالية واستقراراً.

- الخبرة الطويلة في العمل تساعد الموظف على التكيف مع التغيرات التكنولوجية بسهولة أكبر.

- ارتفاع مستوى الخبرة المهنية ينعكس إيجاباً على قدرة العاملين في التعامل مع الأدوات الرقمية الحديثة.

- استخدام المهارات الرقمية يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة.

خاتمة

- التدريب المستمر يعد وسيلة فعالة لتطوير مهارات العاملين الرقمية وتعزيز خبراتهم المهنية.
- الوسائل الرقمية الحديثة تساهم في تحسين التواصل الداخلي وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح.
- التحول الرقمي يساهم في تحسين التنظيم الإداري وتخفيف الضغط على الموارد البشرية.
- اختلاف مستويات المهارات الرقمية بين العاملين يرتبط بشكل مباشر بتفاوت الخبرات المهنية.
- المهارات الرقمية تساعد العاملين على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- نجاح التحول الرقمي يعتمد على العنصر البشري بقدر اعتماده على التكنولوجيا.
- الحاجة إلى تطوير التكوين المهني أصبحت ضرورية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي.
- الجمع بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية يعزز الأداء العام للمؤسسة بشكل واضح.
- التحول الرقمي أصبح شرطاً أساسياً لتعزيز تنافسية المؤسسات وضمان استمرارياتها.

التوصيات

- ضرورة تكثيف برامج التكوين والتدريب المستمر للعاملين بهدف تطوير مهاراتهم الرقمية.
- الاهتمام بتنمية الخبرة المهنية من خلال التدرج الوظيفي وتبادل التجارب داخل المؤسسة.

خاتمة

- تحسين البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات بما يساعد على تطبيق التحول الرقمي بشكل فعال.

- تشجيع العاملين على التعلم الذاتي في مجال التكنولوجيا والأنظمة الرقمية الحديثة.

- تعزيز التعاون بين ذوي الخبرة المهنية والمتمكنين من المهارات الرقمية لتبادل المعرفة.

- اعتماد خطط واضحة لتأهيل الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية.

- إدماج المهارات الرقمية ضمن برامج التوظيف والتقييم داخل المؤسسات الاقتصادية.

- تحفيز الابتكار واستخدام الحلول الرقمية لتحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.

- تنظيم ورشات عمل دورية لتعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي داخل المؤسسة.

- إجراء دراسات مستقبلية أعمق حول أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مختلف القطاعات.

قائمة المصادر و المراجع و

الملاحق

المراجع العربية

الكتب

- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية .الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .
- السلمي، علي، السلوك الإنساني في المنظمات .دار غريب، القاهرة، 1998 .
- درة، عبد الباري، إدارة الموارد البشرية الحديثة .دار وائل، عمّان، 2003 .
- الهادي محمد، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها .دار المسيرة، عمّان، 2012 .
- زيتون حسن، تكنولوجيا التعليم .عالم الكتب، القاهرة، 2015 .
- موسى عبد الله، التعلم الإلكتروني: الأسس والتطبيقات .مكتبة الرشد، الرياض، 2014 .

المقالات العلمية

- مشرور محمد الأمين وآخرون، "تتمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية دراسة حالة تتمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 4، 2016 .
- زعاف صباح، جندي-رواق عبلة، "أثر الخبرة المهنية لأساتذة التعليم الابتدائي على تسيير الزمن البيداغوجي في الأقسام متعددة المستويات"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 1، 2022 .

قائمة المصادر و المراجع

- عروس كوثر، جيلالي ماينو، "أخلاقيات المهنة كأداة للوقاية من الفساد ومكافحته"، مجلة القانون والتنمية، المجلد 2، العدد 1، 2020 .
- تيزيري موساوي، "اتخاذ القرار المهني"، المجلة الجزائرية التربية والصحة النفسية، المجلد 3، العدد 1، 2009 .
- سامر سمية، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية"، مجلة المعيار، المجلد 10، العدد 4، 2020 .
- عسالي بولرباح، "التكوين والتعليم الإداريين في البلدان العربية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 1، 2008 .
- رفاف عبد القادر، مزيان محمد، "قيم العمل في ظل متغيري الخبرة والرتبة المهنية"، مجلة التنمية البشرية، المجلد 6، العدد 3، 2019 .
- رمضان نعيمة، "أهمية التعلم الذاتي في العملية التدريسية"، مجلة آفاق علمية، المجلد 10، العدد 3، 2018 .
- سناني لبنى، بوعطيط جلال الدين، "متطلبات تحقيق التوافق المهني في المؤسسات التنظيمية"، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 6، العدد 1، 2022 .
- حنيش صلاح الدين، الباوي محمد، "متطلبات بناء القدرات والمهارات التعليمية في بيئة رقمية متغيرة"، مجلة Ex Professo، المجلد 5، العدد 2، 2020 .

قائمة المصادر و المراجع

- أمينة محمود غيث اليوسف، "دور الاتصال الرقمي في التعامل مع الأزمات في بيئة العمل"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 5، 2025 .
- زرقون محمد، عبيدي توفيق، "التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية بين حتمية التحول الرقمي وصعوبات التطبيق"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 2، 2025 .
- بوشنافة كريمة، وسار نوال، "مهارات التواصل الرقمي عبر الفضاء الافتراضي"، مجلة الرواق، المجلد 9، العدد 2، 2023 .
- نادية جمال الدين، "التعلم المستمر في الزمان الرقمي لمواجهة متغيرات سوق العمل والاقتصاد المرن"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 33، العدد 2، 2025 .
- يوسف سحر أحمد حسن، "تنمية مهارات التقنية للعاملين في بيئات العمل الذكية وأثرها على تحقيق النمو الاقتصادي: دراسة حالة جمهورية مصر العربية"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 12، العدد 1، 2026 .
- الطاهر بن عمارة، نوال بن عمارة، "أثر التقنيات الرقمية في تنمية الإبداع داخل بيئة العمل"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2025 .
- إلهام يحيوي، سارة قرابصي، "التسويق الرقمي كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2019 .

قائمة المصادر و المراجع

- شاوشي خيرة، خلوف زهرة، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 5، العدد 1، 2023 .
- نمر ربيعة، "استراتيجيات التحول الرقمي وأثرها على الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 2، 2025 .
- بن فوغال أحلام، بديسي فهيمة، "إسهامات التحول الرقمي كتوجه استراتيجي في تحسين جودة الخدمات الجامعة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 36، العدد 1، 2025 .
- بوعطيط نور الهدى، بوقال نسيم، "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 2، 2025 .
- دياب لطفي أبوالمجد موسي دياب، "أثر التحول الرقمي على تعزيز الشفافية والنزاهة في المزايدات الحكومية"، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، المجلد 11، العدد 3، 2025 .
- زمورة جمال، بن عيسى ليلي، "دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر"، مجلة مراجعة اقتصاديات المالية والمصارف والإدارة، المجلد 11، العدد 2، 2022 .

قائمة المصادر و المراجع

- حربوش سمير، بن شهيدة محمد، "ضرورة الموارد المالية والمادية التقنية على جاهزية مشاريع التحول الرقمي"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 17، العدد 2، 2025 .
- مليس صالح علي الرجيعي، "العوامل الرئيسة لنجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 46، العدد 1، 2026 .
- وراد فؤاد، زاوي أحمد صادق، "المهارات السلوكية والرقمية وأهميتها في بروز نماذج أعمال جديدة"، مجلة دفاتر بواذكس، المجلد 12، العدد 1، 2023 .
- بشير فرج علي بلق، "تأثير تطوير المهارات الرقمية للموارد البشرية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية على إنتاجية المؤسسة"، مجلة العلوم الشاملة، المجلد 10، العدد 38، 2025 .
- رابحي فطيمة، كاريش صليحة، "العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في المؤسسة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 2، 2020 .
- عبد المؤمن عبد الحميد، حدو محمد، "مدى تأثير الكفاءات الرقمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة التعليمية"، مجلة الدراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 13، العدد 1، 2024 .

قائمة المصادر و المراجع

- علام فاطمة، علام أسماء، "رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 2، 2025 .

الرسائل الجامعية

- حمودي ضاوية، دور التدريب المهني في تحسين الفعالية التنظيمية للعامل داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022 .
- مقبول بلقاسم، ولد ميلود ياسين، دور تسيير الكفاءات البشرية في نجاح استمرارية المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2025 .
- حيواني نريمان، التوافق بين إدارة الكفاءات وقابلية التوظيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020 .
- محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019 .

قائمة المصادر و المراجع

- بن كيج نسرين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تدريب الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021 .
- بن مبارك محمد ياسين، بولصباغ أكرم، التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية وأثره على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2024 .
- السايح جنات، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2025 .
- مسعود علي، استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023 .
- تكيالين فوزية، مساهمة التحول الرقمي في تدعيم الشمول المالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2025 .

الملتقيات العلمية

- منى مسغوني، روضة جديدي، "التحول الرقمي: المهارات الرقمية من عامل تمكين إلى محرك استراتيجي للأعمال"، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الرقمي وأثره على الاقتصاد والتجارة الدولية في الجزائر .

قائمة المصادر و المراجع

- تالي نور الهدى، "استراتيجيات التحول الرقمي كآلية لتطوير التجارة الدولية بالجزائر"،
الملتقى الوطني حول الاقتصاد الرقمي وأثره على الاقتصاد والتجارة الدولية في الجزائر،
2024.

المراجع الأجنبية:

الكتب

- Kolb, D. A. Experiential Learning. Prentice Hall, 1984.
- Schön, D. A. The Reflective Practitioner. Basic Books, 1983.
- Becker, G. S. Human Capital (3rd ed.). University of Chicago Press, 1993.
- Gilster, P. Digital Literacy. Wiley, 1997.

التقارير والوثائق الدولية

- European Commission, Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning, 2006.
- UNESCO, A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills, 2018.

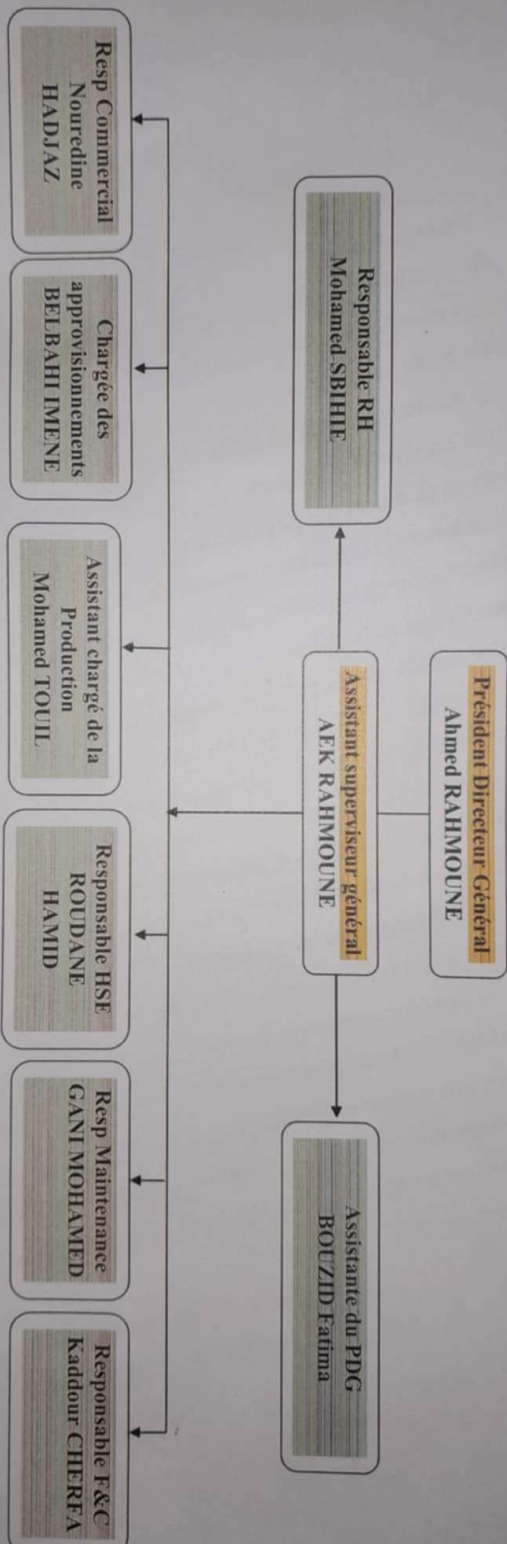
الملاحق



SPA GSC Algérie

Réf. : GSG/DG/AR/n°01 /2025

ORGANIGRAMME GENERAL



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

معهد العلوم والتقنيات التطبيقية جامعة وهران

إستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يعد جزءا من مذكرة الماستر الموسومة بدور الخبرة المهنية و المهارات الرقمية في تعزيز التحولات الرقمية في المؤسسات الاقتصادية ، يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على وجهات نظر موظفي **GSG** مجموعة الخزف الصحي لولاية الشلف. وعليه، نرجو من سيادتكم المحترمة، باعتباركم الفئة المستهدفة في هذه الدراسة، التكرم بالمساهمة في إنجاح هذا البحث من خلال الإجابة عن أسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (x) أمام الخانة التي تعبر عن اختياركم. نؤكد لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن يطلع عليها سوى الباحث، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وتفضلوا بقبول فائق عبارات الشكر والتقدير.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى 39 سنة

☐ من 40 إلى 49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ ليسانس

☐ ماستر

☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 10 إلى 15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

5. طبيعة الوظيفة:

☐ إداري

☐ تقني

☐ إطار

☐ أخرى

الملاحق

المحور الأول: دور الخبرة المهنية في تبني وتنفيذ التحول الرقمي

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تساهم الخبرة المهنية في تسهيل فهم متطلبات التحول الرقمي					
تساعد الخبرة المهنية في تقبل التغيير التكنولوجي					
تمكن الخبرة المهنية من التعامل مع الأنظمة الرقمية بكفاءة					
تساهم الخبرة المهنية في تقليل الأخطاء أثناء استخدام التقنيات الرقمية					
تساعد الخبرة المهنية في حل المشكلات المرتبطة بالتحول الرقمي					
تساهم الخبرة المهنية في تسريع تنفيذ مشاريع التحول الرقمي					
تساعد الخبرة المهنية في نقل المعرفة الرقمية بين الموظفين					

الملاحق

					تعزز الخبرة المهنية القدرة على التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة
					تساهم الخبرة المهنية في تحسين جودة العمل في البيئة الرقمية
					تساعد الخبرة المهنية في دعم نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة

المحور الثاني: دور المهارات الرقمية في دعم التحول الرقمي

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يملك الموظفون مهارات رقمية كافية لاستخدام الأنظمة الحديثة					
تساهم المهارات الرقمية في تحسين أداء العمل					
تساعد المهارات الرقمية في استخدام البرمجيات الإدارية بكفاءة					
تعزز المهارات الرقمية سرعة إنجاز المهام					

الملاحق

					تساهم المهارات الرقمية في تقليل الأخطاء أثناء العمل
					تساعد المهارات الرقمية في التعامل مع قواعد البيانات
					تعزز المهارات الرقمية القدرة على الابتكار داخل المؤسسة
					تساهم المهارات الرقمية في تحسين التواصل الداخلي
					تساعد المهارات الرقمية في التكيف مع التغيرات التكنولوجية
					تدعم المهارات الرقمية نجاح مشاريع التحول الرقمي

الملاحق

المحور الثالث: التكامل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يوجد تكامل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية في العمل					
يساهم هذا التكامل في تحسين فعالية التحول الرقمي					
يعزز الجمع بين الخبرة والمهارات الرقمية جودة الأداء					
يساعد التكامل في اتخاذ قرارات أفضل					
يساهم التكامل في حل المشكلات التقنية بشكل أسرع					
يعزز التكامل القدرة على الابتكار داخل المؤسسة					
يساعد التكامل في تحسين استخدام الأنظمة الرقمية					
يساهم التكامل في رفع كفاءة الموظفين					
يعزز التكامل نجاح مشاريع التحول الرقمي					

الملاحق

					يؤدي التكامل إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة
--	--	--	--	--	--

الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.999	30

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	17	56.7	56.7	56.7
	أنثى	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة 30 من أقل	5	16.7	16.7	16.7
	سنة 39 إلى 30 من	11	36.7	36.7	53.3
	سنة 49 إلى 40 من	8	26.7	26.7	80.0
	فأكثر سنة 50	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		التعليمي_المستوى		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ثانوي	6	20.0	20.0	20.0
	ليسانس	12	40.0	40.0	60.0
	ماستر	8	26.7	26.7	86.7
	دكتوراه	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

المهنية_الخبرة_سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	4	13.3	13.3	13.3
	سنوات 10 إلى 5 من	10	33.3	33.3	46.7
	سنة 15 إلى 10 من	9	30.0	30.0	76.7
	سنة 15 من أكثر	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الوظيفية_طبيعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري	8	26.7	26.7	26.7
	تقني	9	30.0	30.0	56.7
	إطار	10	33.3	33.3	90.0
	أخرى	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

		Statistiques					
		في المهنيّة الخبرة تساهم التحول متطلبات فهم تسهيل الرقمي	في المهنيّة الخبرة تساعد التكنولوجي التغيير تقبل	من المهنيّة الخبرة تمكن الرقمية الأنظمة مع التعامل بكفاءة	في المهنيّة الخبرة تساهم استخدام أثناء الأخطاء تقليل الرقمية التقنيات	في المهنيّة الخبرة تساعد المرتبطة المشكلات حل الرقمي بالتحول	المهنيّة الخبرة تساهم ل مشاريع تنفيذ تسريع الرقمي
N	Valide	30	30	30	30	30	
	Manquant	0	0	0	0	0	
Moyenne		3.8000	3.7333	3.8333	3.7000	3.8000	3.6
Ecart type		1.24291	1.25762	1.26173	1.20773	1.24291	1.18

الملاحق

تساهم الخبرة المهنية في تسهيل فهم متطلبات التحول الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	5	16.7	16.7	33.3
	أوافق	9	30.0	30.0	63.3
	أوافق بشدة	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تساعد الخبرة المهنية في تقبل التغيير التكنولوجي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	4	13.3	13.3	33.3
	أوافق	10	33.3	33.3	66.7
	أوافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تمكن الخبرة المهنية من التعامل مع الأنظمة الرقمية بكفاءة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	5	16.7	16.7	33.3
	أوافق	8	26.7	26.7	60.0
	أوافق بشدة	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

تساهم الخبرة المهنية في تقليل الأخطاء أثناء استخدام التقنيات الرقمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	6	20.0	20.0	36.7
	أوافق	10	33.3	33.3	70.0
	أوافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تساعد الخبرة المهنية في حل المشكلات المرتبطة بالتحول الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	5	16.7	16.7	33.3
	أوافق	9	30.0	30.0	63.3
	أوافق بشدة	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تساهم الخبرة المهنية في تسريع تنفيذ مشاريع التحول الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	6	20.0	20.0	36.7
	أوافق	11	36.7	36.7	73.3
	أوافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

تساعد الخبرة المهنية في نقل المعرفة الرقمية بين الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	7	23.3	23.3	40.0
	أوافق	9	30.0	30.0	70.0
	أوافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعزز الخبرة المهنية القدرة على التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	6	20.0	20.0	36.7
	أوافق	9	30.0	30.0	66.7
	أوافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تساهم الخبرة المهنية في تحسين جودة العمل في البيئة الرقمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	6	20.0	20.0	36.7
	أوافق	8	26.7	26.7	63.3
	أوافق بشدة	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

تساعد الخبرة المهنية في دعم نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	5	16.7	16.7	33.3
	أوافق	8	26.7	26.7	60.0
	أوافق بشدة	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Statistiques

		مهارات الموظفون يمتلك	في الرقمية المهارات تساهم	في الرقمية المهارات تساهم	في الرقمية المهارات تساهم	في الرقمية المهارات تساهم	في الرقمية المهارات تساهم
		لاستخدام كافية رقمية الحديثة الأنظمة	في الرقمية المهارات تساهم العمل أداء تحسين	البرمجيات استخدام بكفاءة الإدارية	الرقمية المهارات تعزز المهام إنجاز سرعة	العمل أثناء الأخطاء تقليل	رقمية المهارات تساهم ذات قواعد مع التعامل
N	Valide	30	30	30	30	30	
	Manquant	0	0	0	0	0	
Moyenne		3.5667	3.6667	3.6667	3.6667	3.6000	3.5
Ecart type		1.19434	1.24106	1.18419	1.21296	1.22051	1.19

يمتلك الموظفون مهارات رقمية كافية لاستخدام الأنظمة الحديثة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	6	20.0	20.0	40.0
	أوافق	11	36.7	36.7	76.7
	أوافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

تساهم المهارات الرقمية في تحسين أداء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	5	16.7	16.7	36.7
	أوافق	10	33.3	33.3	70.0
	أوافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تساعد المهارات الرقمية في استخدام البرمجيات الإدارية بكفاءة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	6	20.0	20.0	36.7
	أوافق	11	36.7	36.7	73.3
	أوافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعزز المهارات الرقمية سرعة إنجاز المهام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	7	23.3	23.3	40.0
	أوافق	9	30.0	30.0	70.0
	أوافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

تساهم المهارات الرقمية في تقليل الأخطاء أثناء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	6	20.0	20.0	40.0
	أوافق	10	33.3	33.3	73.3
	أوافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تساعد المهارات الرقمية في التعامل مع قواعد البيانات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	7	23.3	23.3	43.3
	أوافق	10	33.3	33.3	76.7
	أوافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعزز المهارات الرقمية القدرة على الابتكار داخل المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	6	20.0	20.0	40.0
	أوافق	9	30.0	30.0	70.0
	أوافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

تساهم المهارات الرقمية في تحسين التواصل الداخلي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	6	20.0	20.0	40.0
	أوافق	10	33.3	33.3	73.3
	أوافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تساعد المهارات الرقمية في التكيف مع التغيرات التكنولوجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	6	20.0	20.0	40.0
	أوافق	9	30.0	30.0	70.0
	أوافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تدعم المهارات الرقمية نجاح مشاريع التحول الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	5	16.7	16.7	36.7
	أوافق	9	30.0	30.0	66.7
	أوافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

Statistiques							
		الخبرة بين تكامل يوجد الرقمية والمهارات المهنية العمل في	في التكامل هذا يساهم التحول فعالية تحسين الرقمي	الخبرة بين الجمع يعزز جودة الرقمية والمهارات الأداء	اتخاذ في التكامل يساعد أفضل قرارات	حل في التكامل يساهم بشكل التقنية المشكلات أسرع	القدرة التكامل يعزز مؤسسة داخل الابتكار
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.7333	3.7667	3.7000	3.7000	3.7000	3.6667
Ecart type		1.22990	1.25075	1.26355	1.20773	1.23596	1.21296

يوجد تكامل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	6	20.0	20.0	36.7
	أوافق	9	30.0	30.0	66.7
	أوافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يساهم هذا التكامل في تحسين فعالية التحول الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	6	20.0	20.0	36.7
	أوافق	8	26.7	26.7	63.3
	أوافق بشدة	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

يعزز الجمع بين الخبرة والمهارات الرقمية جودة الأداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	5	16.7	16.7	36.7
	أوافق	9	30.0	30.0	66.7
	أوافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يساعد التكامل في اتخاذ قرارات أفضل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	6	20.0	20.0	36.7
	أوافق	10	33.3	33.3	70.0
	أوافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يساهم التكامل في حل المشكلات التقنية بشكل أسرع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	7	23.3	23.3	40.0
	أوافق	8	26.7	26.7	66.7
	أوافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

يعزز التكامل القدرة على الابتكار داخل المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	7	23.3	23.3	40.0
	أوافق	9	30.0	30.0	70.0
	أوافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يساعد التكامل في تحسين استخدام الأنظمة الرقمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	6	20.0	20.0	36.7
	أوافق	9	30.0	30.0	66.7
	أوافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يساهم التكامل في رفع كفاءة الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	6	20.0	20.0	36.7
	أوافق	8	26.7	26.7	63.3
	أوافق بشدة	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

يعزز التكامل نجاح مشاريع التحول الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	5	16.7	16.7	36.7
	أوافق	9	30.0	30.0	66.7
	أوافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يؤدي التكامل إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	لا أوافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	5	16.7	16.7	33.3
	أوافق	8	26.7	26.7	60.0
	أوافق بشدة	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Corrélations

		دور الخبرة المهنية في تبني وتنفيذ التحول الرقمي	دور المهارات الرقمية في دعم التحول الرقمي	التكامل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية
دور الخبرة المهنية في تبني وتنفيذ التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	1	.983**	.997**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	30	30	30
دور المهارات الرقمية في دعم التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	.983**	1	.986**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	30	30	30
التكامل بين الخبرة المهنية والمهارات الرقمية	Corrélation de Pearson	.997**	.986**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

