



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: 2026/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2026

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور التحول الرقمي في تعزيز الإستثمار في رأس المال الفكري  
دراسة حالة: إتصالات الجزائر-وكالة تبسة-

تحت إشراف:

- أ.د. فضيلة بوطورة

من إعداد:

❖ مایسة بلغیث

❖ إكرام بوفرو

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صورية بوطرفة	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
فضيلة بوطورة	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقرر
نوال بوعلاق	أستاذ تعليم عالي	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

ليس من السهل أن نفي كل من كان له فضل علينا حقه، ولا أن نترجم مشاعر الامتنان التي نكنّها لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل، لكن حسبنا أن نتقدم بأصدق عبارات الشكر والتقدير لكل من مدّ لنا يد العون.

وفي مقدمتهم الأستاذة المشرفة فضيلة بوطورة، التي رافقتنا بتوجيهاتها السديدة ونصائحها القيّمة، وكانت مثلاً في الصبر والدعم، فكان لإشرافها الأثر الواضح في إتمام هذا البحث وإخراجه بهذا الشكل، فجزاها الله عنا خير الجزاء.

والشكر كذلك للأستاذ مرامي مختار الذي ساعدنا في إنجاز الجانب التطبيقي للمذكرة. وتقدم بكل الشكر والعرفان لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة وعلى رأسهم الدكتور جداي توفيق على مساعدتهم لنا لإنجاز هذا العمل.

ولا يسعنا إلا أن نعبر عن إمتناننا لجميع أساتذة قسم علوم التسيير، الذين ساهموا في تكويننا العلمي، كما نتوجه بخالص الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.

وفي الأخير، نسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل بداية موفقة لمسيرتنا العلمية.





## إهداء

بفيض من الحمد والشكر، أقف اليوم ممتنةً لخالق العطاء،  
الذي جعل لنا من التوفيق رفيقاً، ومن النجاح جزاءً على الصبر...  
إلى نفسي التي لم تستسلم لمرارة الكيماوي ولا لقيود الحركة ...  
إلى الروح التي لم تكسرهما الأوجاع ...  
إلى قلبي الذي آمن بأن مع العسر يسرا ...  
أهدي هذا الثمر المتواضع إلى تلك اللحظات التي هزمت فيها الوهن، وإلى الليالي التي قاومت  
فيها السرطان بالأمل، والإعاقة بالعزيمة.  
أهدي تخرجي إلى من كانوا لي عكازاً حين خانتني قواي، وسندا حين ثقلت الأحمال ...  
إلى من وهبوني القوة لأخط هذه الكلمات " أبي وأمي".  
إلى العين التي أرى بها الأمل وقوتي حين يخذلني جسدي أختي الحبيبة إليك أهدي هذا  
الإنجاز فقد تقاسمنا التعب واليوم سوف نتقاسم الفرح.  
إلى السند والعزوة إخوتي وعائلاتهم أتم الجدران التي أحتميت بها من رياح اليأس فأتتم جيشي  
الوحيد في معارك الحياة.  
أهدي هذا العمل إلى كل مريض يجارب بصمت وإلى كل من سكن قلبي ونسيه قلبي.

مايسة



إهداء،

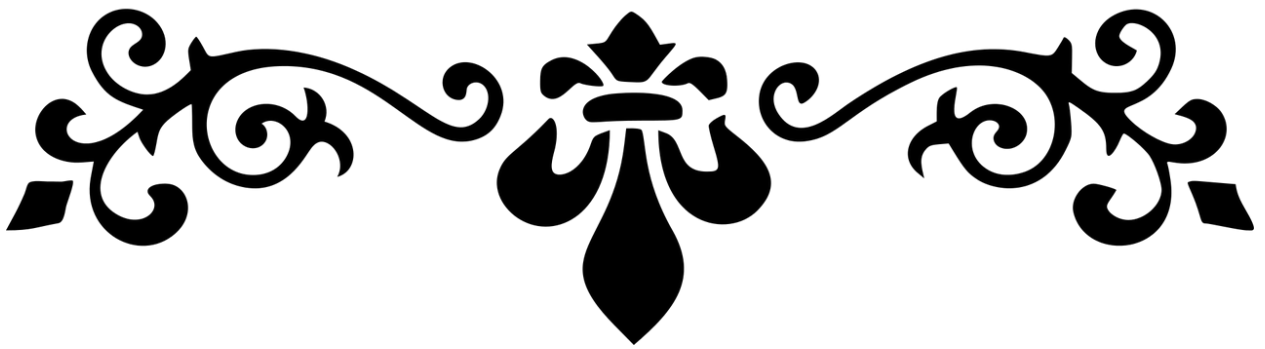
الحمدُ لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات،  
وبفضله تُفتح أبواب التوفيق والتيسير، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.  
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع:  
إلى من كان حضوره في حياتي مصدر أمانٍ وقوة،  
إلى والدي الغالي رحمه الله، الذي ستظل ذكراه نبراسًا يضيء دربي، ووصاياہ دافعًا يدفعني  
نحو النجاح، أسأل الله أن يتغمده برحمته الواسعة ويسكنه فسيح جناته.  
وإلى من جعل الله الجنة تحت قدميها،  
إلى أمي الغالية، التي لا تُقاس كلمات الدنيا بفضلها، ولا تُوفى حقوقها، كانت ولا تزال الدعاء  
الذي يرافقني في كل خطوة، والسند الذي لا يميل.  
وإلى أخي وأختي،  
اللذين كانا دائمًا إلى جانبي، سندًا ووعونًا في كل المواقف.  
وإلى عائلتي الكريمة،  
إلى كل من آمن بي، ووقف بجانبي، ومدّ لي يد العون في صمت أو دعاء،  
لكم من القلب امتنانٌ لا يُكتب، وعرقانٌ لا يُنسى.

إكرام

2026



الفهرس العام



رقم الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	الإهداء
VI-I	الفهرس العام
VII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
X	فهرس الملاحق
أ - ف	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي</b>	
1	تمهيد
2	<b>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي</b>
2	المطلب الأول: التطور التاريخي للتحول الرقمي ودوافعه
2	أولاً: التطور التاريخي للتحول الرقمي
4	ثانياً: دوافع التحول الرقمي
5	ثالثاً: التحول الرقمي من الجانب الإقتصادي
6	المطلب الثاني: ماهية التحول الرقمي
6	أولاً: تعريف التحول الرقمي
7	ثانياً: أهمية التحول الرقمي
9	ثالثاً: أهداف التحول الرقمي
10	رابعاً: خصائص التحول الرقمي
11	المطلب الثالث: مراحل التحول الرقمي ووسائله
11	أولاً: مراحل التحول الرقمي
13	ثانياً: وسائل التحول الرقمي
14	<b>المبحث الثاني: ركائز التحول الرقمي</b>

14	<b>المطلب الأول: أنواع التحول الرقمي</b>
15	أولاً: تحول العمليات
15	ثانياً: تحول نماذج الأعمال
15	ثالثاً: تحول المجال
16	رابعاً: التحول الثقافي / التنظيمي
18	<b>المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي</b>
18	أولاً: متطلبات تتعلق بالبنية التقنية والرقمية
18	ثانياً: متطلبات تتعلق بالموارد البشرية
18	ثالثاً: متطلبات تتعلق بنظم وشبكة المعلومات والاتصالات
18	رابعاً: متطلبات تتعلق بتنمية الثقافة العلمية التقنية والإعداد والتهيئة الداخلية
18	خامساً: متطلبات تتعلق بالشراكة والتعاون المحلي والعربي والدولي
21	<b>المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد التحول الرقمي</b>
21	أولاً: مبادئ التحول الرقمي
23	ثانياً: أبعاد التحول الرقمي
24	<b>المبحث الثالث: مقومات التحول الرقمي</b>
25	<b>المطلب الأول: نماذج وإستراتيجيات التحول الرقمي</b>
25	أولاً: نماذج التحول الرقمي
27	ثانياً: إستراتيجيات التحول الرقمي
29	<b>المطلب الثاني: مجالات التحول الرقمي</b>
29	أولاً: العملاء
30	ثانياً: المنافسة
30	ثالثاً: البيانات
31	رابعاً: الابتكار
31	خامساً: القيمة
31	<b>المطلب الثالث: إيجابيات التحول الرقمي وتأثيره على المورد البشري وسلبياته</b>

32	أولاً: ايجابيات التحول الرقمي على المورد البشري
32	ثانياً: المورد البشري في مواجهة تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الإقتصادية
34	ثالثاً: سلبيات التحول الرقمي على المورد البشري
35	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: الإستثمار في رأس المال الفكري وعلاقته بالتحول الرقمي</b>
36	تمهيد
37	<b>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري</b>
37	المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري
37	أولاً: تعريف رأس المال الفكري
38	ثانياً: خصائص رأس المال الفكري
39	ثالثاً: أهمية رأس المال الفكري
40	رابعاً: التمييز بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري
42	<b>المطلب الثاني: مكونات ومتطلبات رأس المال الفكري</b>
42	أولاً: مكونات رأس المال الفكري
43	ثانياً: متطلبات رأس المال الفكري
44	<b>المطلب الثالث: أبعاد رأس المال الفكري ودوره</b>
44	أولاً: أبعاد رأس المال الفكري
45	ثانياً: دور رأس المال الفكري
47	<b>المبحث الثاني: أساسيات بناء رأس المال الفكري</b>
47	<b>المطلب الأول: نماذج قياس رأس المال الفكري</b>
47	أولاً: نموذج Skandia
48	ثانياً: نموذج القيمة السوقية
49	ثالثاً: نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)
50	رابعاً: نموذج Sveiby (نموذج مراقبة الأصول غير الملموسة وضبطها)
50	خامساً: نموذج القيمة الاقتصادية المضافة

51	سادسا: نموذج الاتجاهات الثلاثة لرأس المال الفكري
52	سابعا: نموذج Mc Gawan
52	ثامنا: نموذج Sullivan
53	تاسعا: نموذج Chen
54	المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري
54	أولا: استقطاب رأس المال الفكري
54	ثانيا: صناعة رأس المال الفكري
56	ثالثا: تنمية رأس المال الفكري
56	المطلب الثالث: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري وأساليبها
57	أولا: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري
58	ثانيا: طرق تنشيط رأس المال الفكري وتطويره
59	ثالثا: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري
61	<b>المبحث الثالث: التحول الرقمي ودوره في تعزيز الإستثمار في رأس المال الفكري</b>
61	المطلب الأول: دور التدريب الإلكتروني في تعزيز رأس المال الفكري
61	أولا: رأس المال الفكري بعد أساسي لتطبيق الإدارة الإلكترونية
62	ثانيا: العلاقة بين التدريب الإلكتروني ورأس المال الفكري
65	المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على أداء المورد البشري وتعزيز القيمة المعرفية
65	أولا: دور التحول الرقمي في تحسين أداء المورد البشري
66	ثانيا: الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية
67	ثالثا: التحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي
68	المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري والتحول الرقمي علاقة تفاعلية
68	أولا: الإستثمار في رأس المال البشري كآلية لتعزيز التحول الرقمي
68	ثانيا: روابط الإستثمار في رأس المال الفكري بالتحول الرقمي
71	ثالثا: مساهمة التحول الرقمي في تنمية رأس المال الفكري
73	خلاصة الفصل الثاني

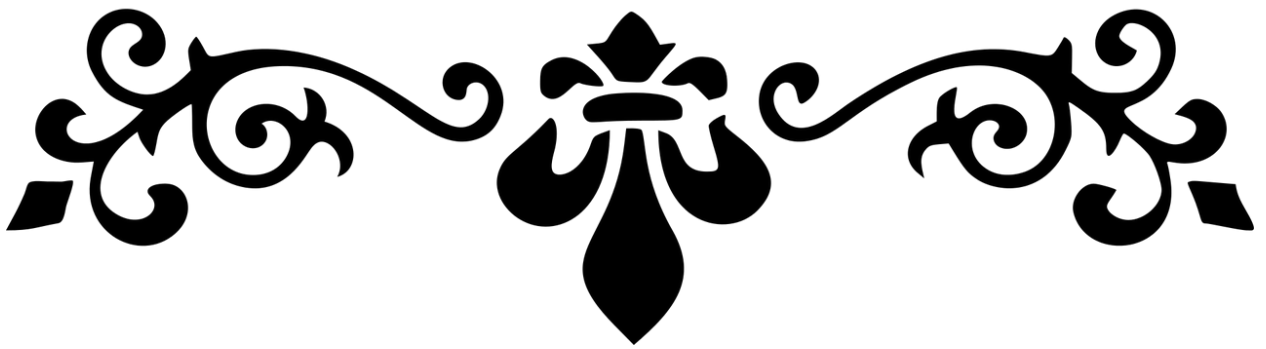
	<b>الفصل الثالث: التحول الرقمي وعلاقته بالاستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة</b>
74	<b>تمهيد</b>
75	<b>المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة</b>
75	<b>المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة</b>
75	<b>أولاً: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر (المؤسسة الأم)</b>
76	<b>ثانياً: تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة</b>
76	<b>ثالثاً: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة</b>
77	<b>المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-</b>
77	<b>أولاً: قسم الموارد البشرية</b>
77	<b>ثانياً: القسم التجاري</b>
78	<b>ثالثاً: القسم التقني</b>
78	<b>رابعاً: القسم المالي</b>
78	<b>خامساً: قسم الممتلكات والوسائل</b>
78	<b>سادساً: قاعدة نظام المعلومات</b>
79	<b>سابعاً: الخلايا</b>
81	<b>المطلب الثالث: الخدمات والعروض التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة</b>
81	<b>أولاً: الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة</b>
82	<b>ثانياً: العروض التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة</b>
82	<b>ثالثاً: منتجات مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة</b>
83	<b>رابعاً: إشارة لعملية التحول الرقمي وجهود تنمية المورد البشري في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة</b>
89	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</b>
90	<b>المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها في إطار نموذج الدراسة</b>
90	<b>أولاً: مجتمع وعينة الدراسة</b>
90	<b>ثانياً: نموذج الدراسة</b>

91	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات
91	أولاً: أدوات الدراسة
94	ثانياً: معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)
94	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة
95	أولاً: مقياس ليكارت الخماسي
95	ثانياً: معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson)
96	ثالثاً: معامل الثبات ألفا كرونباخ
96	رابعاً: التكرارات والنسب المئوية
96	خامساً: المتوسط الحسابي
96	سادساً: الانحراف المعياري
96	سابعاً: معامل التحديد ( $R^2$ )
96	ثامناً: تحليل الانحدار الخطي المتعدد
97	تاسعاً: التوزيع الطبيعي
98	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات</b>
98	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة
98	أولاً: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس
99	ثانياً: توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية
101	ثالثاً: توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي
103	رابعاً: توزيع مفردات العينة حسب الخبرة الوظيفية
104	خامساً: توزيع مفردات العينة حسب الرتبة الوظيفية
105	سادساً: توزيع مفردات العينة حسب عدد الدورات في مجال التحول الرقمي
106	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
106	أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الأول التحول الرقمي
113	ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني رأس المال الفكري (المتغير التابع)

115	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لأثر أبعاد التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري واختبار صحة الفرضيات
115	أولاً: اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
116	ثانياً: اختبار افتراضات الانحدار الخطي المتعدد
119	ثالثاً: تحديد نموذج الدراسة
120	رابعاً: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات
127	خامساً: صياغة المعادلة النهائية
127	سادساً: تحليل الفروق وتفسير النتائج واختبار الفرضيات
134	خلاصة الفصل الثالث
136	خاتمة
141	قائمة المراجع
146	الملاحق
-	الملخص



فهرس الجداول



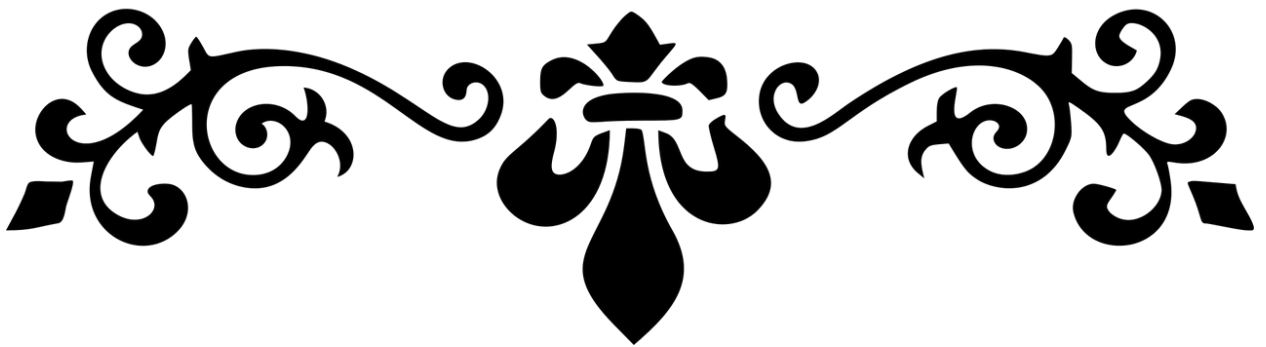
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الشبكات الرقمية	20
02	إستراتيجيات التحول الرقمي	29
03	المقارنة بين رأس المال الفكري والمادي	41
04	تداول الاستبيان	90
05	يوضح الأساتذة المحكمين للاستبانة	92
06	الاتساق الداخلي بين فقرات وأبعاد التحول الرقمي	93
07	اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	94
08	درجات الإجابة	95
09	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	95
10	اختبار التوزيع الطبيعي	97
11	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	98
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	100
13	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	101
14	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية	103
15	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	104
16	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات	105
17	تحليل آراء العينة نحو بعد التقنيات الرقمية	107
18	تحليل آراء العينة نحو بعد العمليات الداخلية الرقمية	108
19	تحليل آراء العينة نحو بعد البيانات الرقمية	110
20	تحليل آراء العينة نحو بعد الموارد البشرية الرقمية	112
21	تحليل آراء العينة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري	113
22	مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	116
23	تحليل التباين ANOVA	117
24	ملخص النموذج	120

فهرس الجداول

121	معاملات الانحدار الخطي المتعدد Coefficients	25
128	تحليل T test للجنس	26
129	اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الفئة العمرية	27
130	اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي	28
130	اختبار Shefee للمقارنات البعدية لمتغير المستوى التعليمي	29
131	اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الخبرة الوظيفية	30
132	اختبار Shefee للمقارنات البعدية لمتغير الخبرة الوظيفية	31
133	اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الرتبة الوظيفية	32



فهرس الأشكال



الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ف	نموذج الدراسة الافتراضي لمتغيرات الدراسة	01
12	مراحل التحول الرقمي	02
22	مبادئ التحول الرقمي	03
24	أبعاد التحول الرقمي	04
43	مكونات رأس المال الفكري وفق نظرية "Stewart"	05
46	أدوار رأس المال الفكري	06
48	نموذج القيمة السوقية لشركة سكانديا حول رأس المال الفكري	07
52	نموذج Sullivan	08
80	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة تبسة-	09
91	نموذج الدراسة الافتراضي لمتغيرات الدراسة	10
97	التوزيع الطبيعي لرأس المال الفكري	11
99	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	12
101	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	13
102	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	14
103	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	15
105	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	16
106	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات في مجال التحول الرقمي	17
119	تجانس البواقي لمتغير رأس المال الفكري	18



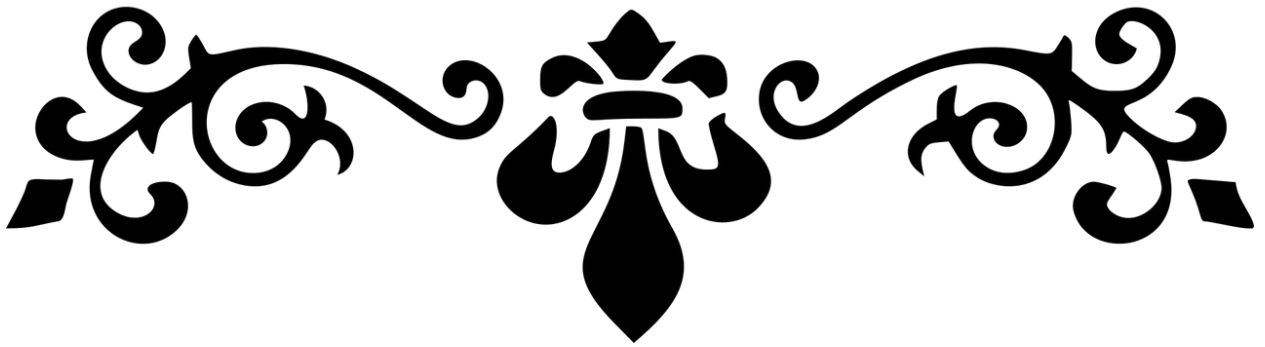
فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
146	وثيقة التربص	01
148	إستبانه الدراسة	02
152	الصدق الظاهري ( قائمة المحكمين )	03
153	الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل	04
156	معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ	05
157	التوزيع الطبيعي	06
159	التكرارات للبيانات الشخصية والوظيفية	07
160	جداول التكرارات لمحاور الدراسة	08
168	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة	09
170	مصفوفة الارتباط بيرسون بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	10
171	الانحدار الخطي المتعدد القياسي	11
171	ملخص النموذج	12
171	تحليل التباين	13
172	تحليل معاملات الانحدار	14
172	تجانس البواقي	15
175	إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر	16





مقدمة



يشهد العالم في الوقت الحالي تطورات تكنولوجية متسارعة نتيجة الثورة الرقمية وانتشار تكنولوجيات المعلومات والاتصال، الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع هذه التحولات من خلال تبني التحول الرقمي في مختلف أنشطتها وعملياتها. وقد أصبح التحول الرقمي من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة من أجل تحسين أدائها ورفع كفاءتها وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والتطور السريع، كما أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، بل يشمل إحداث تغييرات جوهرية في طرق التسيير والتنظيم واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، بما يساهم في تطوير الخدمات وتحسين جودة الأداء وتحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات المحيط الخارجي.

ومن جهة أخرى، يعد رأس المال الفكري من أهم الموارد غير الملموسة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والابتكار، حيث يشمل المعارف والمهارات والخبرات والقدرات الفكرية التي يمتلكها الأفراد العاملون داخل المؤسسة. وقد أصبح الاستثمار في رأس المال الفكري من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق التنمية والتطور داخل المؤسسات، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بشكل كبير على العنصر البشري والمعرفة، وفي هذا السياق برز دور التحول الرقمي في تعزيز الاستثمار في رأس المال الفكري، من خلال توفير بيئة عمل رقمية تساعد على تطوير مهارات العاملين، وتسهيل تبادل المعرفة، وتحسين نظم المعلومات والاتصال داخل المؤسسة، مما يساهم في تنمية القدرات الفكرية للموارد البشرية واستثمارها بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تعزيز الاستثمار في رأس المال الفكري، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

1- إشكالية الدراسة: بناءً على ما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

هل توجد علاقة بين التحول الرقمي والاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية؟ وهل يوجد أثر إحصائي لهذه العلاقة بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- ؟

2- التساؤلات الفرعية: ومن خلال الإشكالية السابقة، يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية، نذكر منها ما يلي:

- ما مفهوم التحول الرقمي؟
- ما هي متطلبات التحول الرقمي داخل المؤسسات؟
- ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال التحول الرقمي؟
- ما المقصود برأس المال الفكري؟

- فيما تتمثل مكونات رأس المال الفكري؟
  - ما أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري داخل المؤسسات؟
  - ماهي ملامح التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الجنس عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الفئة العمرية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي المستوى التعليمي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الخبرة الوظيفية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الرتبة الوظيفية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- 3- **فرضيات الدراسة:** على ضوء ما سبق وللإجابة على إشكالية هذه الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

### 3-1- الفرضية الرئيسية: تنص على:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للتحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة".
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للتحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة".
- وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

### الفرضية الفرعية الأولى: تنص على:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للتقنيات الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة".
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للتقنيات الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة".

- الفرضية الفرعية الثانية: تنص على:
- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعمليات الداخلية الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة".
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعمليات الداخلية الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة".
- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على:
- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيانات الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة".
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيانات الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة".
- الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على:
- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموارد البشرية الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة".
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموارد البشرية الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة".
- الفرضية الفرعية الخامسة: تنص على:
- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".
- الفرضية الفرعية السادسة: تنص على:
- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الفئة العمرية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الفئة العمرية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".
  - الفرضية الفرعية السابعة: تنص على:
    - الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي المستوى التعليمي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".
    - الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي المستوى التعليمي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".
    - الفرضية الفرعية الثامنة: تنص على:
      - الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الخبرة الوظيفية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".
      - الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الخبرة الوظيفية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".
      - الفرضية الفرعية التاسعة: تنص على:
        - الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الرتبة الوظيفية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".
        - الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الرتبة الوظيفية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".
- 4- أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع التحول الرقمي الذي أصبح من أبرز التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة حيث يسهم التحول الرقمي في تحسين

طرق العمل وتطوير الأداء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي يساعد المؤسسات على الاستفادة من المعرفة والخبرات المتوفرة لديها، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز رأس المال الفكري الذي يعد من أهم الموارد غير الملموسة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والابتكار وضمان الاستمرارية في بيئة تنافسية متغيرة، وعلى مستوى مؤسسة دراسة حالة إتصالات الجزائر وكالة تنبؤ أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تعزيز رأس المال الفكري داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال تحليل واقع تطبيق التحول الرقمي ومدى مساهمته في تطوير قدرات ومهارات العاملين وتحسين الأداء، إضافة إلى تقديم مجموعة من المقترحات التي قد تساعد على تطوير العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

## 5- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

- تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي ورأس المال الفكري؛
- التعرف على أهمية التحول الرقمي داخل المؤسسات الحديثة؛
- إبراز دور التحول الرقمي في تنمية وتعزيز رأس المال الفكري؛
- تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ورأس المال الفكري داخل المؤسسة محل الدراسة؛

## 6- أسباب إختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع بناءً على مجموعة من الأسباب أهمها:

### 6-1- الأسباب الذاتية: تتمثل فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع التحول الرقمي باعتباره من المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام كبير في مختلف المؤسسات؛
- الميل إلى دراسة موضوع رأس المال الفكري لما له من أهمية في تنمية المعرفة والمهارات داخل المؤسسات؛

- توافق موضوع الدراسة مع التخصص في مجال علوم التسيير؛

### 6-2- الأسباب الموضوعية: تتمثل في اهم نقاط التالية:

- الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات ورفع كفاءتها؛
- إبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز رأس المال الفكري داخل المؤسسات؛
- محاولة معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في تطوير مهارات العاملين وتنمية المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة.

## 7- منهج وأدوات الدراسة: تتمثل في:

7-1- منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدامه في الجانب النظري وذلك بالرجوع إلى الأدبيات المتاحة لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي ورأس المال الفكري والمعلومات التي تجمع بينهما، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الشق التطبيقي للدراسة من أجل تحليل واقع التحول الرقمي ودوره في تعزيز رأس المال الفكري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

7-2- أدوات الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم في الجانب النظري الاعتماد على مختلف المراجع العلمية مثل الكتب، المقالات العلمية، الرسائل الجامعية، إضافة إلى بعض التقارير والمواقع الإلكترونية.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS<sup>1</sup> من أجل الوصول إلى نتائج تساعد في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي ورأس المال الفكري داخل المؤسسة محل الدراسة.

8- حدود الدراسة: من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وكذلك فهم جوانبها تم تحديد حدود الدراسة الموضوعية والمكانية بالإضافة إلى الزمنية والبشرية ما يلي:

8-1- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة بصفة عامة نظريا وتطبيقيا على توضيح دور التحول الرقمي كمتغير مستقل في تعزيز الاستثمار رأس المال الفكري كمتغير تابع وإبراز العلاقة بينهما ودور التحول الرقمي في تنمية رأس المال الفكري داخل المؤسسة محل الدراسة.

8-2- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة بمختلف أقسامها باعتبارها من المؤسسات التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقديم خدماتها.

8-3- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من بداية إعداد مذكرة الماستر إلى غاية الانتهاء منها خلال السنة الجامعية (2025-2026) وبالتحديد خلال السداسي الأول والثاني الذي خصصناه للجانب التطبيقي وكان مع بداية شهر مارس.

1- الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences): برنامج SPSS V29 نسخة متقدمة من الحزمة الإحصائية الرائدة عالمياً لتحليل البيانات، وتستخدم على نطاق واسع في البحوث الاجتماعية، التسويق، والعلوم الصحية. يوفر البرنامج أكثر من 60 تقنية تحليلية متقدمة، تشمل اختبار الفرضيات، والتحليلات التنبؤية، والنمذجة، مع واجهة رسومية سهلة لإدارة البيانات وإخراج الرسوم.

8-4- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة،

حيث تم توزيع الاستبيانة عليهم من أجل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

9- الدراسات السابقة: إن متغيرين التحول الرقمي ورأس المال الفكري تم التطرق لهما من خلال العديد من

الدراسات التي قدمها باحثون والمختصون، كما اهتمت بهما مؤتمرات وتقارير وملتقيات، وتمت دراستهما

ومناقشتها بعدة مناهج للتوصل إلى العديد من النتائج والتوصيات في كل دراسة على حدة، والتي بدورها

تفيد وتدعم هذه الدراسة.

9-1- الدراسات السابقة باللغة العربية: من بين الدراسات المطلعة عليها فيما يتعلق بالدراسات السابقة

العربية، هناك العديد التي تناولت التحول الرقمي ورأس المال الفكري، حيث تم اختيار بعض

الدراسات التي تتماشى مع موضوع الدراسة، نوجزها فيما يلي:

9-1-1- دراسة (حسناوي بلبال، 2014)، بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام

للمؤسسة"<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم رأس المال الفكري وأبعاده المختلفة مع إبراز دور مكونات

رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة وتوضيح العلاقة بين الاستثمار في رأس المال

الفكري وتحقيق الاستدامة في الأداء المؤسسي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم

استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وتم تحليل

البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن أبرز نتائجها وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء المستدام للمؤسسة وأن تنمية مهارات وخبرات العاملين تسهم

بشكل كبير في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة والاستثمار في رأس المال الفكري يعد من أهم العوامل التي

تساعد المؤسسات على تحقيق التميز والاستمرارية حيث يساهم رأس المال الهيكلي في دعم أداء العاملين من

خلال توفير الهياكل التنظيمية ونظم المعلومات التي تساعد على تحسين العمل ويلعب رأس المال العلاقتي

دوراً مهماً في تعزيز علاقة المؤسسة مع المتعاملين والشركاء مما يساهم في تحسين أدائها واستمراريتها وكذلك

وجود علاقة إيجابية بين تنمية رأس المال الفكري وتحقيق الأداء المستدام للمؤسسة أي ان الاستثمار في رأس

المال الفكري يساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

1- حسناوي بلبال، " دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة المؤسسات"، مذكرة ماجستير،

تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،

جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، على الرابط الإلكتروني: [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/bitstream/123456789/3429/0.PDF)

setif.dz:8888/jspui/bitstream/123456789/3429/0.PDF، بتاريخ 2026/03/15، على الساعة 20:30 h.

9-1-2- دراسة (بوفاس الشريف وبوخضرة مريم، 2017)، بعنوان: "رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه - دراسة حالة: جامعة سوق أهراس".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى توسيع المعارف حول ماهية رأس المال الفكري وأهم خصائصه ومكوناته وأهميته للمنظمات المتعلمة والتعرف على الآليات المختلفة لبناء رأس المال الفكري (استقطابه وصناعته) مع إعطاء نظرة حول مرتكزات تشخيص وقياس رأس المال الفكري لدى المنظمة المتعلمة، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض الجوانب النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة لإسقاط الجانب النظري على التطبيقي. كما تم استخدام الاستمارة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 10 أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة سوق أهراس، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، ومن أبرز نتائجها أن رأس المال الفكري من أثنى وأهم أصول المنظمات خاصة المنظمات المتعلمة كونه مصدراً أساسياً للتميز والميزة التنافسية وتوجد آليات متعددة لبناء رأس المال الفكري تشمل الاستقطاب (مثل شراء العقول) والصناعة (مثل القيادة الذكية وخريطة المعرفة) وأنه هناك ارتباط وثيق بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة، حيث لا يمكن بناء هذه المنظمات دون إدارة فعالة لمكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، والعلائقي) وتسعى الجامعة لبناء رأس المال الفكري من خلال الجمع بين رأس المال البشري والهيكلية والعلائقية، لكنها لم تصل بعد لتكوين قاعدة متميزة من الأصول الفكرية وجاء مستوى "قياس" رأس المال الفكري في الجامعة بدرجة متوسطة فالجامعة تبذل جهوداً في تقييم جودة البرامج ومكافأة المتميزين وتطوير طرق التقييم وكذلك أن رأس المال الهيكلي يساهم في دعم الأفراد لإنشاء القيمة من خلال توفير نظم معلومات تساعد في اتخاذ القرار.

9-1-3- دراسة (محمد شرايمي وربيع حذف، 2025)، بعنوان: "التحول الرقمي والاستدامة البيئية: آفاق وتحديات".<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأدوار الإيجابية للتقنيات الحديثة (كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء) في تحسين استهلاك الطاقة ودعم الزراعة الذكية وتحليل التحديات البيئية الناجمة عن الرقمنة،

1- بوفاس الشريف، وبوخضرة مريم، "رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه"، مقال منشور بمجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، سوق أهراس، 2017، على الرابط الإلكتروني:

[https://search.shamaa.org/PDF/Articles/AEArear/ArrearNo2Y2017/arear\\_2017-n2\\_275-293.pdf](https://search.shamaa.org/PDF/Articles/AEArear/ArrearNo2Y2017/arear_2017-n2_275-293.pdf)

بتاريخ 2026/03/15 على الساعة 08:19 h.

2- محمد شرايمي، ربيع حذف، "التحول الرقمي والاستدامة البيئية: آفاق وتحديات"، مقال منشور في المجلة المغربية للفكر المعاصر، العدد 15، 2025. على الرابط الإلكتروني: <https://www.scribd.com/document/999295738/AA-1>

بتاريخ 2026/03/15 على الساعة 09:30 h.

لاسيما البصمة الكربونية لمراكز البيانات والنفائات الإلكترونية مناقشة التحولات في العلاقة بين الإنسان والطبيعة في العصر الرقمي وكيفية تشكل "الرابط الإيكولوجي الرقمي" مع استعراض الأدوات الرقمية الإيكولوجية (محركات بحث، منصات، ألعاب تعليمية) ودورها في تعزيز الوعي البيئي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النقدي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات الحديثة التي تناولت تقاطع التكنولوجيا مع البيئة، مع استعراض نماذج تطبيقية لأدوات وبرمجيات رقمية تدعم الاستدامة، ومن أبرز نتائجها وجود دور محوري للتكنولوجيا الرقمية في ابتكار حلول بيئية متقدمة في مجالات المناخ والزراعة وتدبير الموارد وتساهم المنصات الرقمية في بناء "مواطنة إيكولوجية" عبر إشراك المتطوعين في جمع البيانات العلمية وتؤدي البنية التحتية الرقمية (مراكز البيانات والإنترنت) إلى استهلاك ضخم للطاقة، حيث يُقدر استهلاك الإنترنت بنحو 10% من إجمالي الاستهلاك العالمي للكهرباء وأن الذكاء الاصطناعي يعمل كـ "وسيط معرفي" يساهم في بناء تمثيلات إيكولوجية جديدة، لكنه يظل مستهلكاً كثيفاً للموارد الطبيعية كالمياه والمعادن النادرة مع إبراز التجارب الرقمية والافتراضية هي أدوات تعليمية قوية لتعزيز الوعي، لكنها لا يمكن أن تكون بديلاً دائماً عن التفاعل الجسدي المباشر مع الطبيعة.

9-1-4- دراسة (هناك عفيف وهيبة خولوفي، 2022)، بعنوان: "الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار؟".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم التحول الرقمي والتمييز بينه وبين الرقمنة مع تحديد المراحل الأساسية لتحقيق التحول الرقمي (التكنولوجي، التشغيلي، والاستراتيجي) وتبيان أسباب التوجه نحو التحول الرقمي والتحديات التي تواجه المؤسسات والدول في هذا المسار وكذلك تحليل واقع التحول الرقمي في إفريقيا وتحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجياته القارية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدامه لوصف ماهية التحول الرقمي ومراحلها، وتحليل واقع التحول الرقمي في إفريقيا باستخدام أداة التحليل الاستراتيجي (SWOT) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن أبرز نتائجها أن التحول الرقمي ليس مجرد تغيير بسيط، بل هو محرك للتغيير في جميع السياقات، وخاصة في سياق الأعمال التجارية ويتطلب التحول الرقمي النجاح ثلاثة أركان أساسية: تمويل كافٍ، كفاءة في الموارد البشرية، وبنية تحتية مهيئة كما خلصن إلى وجود ثلاث ضغوط رئيسية تدفع نحو التحول الرقمي: ضغوط العملاء، ضغوط

1- هناك عفيف، وهيبة خولوفي، "الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية أو خيار؟" المجلد 6، العدد 1، مجلة اقتصاد المال والأعمال، عنابة، 2022، على الرابط الإلكتروني <https://asjp.cerist.dz/en/article/187444>، بتاريخ 2026/03/15 على الساعة 12:21 h.

المنافسين، وضغوط الموظفين وأن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء التشغيلي وزيادة استقلالية المتعاونين وإعادة صياغة نماذج العمل لتحقيق الاستدامة.

9-1-5- دراسة (هبة إبراهيم علي امطليق، 2024) بعنوان: "واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية"<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تبني التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية وكذلك تحديد تأثير التحول الرقمي على الجوانب الرئيسية للتميز المؤسسي مثل الكفاءة التشغيلية، الابتكار، جودة الخدمة، ورضا العملاء مع دراسة التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق استراتيجية التحول الرقمي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 49 موظفاً من منسوبي شركة سلطان للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، ومن أبرز نتائجها أن للتحول الرقمي تأثيراً إيجابياً طردياً على التميز المؤسسي، لا سيما في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الابتكار ورضا العملاء وساهم تبني التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء بنسبة 100% من خلال تسهيل إمكانية الوصول ورفع جودة الخدمة وسرعة الاستجابة كما أن النتائج أظهرت تعزيز الابتكار داخل المنظمة بنسبة 93%، خاصة في مجالات تطوير الخدمات وتحسين العمليات وكذلك حددت الدراسة أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي في: مقاومة التغيير (بنسبة 91.8%)، ونقص المهارات التقنية، وضعف البنية التحتية.

9-1-6- دراسة (السعيد معطوب وعمر بن سديرة، 2020)، بعنوان: "نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري"<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم وأبرز النماذج العالمية المستخدمة في قياس رأس المال الفكري مع توضيح الفروقات الجوهرية بين طرق القياس الكمية (المالية) والطرق الكيفية (الوصفية) وكذلك عرض وتوضيح المؤشرات التي يمكن للمنظمة استخدامها لبناء نموذجها الخاص للقياس بما يتناسب مع بيئتها، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استعراض الأدبيات النظرية المتعلقة

1- هبة إبراهيم، علي امطليق، "واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 05، الإصدار 58، 2024، على الرابط الإلكتروني <https://share.google/5X8d7E83zJey6DVde>، بتاريخ 2026/03/17 الساعة 20:45 h.

2- السعيد معطوب، عمر بن سديرة، "نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري"، مجلة الباحث، المجلد 05، العدد 02، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2020، على رابط الإلكتروني <https://www.scribd.com/document/959873628/>، بتاريخ 2026/03/16 الساعة 14:45 h.

بإدارة المعرفة، وتحليل النماذج الرياضية والإدارية المقترحة من قبل الخبراء في هذا المجال، مع تقديم رؤية نقدية لكل نموذج، ومن أبرز نتائجها أن عملية قياس رأس المال الفكري تعد من أكبر التحديات التي تواجه منظمات اليوم بسبب تداخل مكوناتها مع وجود تنوع كبير في نماذج القياس (مالية، سوقية، وبنية تحتية)، مما يتطلب مرونة في الاختيار حسب هدف المؤسسة وأن القياس ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتعزيز القيمة السوقية للمؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية و يلعب نموذج "بطاقة الأداء المتوازن" دوراً محورياً في الربط بين الأهداف المالية وتنمية القدرات البشرية والعمليات الداخلية كما تساهم مؤشرات قياس رأس المال البشري (كالكفاءة والخبرة) في إعطاء صورة واضحة عن الأصول المعرفية القابلة للتطوير .

9-2- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية: بعد الإطلاع على بعض الأبحاث والدراسات الأجنبية تناولت موضوع التحول الرقمي ورأس المال الفكري تم إختيار بعض الدراسات نوجزها فيما يلي:

#### 9-2-1- دراسة (Diana Gioacas 2014)

**Entitled: "Intellectual Capital: A Critical Approach to Definitions and Classifications**

هدفت هذه الدراسة إلى نقد وتحليل نماذج تصنيف رأس المال الفكري (مثل نموذج إدفينسون ومالون) مع إبراز الفرق بين الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري من منظور محاسبي وإداري، حيث تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي النقدي للأدبيات العلمية، مع التركيز على المقارنة بين المدارس الفكرية المختلفة التي تناولت رأس المال الفكري منذ التسعينيات، قد توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري هو المصدر الأساسي للقيمة المضافة التي تتجاوز القيمة الدفترية للمؤسسة و"لا يوجد نموذج واحد مثالي للقياس، بل يجب على كل مؤسسة تطوير مؤشرات الخاصة بناءً على طبيعة نشاطها، و رأس المال البشري يظل هو "المحرك" الذي يفعل بقية الأصول الهيكلية والتنظيمية.<sup>1</sup>

#### 9-2-2- دراسة (Vasyl Rossikhin 2020)

**Entitled: "Digitalisation of education as a driver of digital transformation in Ukraine"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل رقمنة التعليم في أوكرانيا ضمن سياق العولمة وإكتشاف عملية التحول الرقمي من خلال دمج الخدمات والتقنيات الرقمية، كما سعت إلى تقييم إمكانيات التحول الرقمي للتعليم العالي في أوكرانيا بشكل شامل، إلى جانب دراسة مزايا وعيوب التحول الرقمي في المؤسسات، حيث تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج المقارن لمقارنة نظام التعليم العالي في ظل التحول الرقمي في أوكرانيا بأنظمة التعليم في البلدان الأخرى كالمجر والنرويج، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج يمكن إيجازها في أن تحديث

1 - Diana Gioacasi, "Intellectual Capital: A Critical Approach to Definitions and Classifications," CES Working Papers, Alexandru Ioan Cuza University, Romania, (2014), On the electronic link: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/198348/1/ceswp-v06-i4-p057-062.pdf>, on the date: 2026/03/26, On the watch: 07:22 h.

نظام التعليم في أوكرانيا يتطلب تطبيق التحول الرقمي الذي يضمن جودة العملية التعليمية، مما يستدعي إلى التوسع في استخدام التقنيات الرقمية وإعتماد أساليب تعليمية حديثة بالإضافة إلى إستعراض تحديات وآفاق التحول الرقمي في التعليم الأوكراني.<sup>1</sup>

9-2-3- دراسة (Adila Nadia and Boumadjane Adel 2022)

**Entitled: "The Impact of Intellectual Capital on the Strategic Performance of the Organization: A Bibliometric Study**

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض الأدبيات النظرية التي ربطت بين رأس المال الفكري والأداء الاستراتيجي وتحليل التوجهات البحثية العالمية في الفترة ما بين (1998-2020) المتعلقة بهذا الموضوع مع تحديد المكون الأكثر تأثيراً من مكونات رأس المال الفكري على الأداء، حيث تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ببليومترية (Bibliometric Study)، حيث تم الاعتماد على مجموعة من المقالات المنشورة في قاعدة بيانات (Web of Science). تم تحليل 34 مرجعاً أساسياً تحليلاً وصفيًا ومنهجياً لاستخلاص النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي لرأس المال الفكري على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات فرأس المال البشري هو العنصر الأكثر حيوية وأهمية ضمن مكونات رأس المال الفكري في تفسير أداء المؤسسة حيث يساهم رأس المال الفكري في خلق قيمة مميزة للمؤسسة وتعزيز قدرتها على تحقيق المرونة الاستراتيجية.<sup>2</sup>

9-2-4- دراسة (Sabrina Hdidan and Zakia Lemraoui 2022)

**Entitled: "Intellectual Capital: Concepts, Characteristics, and Classifications**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تعريف شامل وجامع لرأس المال الفكري وأبعاده مع تحديد الخصائص الجوهرية التي تميز رأس المال الفكري عن الأصول المادية وإبراز أهمية الاستثمار في الموارد الفكرية لتحقيق منافع طويلة المدى، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال استعراض وتحليل الأدبيات السابقة والمفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري، وتصنيف المكونات الأساسية له (البشري، الهيكلي، والاجتماعي/العلاقات)، وقد توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري ليس مجرد أصول غير ملموسة بل هو "قوة عقلية" تخلق ميزة تنافسية وأهم خصائص رأس المال الفكري هي عدم

1- Vasyly Rossikhin, " Digitalisation of education as a driver of digital transformation in Ukraine", Article in Science Rice, N°03, Vol 01, Ukraine, (2020), On the electronic link: <https://share.google/VCFZfa6bltTf33Zm> , on the date: 24/03/2026 On the watch: 16:27 h.

2- Adila Nadia; Boumadjane Adel, "The Impact of Intellectual Capital on the Strategic Performance of the Organization: A Bibliometric Study," Journal of Strategy and Development Review, N°02, Vol 12, University of Biskra, Algeria (2022), On the electronic link: <https://asjp.cerist.dz/en/article/198157> on the date: 2026/03/24 ,On the watch:20 :35 h

القابلية للتقليد، والكثافة في الاستخدام التي تزيد من قيمته بدل أن تنقصها ضرورة انتقال المؤسسات من الإدارة التقليدية إلى الإدارة القائمة على المعرفة لضمان الاستمرارية.<sup>1</sup>

9-2-5- دراسة (Anaca Antaneta And Claudliugeorge 2024)

**Entitled: "Digital Transformation And Innovation: The Influence Of Digital Technologies On Turnover From Innovation Activities And Types Of Innovation**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي وما نتج عنه من إبتكار في نماذج الأعمال وأحدث تغير جذري في المؤسسات التقليدية وإضطرابات في العديد من الأسواق، مع محاولة فهم تأثير التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية وأنتترنت الأشياء على إنتاجية المؤسسات في الإتحاد الأوروبي، حيث تم الإعتماد في هذا المقال أو الورقة البحثية على منهج تحليل الشبكات العصبية الاصطناعية وتحليلات التجميع التي تعد من الأساليب الرئيسية المستخدمة لإختبار الفرضيات وتحديد الأنماط لتبني التحول الرقمي وتوليد إيرادات من الإبتكار وفهم تأثير كل تقنية رقمية على تعزيز الإبتكار، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تبرز الدور المحوري للتحول الرقمي والتقنيات الرقمية في تعزيز الإبتكار والقدرة التنافسية، حيث أكدت هذه النتائج على ضرورة قيام الشركات بدمج التقنيات الرقمية بشكل إستراتيجي للحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل في ظل المشهد الرقمي سريع التطور في الإتحاد الأوروبي.<sup>2</sup>

9-2-6- دراسة (Okan FETTAHLIOĞ LU, Dr. Hamran Amirli 2024)

**Entitled : "The Effect Of Digital Transformation Perception On Employee Perfomance "And Job Satisfaction**

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير التحول الرقمي على الأداء في المؤسسات، حيث ركزت على التحول الرقمي كعملية تكثف من خلالها المؤسسات التقنيات المعرفة بالأدوات الرقمية مع عملياتها وضمان تكيف الموظفين مع التحول الرقمي وشرح العلاقة بين المتغيرين بإسناد التحول الرقمي على رأس المال البشري، حيث تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيع الإستبيان على 1200 موظف وتم إسترجاع عينة قدرها 757، وتم إختبار النموذج بإستخدام المعادلات الهيكلية للمربعات

1- Sabrina Hdidan; Zakia Lemraoui, "Intellectual Capital: Concepts, Characteristics, and Classifications," Afak for Sciences Journal, N° 02, Vol 07, University of Jijel and University of Oum El Bouaghi, Algeria, (2022), On the electronic link:

<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/351/7/2/181678>, on the date: 2026/03/24 On the watch:21:25 h.

2- Anaca Antaneta; ClaudliuGeorge, " digital transformation and Innovation: the influence of digital technologies on turnover from innovation activities and types of innovation", Article International business, N°13, Vol 01, Romania, (2024), On the electronic link:

<https://www.mdpi.com/2079-8954/12/9/359>, on the date: 2026/03/24, On the watch:17:11 h.

الصغرى الجزئية (PLS - SEM) وإستخدام برنامج Smart PLS V 4 لفهم العلاقة والتأثير المتبادل بين المتغيرين، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أداء الموظفين يزيد في حال نجاح جهود وتطبيق التحول الرقمي بصورة جيدة، وأن التحول الرقمي له آثار إيجابية على أداء الموظفين في المؤسسات.<sup>1</sup>

### 9-3- أوجه التشابه وأوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

ويمكن إيجازها فيما يلي:

#### 9-3-1- أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- توجد مجموعة من أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والتي يمكن إبرازها فيما يلي:
- من حيث موضوع الدراسة في أن جميع الدراسات، بما فيها الدراسة الحالية، تناولت متغيرات حديثة مرتبطة ببيئة الأعمال المعاصرة، حيث ركزت على التحول الرقمي ورأس المال الفكري أو أحدهما، باعتبارهما من أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز تنافسيتها.
  - من حيث هدف الدراسة في سعي أغلب الدراسات السابقة، على غرار الدراسة الحالية، إلى إبراز أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي أو دعم رأس المال الفكري، إضافة إلى محاولة تقديم تفسيرات علمية للعلاقة بين هذه المتغيرات.
  - من حيث المنهج المتبع في اعتماد معظم الدراسات السابقة، وكذا الدراسة الحالية، على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة هذا النوع من الدراسات التي تجمع بين التحليل النظري والتطبيق الميداني.
  - من حيث أدوات الدراسة في اعتماد أغلب الدراسات، بما فيها الدراسة الحالية، على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، لما توفره من إمكانية الحصول على معلومات مباشرة من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً.
  - من حيث مجال الدراسة في أن جميع الدراسات ركزت على بيئة المؤسسات سواء كانت خدمية، تعليمية أو اقتصادية، وهو ما يتقاطع مع الدراسة الحالية التي أجريت في مؤسسة اقتصادية (اتصالات الجزائر).
  - من حيث نتائج الدراسات في أن أغلب الدراسات السابقة، وكذلك الدراسة الحالية، توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لمتغيرات الدراسة، حيث أكدت على أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة، وكذلك الدور الحيوي لرأس المال الفكري في تحقيق التميز والاستدامة.

1- Okan FETTAHLI OĞLU; Hamran AMIRLI, "The effect of digital transformation perception on employee performance and job satisfaction", journal of economics and administrative Science, Vol 8, turkiye, (2024), On the electronic link: <https://share.google/764oZLErTweFJwzX> On the watch: 2026/03/24, On the watch:20:23 h.

- من حيث أهمية الدراسة في أن جميع الدراسات، بما فيها الدراسة الحالية، أكدت على الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي ورأس المال الفكري في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، واعتبرتهما من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة.

- من حيث المرجعية النظرية في اعتماد الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أدبيات علمية حديثة ومفاهيم نظرية مرتبطة بالتحول الرقمي ورأس المال الفكري، مما يعكس وجود أرضية معرفية مشتركة بينها.

### 9-3-2- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

هناك أوجه اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- من حيث الإطار الزمني في أن الدراسات السابقة تناولت فترات زمنية متباينة وهو ما يعكس اختلاف السياقات الاقتصادية والتكنولوجية التي أنجزت فيها، في حين تندرج الدراسة الحالية ضمن فترة حديثة نسبياً، الأمر الذي يجعلها أكثر ارتباطاً بالتطورات الراهنة والمتسارعة في مجال التحول الرقمي.

- من حيث الإطار المكاني تنوعت البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، حيث شملت مؤسسات خدمية، جامعات، إضافة إلى دراسات على مستوى دول أو قارات كإفريقيا، بينما تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على بيئة محلية محددة تتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، مما يمنحها طابعاً تطبيقياً أكثر دقة.

- من حيث موضوع الدراسة في أن الدراسات السابقة تناولت متغيرات الدراسة بشكل منفصل أو في علاقات مختلفة، حيث ركز بعضها على التحول الرقمي وعلاقته بالتميز المؤسسي أو الاستدامة، بينما اهتمت دراسات أخرى برأس المال الفكري وطرق قياسه، في حين تتميز الدراسة الحالية بربطها المباشر بين التحول الرقمي والاستثمار في رأس المال الفكري داخل المؤسسة.

- من حيث هدف الدراسة هناك اختلاف الغايات التي سعت إليها الدراسات السابقة، إذ انصبحت على قياس أثر التحول الرقمي على الأداء أو تحليل نماذج قياس رأس المال الفكري، بينما تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز الاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

- من حيث المنهج المتبع في اعتماد معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف بعض الأدوات الأخرى كالتحليل النقدي أو تحليل (SWOT)، في حين اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي مدعماً بدراسة حالة ميدانية بمنهج دراسة الحالة، مما ساهم في الربط بين الجانب النظري والتطبيقي بالمؤسسة محل الدراسة.

- من حيث حجم وعينة الدراسة في اختلاف طبيعة وحجم العينات المستخدمة في الدراسات السابقة، حيث شملت موظفين، أساتذة، وخبراء في مجالات مختلفة، بينما ركزت الدراسة الحالية على مجتمع المؤسسة المعنية ككل من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.
- من حيث نتائج الدراسات في أن الدراسات السابقة توصلت إلى نتائج متعددة، من بينها التأكيد على الدور الإيجابي للتحويل الرقمي في تحسين الأداء، أو إبراز صعوبة قياس رأس المال الفكري، إضافة إلى تحديد التحديات المرتبطة بالتحويل الرقمي، في حين ركزت الدراسة الحالية على إبراز العلاقة الإيجابية بين التحويل الرقمي وتعزيز مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي).
- من حيث خصوصية الدراسة الحالية في كونها جمعت بين متغيرين أساسيين في إطار واحد، وهما التحويل الرقمي ورأس المال الفكري، مع إسقاط ذلك على مؤسسة وطنية محلية، وهو ما يمنحها بعداً تحليلياً وتطبيقياً يميزها عن الدراسات السابقة التي غالباً ما تناولت كل متغير على حدى.

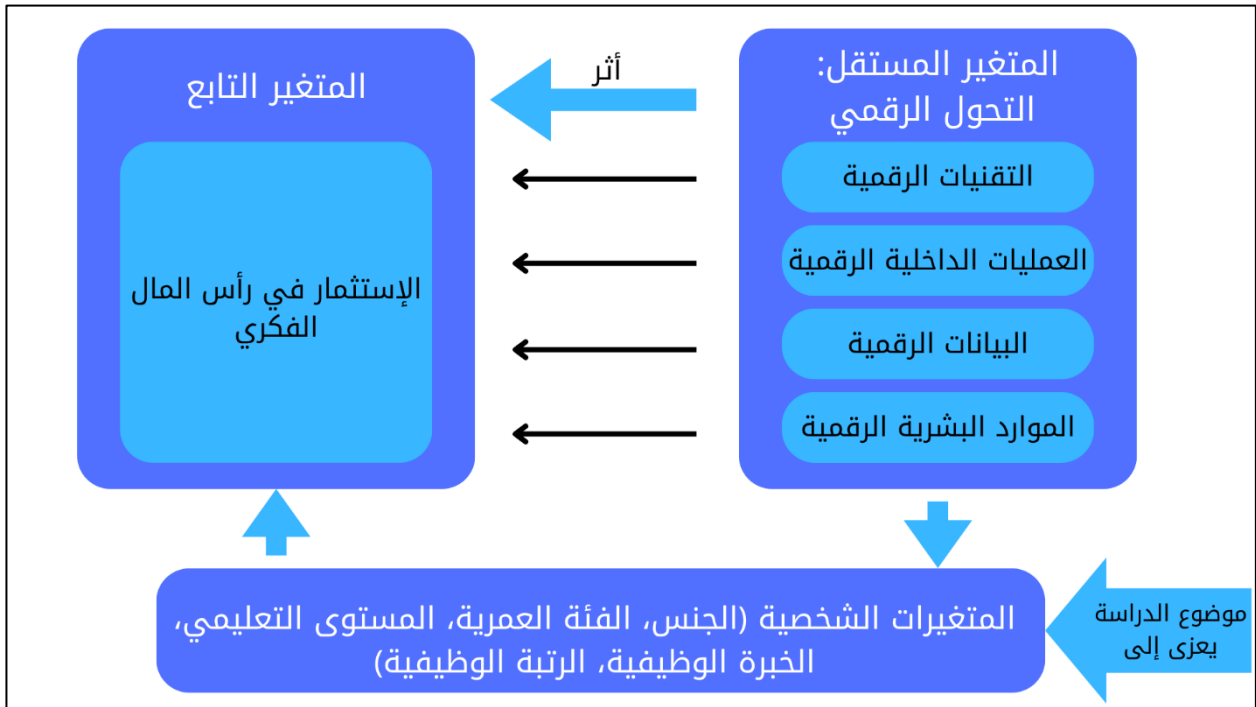
#### 10- هيكل الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقها مقدمة وتليها خاتمة، حيث يتضمن كل فصل ثلاثة مباحث، وكل مبحث قسم بدوره إلى ثلاث مطالب، الفصل الأول يتناول الإطار النظري للتحويل الرقمي، حيث تضمن ثلاثة مباحث، تمثل المبحث الأول في عموميات حول التحويل الرقمي، أما المبحث الثاني فتناول ركائز ومتطلبات التحويل الرقمي، بينما خُصص المبحث الثالث لاستراتيجيات وآليات تطبيق التحويل الرقمي، والفصل الثاني يتناول الإطار النظري لرأس المال الفكري، حيث تضمن ثلاثة مباحث، تمثل المبحث الأول في مفاهيم عامة حول رأس المال الفكري، أما المبحث الثاني فتناول مكوناته وأبعاده، بينما خُصص المبحث الثالث لدور رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز القيمة داخل المؤسسة، أما الفصل الثالث يتضمن الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم إجراء دراسة حالة على مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، وقد تضمن ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فخصص للإطار المنهجي للدراسة، بينما تناول المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

#### 11- نموذج الدراسة:

من خلال الإشكالية والفرضيات المطروحة، تم صياغة نموذج الدراسة كما يلي:

## الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الافتراضي لمتغيرات الدراسة



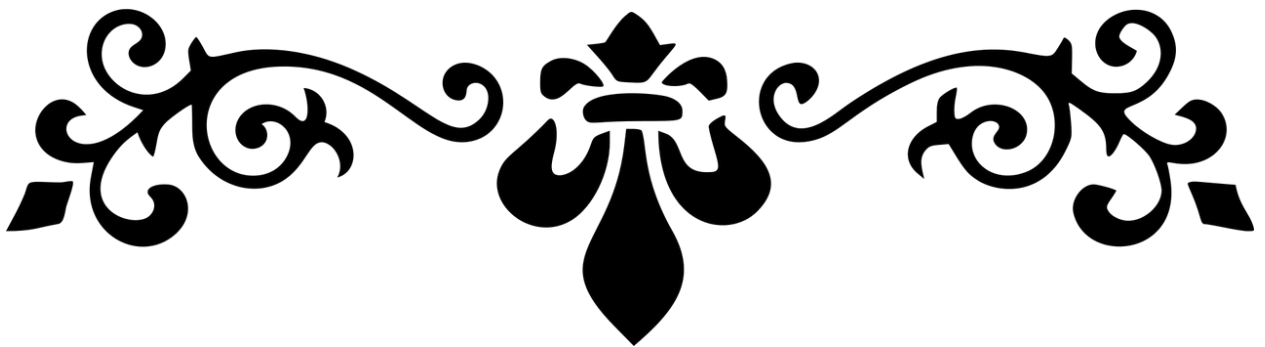
المصدر: من إعداد الطالبتان

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مستقل وتابع، حيث يتكون المتغير المستقل " التحول الرقمي" من أربعة أبعاد وهي ( التقنيات الرقمية، العمليات الداخلية الرقمية، البيانات الرقمية، الموارد البشرية الرقمية)، بينما يتمثل المتغير التابع في رأس المال الفكري، ويُفترض وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ورأس المال الفكري، حيث يؤثر التحول الرقمي بمختلف أبعاده على تعزيز الإستثمار في رأس المال الفكري داخل المؤسسة محل الدراسة.



## الفصل الأول:

الإطار النظري للتحول الرقمي



## تمهيد

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة ومتسارعة في مختلف المجالات نتيجة الثورة التكنولوجية وتنامي استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، الأمر الذي أفرز مفهوماً جديداً يُعرف بالتحول الرقمي. وقد أصبح هذا الأخير يمثل توجهاً استراتيجياً تتبناه المؤسسات بمختلف أنواعها، سواء كانت إقتصادية أو خدماتية أو عمومية، بهدف مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، فالتحول الرقمي لا يقتصر على إدماج التكنولوجيا في العمليات الإدارية فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل إعادة التفكير في نماذج الأعمال، إعادة هندسة العمليات، تطوير طرق تقديم الخدمات، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. كما يساهم في تحسين الأداء، رفع الكفاءة التشغيلية، تقليص التكاليف، تسريع اتخاذ القرار، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة تتسم بالديناميكية وشدة المنافسة، وتزداد أهمية التحول الرقمي في ظل التحولات الاقتصادية، حيث أصبح عنصراً أساسياً في دعم النمو الاقتصادي وتعزيز قدرة المؤسسات على خلق القيمة المضافة. كما أنه يمثل أداة فعالة لتطوير الخدمات وتحسين تجربة العملاء، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي؛
- ❖ ركائز التحول الرقمي؛
- ❖ مقومات التحول الرقمي.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، أصبح التحول الرقمي عاملاً رئيسياً في تحسين بيئة العمل وتعزيز أداء المؤسسات، ولا يقتصر التحول الرقمي على تبني التقنيات الحديثة فحسب بل يشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتحديث أساليب العمل وخلق بيئة تفاعلية أكثر مرونة وكفاءة، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

➤ التطور التاريخي للتحول الرقمي ودوافعه؛

➤ ماهية التحول الرقمي؛

➤ خطوات التحول الرقمي.

## المطلب الأول: التطور التاريخي للتحول الرقمي ودوافعه

مر التحول الرقمي بالعديد من المحطات المهمة، التي كانت تلعب دوراً حاسماً في تطور التحول الرقمي إلى ما أصبح عليه اليوم، ويمكن تتبع التحول الرقمي مع بدايات القرن التاسع عشر حيث بدأ استعمال الآلات الحاسبة والتقنيات التكنولوجية بغرض تحسين الإنتاجية والأداء، بالإضافة إلى تطوره التاريخي، تبرز الدوافع التي أدت إلى ظهور التحول الرقمي وتبنيه من طرف المؤسسات.

## أولاً: التطور التاريخي للتحول الرقمي

تبرز مراحل التطور التاريخي فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1- مرحلة الثورة الصناعية الأولى

بدأت الثورة الصناعية في إنجلترا مع نهايات القرن الثامن عشر، وكانت تمثل الانتقال إلى عمليات التصنيع الجديدة خلال تلك الفترة. تعتبر الثورة الصناعية زيادة مستدامة في معدل النمو الكلي ونصيب الفرد من الإنتاج بمعدل كان يُعد ثورياً مقارنة بما كان موجوداً قبل ذلك، وقد ارتكزت الثورة الصناعية على نمو اقتصادي بطيء لكنه مستدام في بريطانيا، استناداً إلى المعرفة المفيدة التي كانت تتزايد باستمرار. توسعت إنجلترا في أسواقها للتصدير والاستيراد من خلال الرأسمالية لتمويل المصانع والآلات. ونتيجة لذلك أصبحت إنجلترا أغنى دولة في العالم في القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر.

1- ياسر ساير العربي، " أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي "، المجلة العربية للنشر العالمي، العدد 43، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2022، ص ص: 653-654، على الرابط الإلكتروني:

<https://www.ajsp.net/research/.pdf>، بتاريخ 12.5 - 2025 على الساعة 19:33 h.

## 2- الثورة الصناعية الثانية

ظهرت الثورة الصناعية الثانية في بداية القرن العشرين، معتمدة على إنجازات فاراداي\* وماكسويل\* اللذين أسهما في فهم القوى المغناطيسية والكهرومغناطيسية، مما أدى إلى ظهور الكهرباء وتشغيل المحركات الكهربائية. كما كان لاكتشاف توماس إديسون\* للكهرباء دور بارز في انطلاق الثورة الصناعية. وقد ساهم هنري فورد\* في قيادة هذه الثورة من خلال تطبيق مفهوم الإنتاج الكبير، حيث ابتكر في عام 1908 خط الإنتاج الشامل لصناعة السيارات أدت الثورة الصناعية الثانية إلى تغييرات جذرية في أنماط حياة الإنسان والمجتمع، ويمكن اعتبارها اللبنة الأساسية في تشكيل الأنماط الاقتصادية الحديثة. وقد أثمرت نتائجها بظهور أجهزة مبتكرة، مثل التلفزيونات الكبيرة، والراديو، والهواتف اللاسلكية التي تعتمد على تقنية الموجات الصوتية.

## 3- الثورة الصناعية الثالثة

بدأت الثورة الصناعية الثالثة في خمسينيات القرن العشرين، وتعتبر انتقالاً من التقنيات التقليدية والأنظمة إلى الإلكترونيات الرقمية وتعد التقنيات المجهريّة، والتقنيات البيولوجية، وتقنيات المعلومات، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والذكاء الاصطناعي، والروبوتات من أهم العوامل المحركة للثورة الصناعية الثالثة. خلال الثورتين الصناعيتين الأولى والثانية، كانت التنمية مقتصرة على أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية، لكن مع الثورة الصناعية الثالثة، أصبحت ثروات العالم تزيد بمقدار عشرة أضعاف وانتشرت التنمية في كل أنحاء العالم تقريباً.

في هذه الثورة، تم تطوير آلاف المؤسسات التجارية وخلق ملايين الوظائف على مستوى العالم، شهدت الثورة الصناعية الثالثة اختراعات حديثة مهمة، كما أنها تميزت بأنشطة استثنائية مثل التطور الاقتصادي، وتطوير وسائل النقل، وتطوير تقنيات الطباعة ثلاثية الأبعاد، وتكنولوجيا الروبوتات ومختبرات

\* مايكل فاراداي (1791-1867) هو فيزيائي وكيميائي إنجليزي عبقري، يُعد من أبرز مؤسسي علم الكهرومغناطيسية. اكتشف الحث الكهرومغناطيسي، اخترع أول محرك ومولد كهربائي، ووضع الأساس التجريب لربط الكهرباء والمغناطيسية بالضوء. ساهمت تجاربه الرائدة في فهم المجال المغناطيسي وتطبيقاته التكنولوجية.

\* جيمس كلارك ماكسويل (1831-1879) هو عالم فيزياء نظرية اسكتلندي، يُعد من أعظم فيزيائي القرن التاسع عشر، ويصاهي تأثيره نيوتن وأينشتاين. اشتهر بتأسيس الكهرومغناطيسية الكلاسيكية، حيث وحد الكهرباء والمغناطيسية والضوء في نظرية واحدة، وصاغ معادلات ماكسويل الشهيرة التي أثبتت أن الضوء موجة كهرومغناطيسية.

\* توماس ألفا إديسون (1847-1931) هو مخترع ورجل أعمال أمريكي، يُعد من أبرز عباقرة التاريخ، حيث أحدث ثورة في الحياة الحديثة باختراعاته، أبرزها المصباح الكهربائي المتوهج العملي، الفونوغراف، وآلات التصوير السينمائي. حصل على 1093 براءة اختراع، وأسس أول مختبر للأبحاث الصناعية.

\* هنري فورد (1863-1947) هو مهندس ورجل صناعة أمريكي، ومؤسس شركة فورد موتور عام 1903، اشتهر بكونه أول من استخدم خطوط التجميع المتحركة للإنتاج الضخم، مما أحدث ثورة في صناعة السيارات، وجعلها بأسعار معقولة للطبقة المتوسطة، خاصة مع إطلاق طراز "تي" (Model T) الشهير.

التصنيع كما شهدت الثورة ارتفاعاً في مستوى المعيشة ومتوسط العمر المتوقع في جميع الدول مقارنة بالثورتين الأولى والثانية. ومع ذلك كانت لهذه الثورة آثار سلبية، مثل تلوث الهواء، وتناقص التنوع البيولوجي، وتلوث المياه، وتدمير المواطن الطبيعية، وانبعاثات الغازات الدفيئة، والاحتباس الحراري، وتغير المناخ.

#### 4- الثورة الصناعية الرابعة

الثورة الصناعية الرابعة ليست مجرد آلات وأنظمة ذكية ومتصلة، بل إن نطاقها أوسع بكثير. تحدث خلالها موجات متزامنة من الاختراقات في مجالات متنوعة، بدءاً من تحليل الشفرة الوراثية إلى التقنيات الدقيقة، ومن الطاقة المتجددة إلى أنظمة الحوسبة المتقدمة. ما يجعل الثورة الصناعية الرابعة مختلفة جوهرياً عن الثورات السابقة هو اندماج هذه التقنيات وتفاعلها عبر المجالات الفيزيائية والرقمية والبيولوجية. في هذه الثورة، تنتشر التقنيات الحديثة المتطورة والابتكارات الشاملة بوتيرة أسرع وبشكل أوسع مقارنة بالثورات السابقة، التي لا تزال تأثيراتها تتكشف في بعض أنحاء العالم.<sup>1</sup>

#### 5- التحوّل الرقمي في العصر الحالي

شهد التحوّل الرقمي في العصر الحالي تطوراً متسارعاً نتيجة الثورة التكنولوجية والانتشار الواسع للإنترنت وتقنيات الاتصال الحديثة. فقد انتقلت المؤسسات من الأساليب التقليدية في العمل إلى الاعتماد على الأنظمة الرقمية، الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة. ساهم هذا التطور في تحسين سرعة وجودة الخدمات، رفع الكفاءة، تقليل التكاليف، وتسهيل اتخاذ القرار، كما شمل مختلف القطاعات مثل التعليم، الصحة، الإدارة، التجارة، والصناعة. وأصبح التحوّل الرقمي عنصراً أساسياً لتحقيق التنافسية، الابتكار، والتنمية المستدامة في العصر الحديث.<sup>2</sup>

#### ثانياً: دوافع التحوّل الرقمي

تتمثل دوافع التحوّل الرقمي فيما يلي:<sup>3</sup>

1- **خفض التكاليف وتحسين الكفاءة:** يعمل التحوّل الرقمي على تحسين عمليات المؤسسة من خلال الاستخدام العقلاني للموارد مما يساعد على تقليل أوقات الإعداد ومخاطر التعطل وبالتالي خفض التكاليف؛

1- حسين مصيلحي، "التحوّل الرقمي - الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات -"، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق للنشر، مصر، 2021، ص: 5.

2- Mohajan Haradhan, "Third Industrial revolution brings global development", Journal of Social Sciences and Humanities, Vol 7, N° 4, (2021), P: 239.

3- شرقي أسماء، صفيح صادق، "تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحوّل الرقمي - الواقع والتحديات"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 02، المجلد 06، جامعة مصطفى إسمبولي، معسكر، 2023، ص: 131-132، على الرابط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/242585>، بتاريخ 4-12-2025، على الساعة 17:22.h

2- **ضغوط من عملاء المؤسسة:** حيث يرغب العملاء في الحصول على جودة خدمة جيدة بغض النظر عن القطاع. ومع وفرة المعلومات المتاحة على الإنترنت، أصبحوا على دراية أفضل وأكثر قدرة على مقارنة العروض والخدمات المختلفة للمؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، فإن سهولة نشر الرسائل عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook أو Twitter هو عامل ضغط إضافي للمؤسسات، حيث لم يعد العميل غير الراضي عميلاً منعزلاً؛

3- **ضغوط من المنافسين:** واجهت المؤسسات، منذ عدة سنوات، ظهور شركات رقمية بنسبة 100% والتي أثبتت أنها منافسة شرسة. تمكنت هذه المؤسسات من إقامة تفاعل قوي مع عملائها بفضل تواجدهم على الإنترنت وتكاليفها المنخفضة مقارنة بالمعاملات التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، فإن إفلاس بعض المؤسسات، التي فشلت في التكيف مع الثورة الرقمية قد أبرز للمديرين الحاجة إلى فهم سريع لمكان وكيفية الاستثمار في الأدوات والأساليب والمهارات التي تتيح الاستخدام الأفضل لهذا العالم الرقمي، التي أصبحت عاملاً هيكلياً يجب أخذه في الاعتبار؛

4- **اللوائح التنظيمية والتشريعات:** تعتبر من الدوافع الرئيسية نحو التحول الرقمي حيث أن اللوائح والقوانين الجديدة تتطلب من المؤسسات اعتماد التقنيات الرقمية من أجل الامتثال للمعايير الجديدة وتحسين ممارسات السلامة والبيئة، كما يمكن أن تقدم الحكومات إعانات بمثابة حوافز للمؤسسات لاعتماد التحول الرقمي.

### ثالثاً: التحول الرقمي في الجانب الإقتصادي

التحول الرقمي الجوانب الاقتصادية، وأصبح من الضروري ترسيخه كحتمية استراتيجية لاختيار تكميلي للارتقاء بأدائها وتحسينه، ودمج التقنيات الرقمية بثلاثة في جميع عملياتها. ويمكن توضيح دور التحول الرقمي في الجانب الاقتصادي من خلال ما يلي:

#### 1- إعادة تصميم العمليات الداخلية:

مع التسارع وثيق الابتكارات التقنية، أصبحت المؤسسات الاقتصادية مجبرة على إعادة بناء وتصميم عملياتها التشغيلية التقليدية. فالتحول الرقمي لا يقتصر على استخدام أدوات جديدة فحسب، بل يشمل إعادة هندسة كامل الأنشطة والمهام بغرض تحقيق الكفاءة، وتقليص الزمن والموارد المستعملة في العمليات الإنتاجية والإدارية. وبالتالي فإن المؤسسات التي تطبق التحول الرقمي بشكل منهجي قادرة على دمج البيانات عبر سلسلة القيمة، مما يمكنها من تحسين اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

1- Peter C verhoef and others, "Digital transformation: Amulidis ciplinary refelection and research agenda", jornal of business research, Vol 122, (2021), P:890.

## 2- تطوير تجربة العميل:

أحد أهداف التحول الرقمي الحديث هو تحسين تجربة العميل بشكل متكامل، حيث لم تعد المؤسسة تكفي بتقديم منتج أو خدمة جيدة فحسب، بل أصبحت مطالبة بفهم احتياجات العميل بدقة، وتخصيص العروض والخدمات بما يتماشى مع توقعاته المتغيرة باستمرار، ومن ثم تكييف العروض بما يزيد رضا العملاء وولائهم.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: ماهية التحول الرقمي

مع الزيادة الهائلة للتكنولوجيا الرقمية، سواء على مستوى تطور التكنولوجيا الرقمية أو على مستوى المراكز والقواعد الرقمية، نجد من الضروري التطرق إلى مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من دول العالم يطلق عليه التحول الرقمي، حيث يتم في هذا المطلب معالجة التحول الرقمي وماذا يعني هذا المفهوم.

## أولاً: تعريف التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي على أنه: "عملية تبني التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات وتحسين التفاعل مع العملاء وتطوير الخدمات والمنتجات، يهدف إلى تحقيق مستمر وتحويل الأنظمة التقليدية إلى نظم رقمية أكثر فعالية".<sup>2</sup>

كما يعرف التحول الرقمي على أنه إتمام أكبر قدر من مراحل وأنشطة العمل عبر شبكة الأنترنت دون الحاجة إلى التعامل المباشر مع العملاء أو الموردين وغيرهم من شركاء النشاط، فالتحول الرقمي في مؤسسات الأعمال، يعنى استخدام المؤسسة أي كان شكلها القانوني أو طبيعة نشاطها تكنولوجيا المعلومات المستندة على التبادل الإلكتروني للبيانات Electronic Data Interchange في ممارسة وظائفها كالإنتاج التسويق التمويل والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية وبالتبعية استخدام هذه التكنولوجيا في ممارسة وظائف الإدارة الخاصة بهذه الأنشطة، كالتخطيط التوجيه والرقابة والمتابعة وغيرها من الوظائف الإدارية.<sup>3</sup>

1- Gregory Vail, "Understanding digital transformation: A review and research agenda", journal of strategic information system, Vol 28, N°02, (2019), p:121.

2- أمال كزيب، " التحول الرقمي والتوجه نحو تطبيقات الجامعة الذكية-رؤى وآفاق مستقبلية-"، المؤتمر الدولي العلمي، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للنشر، برلين، ألمانيا، 2024، ص: 15. على الرابط الإلكتروني:

<https://democraticac.de/?p=94285> بتاريخ 6-12-2025 على الساعة 08:49 h.

3- عبد العزيز السيد مصطفى، " التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال"، الطبعة الأولى، دراسات وأبحاث علمية، كلية التجارة، القاهرة، 2023، ص: 20.

ويعرف أيضا: " إعادة هيكلة شاملة للأنظمة والعمليات والإستراتيجيات من خلال تكامل التكنولوجيا الرقمية بهدف تعزيز الأداء المؤسسي وزيادة القيمة المقدمة للعملاء والمؤسسات على حد سواء.<sup>1</sup> ويتضح من خلال هذا التعريف أن التحول الرقمي يتجاوز الجوانب التكنولوجية ليشمل تحولات جوهرية في بنية المؤسسة، حيث يتوافق مع تغيرات عميقة تتمثل في التفاعل مع التكنولوجيا داخل المؤسسة بهدف تحسين الأداء وتوفير قيمة مضافة للعملاء.

وهو أيضا "عملية الابتكار من خلال التغيير الكلي وإدراج التكنولوجيا الرقمية المتاحة في طريقة عمل المؤسسة وإنتاج القيمة لها وقيادة أعمالها بواسطة التكنولوجيا وخاصة طريقة تفكيرها".<sup>2</sup> من خلال ما سبق يمكن القول إن التحول الرقمي هو مجموعة من التقنيات التي تستخدم لتحسين تجربة العملاء وتبسيط العمليات في مختلف وظائف المؤسسة. فهو عملية تحويل البيانات والمعلومات الى صيغ الرقمية وتنظيمها وتخزينها في وسائط للاستفادة منها من خلال إدخال التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية في جميع عناصر المؤسسة ووظائفها من اجل تسهيل الأعمال وزيادة الإنتاجية.

### ثانيا: أهمية التحول الرقمي

يعد موضوع التحول الرقمي موضوعاً متداولاً بكثرة في هذه الأيام، وفي الحقيقة هي أن العالم يجري رقمية وحتى تستطيع أي منظمة البقاء في المنافسة يجب عليها أن تتحول رقمياً، كما ترجع أهمية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة والإنتاجية توفير الوقت والتكاليف، تحسين تجربة العملاء، وخلق فرص جديدة للابتكار والنمو الاقتصادي. كما يساعد في تعزيز التنافسية وتطوير الخدمات والمنتجات بشكل مستمر، مما يسهم في تطوير المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة. وترجع أهمية التحول الرقمي للاتي:<sup>3</sup>

1- **طريقة جديدة للتجارة:** بات العميل اليوم هو من يبحث عن الحل. أما المؤسسات التي تقذف المستخدمين بالإعلانات المباشرة طوال الوقت لم يعد لها حيز كبير في السوق، وبدأت بإعادة استراتيجياتها التسويقية؛

1- فطيمة حدادو، " التحول الرقمي وأثره على أداء الأساتذة الجامعيين "، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 01، المجلد 10، جامعة الجلفة، 2025، ص: 140، على الرابط الإلكتروني:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/267146>، بتاريخ 2025-12-6 الساعة 08:53 h.

2- Ferhane Fathi, "Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises", vol 13, n°15, Revue des Sciences Economiques, (2017), p: 43.

3- أمال كزيز، " مرجع سبق ذكره "، ص ص: 16- 17.

- 2- **تحسين خبرة العميل والمواطن:** المؤسسات التي تميزت في هذه الفترة الأخيرة من التحول الرقمي هي التي تعتنى بخبرات العملاء بشكل يتجاوز بيع منتج أو خدمة جيدة؛
- 3- **تحسين العمليات:** اهتمت المؤسسات بتحسين العمليات بشكل كبير، مما يسهم في تنظيم الأمور أكثر، التواصل بطريقة فعالة أكثر، التحكم بالنفقات، تخزين الملفات بطريقة أكثر أماناً أو إنفاق وقت أقل على مهمة ما؛
- 4- **الابتكار أو التفكير الاستراتيجي:** أدى التحول الرقمي إلى تغير مهام ووظائف العاملين، مما أدى إلى ظهور وظائف جديدة تتطلب التفكير الاستراتيجي والابتكار، مما يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على النتائج العامة، وأصبح سوق العمل يجذب المبتكرين والقادرين على إضافة قيمة من خلال الأفكار والخبرات؛
- 5- **إعادة صياغة الثقافة التنظيمية:** لقد فهمت الشركات مدى أهمية أن يشعر العاملون لديها بشعور جيد في بيئة العمل ضمن المؤسسات، وأن يحبوا عملهم، فالعاملون الذين يتم تحفيزهم، والراضون عن عملهم يعملون بجهد ورغبة أكبر، يظهرون مزيداً من المثابرة، ويشعرون بأنهم مستعدون أكثر للتعامل مع التحديات التي تواجههم في عملهم؛
- 6- **الاهتمام بالمجتمع والعميل:** إحدى الخصائص الأكثر أهمية من أجل إحداث digital transformation هي التركيز على العميل؛ بهدف تقديم خبرات غنية للناس، فالمؤسسات ترغب في أن تسهم بشيء إيجابي في حل المشكلات العامة والمهمة؛
- 7- **تحليل البيانات:** أصبح الجميع يعلم مدى أهمية تخزين تحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها، لكي تتحول إلى معلومات وقرارات صائبة، وتكون قادرة على توليد الربح والنمو في كافة المجالات والأعمال. إن معرفة كيفية إدارة البيانات الضخمة بواسطة تكنولوجيا Big Data تمثل فائدة وميزة تنافسية داخل السوق.
- 8- **يساعد المنظمات والأفراد:** من خلال ما يلي:
- تقليل وتوفير الجهد والطاقة والتكاليف أيضاً؛
  - تنظيم وتحسين الكفاءات التشغيلية؛
  - سرعة أداء الإجراءات الرقمية تفوق الإجراءات بالطرق التقليدية، وبالتالي سوف تكون هذه الإجراءات سهلة وسريعة على المستفيدين؛
  - فتح مجال للإبداع في كيفية تقديم الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء؛
  - تسهيل كيفية مراقبة المسؤولين لسير العمل؛

- يساهم التحول الرقمي أيضاً في سرعة الانتشار والتوسع للشركات والمؤسسات ووصولهم إلى أعداد كبيرة من الجمهور؛
- التحول الرقمي يسمح للعملاء المحتملين بالتعرف على النشاط التجاري الذي تقوم به وإجراء عمليات البيع والشراء في أي وقت ومكان؛
- كذلك يعتبر من أهم إيجابيات التحول الرقمي هو إمكانية تتبع ومراقبة وتحليل المقاييس والبيانات التي سوف تحصل عليها من خلال التسويق الرقمي للنشاط وسوف يمكن من استخدام هذه البيانات في تحسين وتطوير جودة العمل للحصول على نتائج أفضل؛
- عندما يتم تطبيق التحول الرقمي الكامل للنشاط التجاري والعمل على تحويله بشكل متقن وجيد سوف يساهم ذلك بتحسين ورفع مستوى الأرباح الإجمالية للنشاط التجاري.

### ثالثاً: أهداف التحول الرقمي

تتمثل أهداف التحول الرقمي في:<sup>1</sup>

- 1- توفير المعلومات التشاركية: يهدف التحول الرقمي إلى إتاحة كم هائل من المعلومات عبر وسائط رقمية، مما يسهل الوصول إليها ومشاركتها بين المستخدمين؛
- 2- حماية مصادر المعلومات الأصلية: يساهم التحول الرقمي في الحفاظ على المصادر الأصلية للمعلومات من التلف أو الضياع من خلال تحويلها إلى صيغ رقمية قابلة للحفظ والاسترجاع.
- 3- تسهيل البحث واسترجاع المعلومات: باستخدام تقنيات متعددة، يمكن تحسين عملية البحث داخل المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة؛
- 4- تحسين الخدمات واستحداث أخرى: يعمل التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة باستخدام تقنيات مبتكرة، مع تقليل التكاليف المرتبطة بالوسائل التقليدية.
- 5- تقديم خدمات معلوماتية متطورة: يتيح التحول الرقمي تقديم خدمات حديثة مثل الخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الآلية مما يعزز من كفاءة العمليات المعلوماتية؛
- 6- إتاحة المعلومات لأكثر عدد من المستخدمين: عبر المنصات الرقمية، يمكن توفير المعلومات الأوسع شريحة من المستخدمين والمتعاملين مع أرشفتها كموارد رقمية يمكن الوصول إليها عن بعد بسهولة؛

1- بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، "التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 01، المجلد 15، جامعة تلمسان، الجزائر، 2025، ص ص: 504 - 505، على الرابط الإلكتروني:

<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/175/15/1/264060> بتاريخ 06-12-2025، على الساعة 12:14 h.

7-تقليل زمن إيصال المعلومات: يهدف التحول الرقمي إلى تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة للانتقال من مصادرها الأساسي الي المستخدمين النهائيين؛

8-إتاحة معلومات أصلية محدثة؛ يضمن التحول الرقمي توفير معلومات أصلية مرقمنة مع إمكانية تحديثها المستمر لتلبية احتياجات المستخدمين المتغيرة.

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

#### رابعا: خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص هي كالتالي:<sup>1</sup>

1-الشفافية: وذلك من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات والأهداف واتخاذ العديد من القرارات يوميا دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي؛

2-تحقيق التميز: من خلال امتلاك جميع مقومات التفرد اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية؛

3-التكيف: القدرة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في البيئة الرقمية. يشمل ذلك تبني التقنيات الجديدة، تطوير المهارات الرقمية، وإعادة تصميم العمليات لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.

كما توجد خصائص أخرى للتحول الرقمي تتمثل فيما يلي:

4-المرونة: تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج Software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الإستخدام؛

4-الذكاء: تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الإتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها؛

5-التنوع: فمع تطور المستحدثات الرقمية في الإتصال وتعددتها، أصبح للمتلقى خيارات أكثر لتوظيف عملية الإتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للإتصال؛

6-استخدام المعلومات كمورد اقتصادي: حيث تسعى المؤسسات على استخدام المعلومات والانتفاع بها في زيادة كفاءتها، وفي تحسين وضعها التنافسي.

1- عبد العزيز السيد مصطفى، " مرجع سبق ذكره"، ص: 21.

## المطلب الثالث: مراحل التحول الرقمي ووسائله

أصبح التحول الرقمي ضرورة لكل مؤسسة تسعى للتطوير، إذ يقوم على مراحل متتالية تعتمد على استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الأداء وتسهيل الخدمات. وتختلف وسائل هذا التحول حسب حاجات المؤسسة، لكنها تهدف جميعها إلى تحقيق عمل أكثر سرعة وفعالية.

## أولاً: مراحل التحول الرقمي

تتمثل مراحل التحول الرقمي فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1- التحول التكنولوجي

من الناحية المثالية، فإن الخطوة الأولى في مرحلة التحول الرقمي هي سحب الديون الفنية الحالية، قد يشمل ذلك ترحيل أعباء العمل الخاصة إلى السحابة وتحديث التقنيات القديمة الخاصة على الرغم من التركيز على التكنولوجيا، ستتطلب هذه الخطوة أيضاً بعض التغييرات على قدرات تكنولوجيا المعلومات الحالية ونموذج التشغيل، قد تشمل نتائج الأعمال الناتجة انخفاض تكلفة الملكية، وتحسين إنتاجية موظفي تكنولوجيا المعلومات، وتحسين المرونة التشغيلية، وزيادة المرونة التقنية. تظهر التجربة أن الانتقال من الأنظمة المحلية إلى AWS المستندة إلى السحابة يؤدي إلى توفير متوسط بنسبة 31% في تكلفة البنية التحتية، و62% أكثر كفاءة في إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وثلاثة أضعاف الميزات المقدمة سنوياً، وانخفاض بنسبة 69% في أوقات التعطل غير المخطط لها، و43% عدد أقل من الحوادث الأمنية سنوياً.

## 2- التحول التشغيلي

بمجرد أن يتم تصفية الديون الفنية، يجب تحسين نموذج تشغيل المؤسسة وتصبح هذه الأخيرة تعتمد على البيانات، قد يشمل ذلك الاستفادة من منصات البيانات والتحليلات الجديدة لإنشاء رؤيا قابلة للتنفيذ وتحسين تجربة العملاء أو استخدام التعلم الآلي لأتمتة عمليات المؤسسة. على سبيل المثال، قد ترغب المؤسسة في التركيز على تحسين تجربة خدمة العملاء، وإنتاجية الموظفين واتخاذ القرار، والتنبؤ بالأعمال، واكتشاف الاحتيال والوقاية منه، والعمليات الصناعية، وما شابه على الرغم من أن هذه الخطوة من المحتمل أن تكون أكثر تعقيداً بشكل كبير من التحول التكنولوجي، حيث إنها تنطوي على تغييرات على مستوى المؤسسة، فمن المحتمل أن تؤدي التحسينات الناتجة في الكفاءة التشغيلية والفعالية وخفة الحركة إلى نتائج

1- هناء عفيف، وهيبه خولوفي، "الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية أو خيار؟"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 01، المجلد 06، جامعة عنابة، 2022، ص ص: 280-281، على الرابط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/187444>، بتاريخ 06-12-2025 على الساعة 12:21 h.

أعمال ضخمة. بينما قد يساعد التحول التشغيلي في زيادة إنتاجية المؤسسة، نظرا لبيئة الأعمال المتطورة باستمرار، فقد تضطر أيضا إلى إعادة تقييم نموذج العمل الشامل.

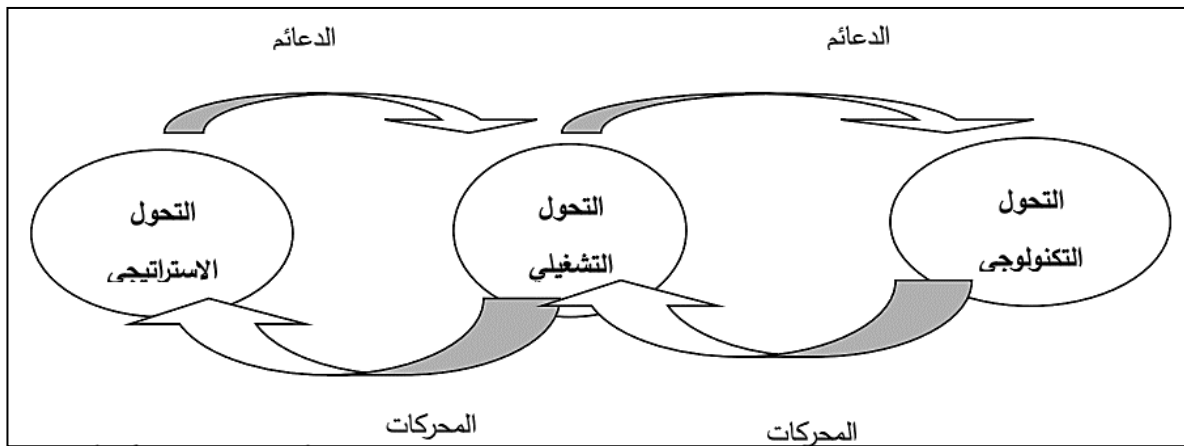
### 3-التحول الاستراتيجي

بمجرد الانتهاء من التحول التكنولوجي والتشغيلي، وتصبح المؤسسة قائمة على البيانات، قد ترغب هذه الأخيرة في إعادة ابتكار نموذج العمل، حيث تكون هذه العملية كتمرين استراتيجي يعيد النظر في كيفية إنشاء قيمة للعملاء وجني الأرباح الناتجة، قد يشمل ذلك الاستفادة من التقنيات الرقمية لدخول أسواق أو صناعات جديدة وقد يكون ذا صلة خاصة إذا أصبح نموذج العمل الحالي غير مستدام بالمقابل، قد لا يكون التحول الاستراتيجي أولوية إذا لم يكن نموذج العمل الحالي تحت التهديد، ومن المحتمل أن تتطلب أي تغييرات تطراً على هذا النموذج قدرات عمل جديدة أو محسنة، مما يؤدي بدوره إلى الحاجة إلى مزيد من التحول التشغيلي والتكنولوجي.

التحول الرقمي المستمر - ضرورة استراتيجية نظرا لعدم إظهار الابتكار التكنولوجي أي علامة على التباطؤ، يمكن أن يتوقع أن الحاجة إلى التحول الرقمي المستمر ستصبح أكثر إلحاحا بمرور الوقت، والهدف النهائي هو أن تصبح المؤسسة سريعة الحركة من الناحية الاستراتيجية والتشغيلية بحيث يصبح التحول المستمر جزءا من طريقة العمل الخاصة بالمؤسسة.

ويمكن إظهار المراحل السابقة للتحول الرقمي في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (02): مراحل التحول الرقمي



المصدر: هناء عفيف، وهيبية خولوفي، "الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية أو خيار؟"، المجلد6، العدد1، مجلة اقتصاد المال والأعمال، عنابة، 2022، ص ص: 280 - 281، على الرابط الإلكتروني <https://asjp.cerist.dz/en/article/187444> بتاريخ 06-12-2025 على الساعة 12:21h.

يُوضح الشكل (02) مراحل التحول الرقمي في المجال الاقتصادي، حيث يبدأ بالتحول التكنولوجي من خلال إدخال التقنيات الرقمية الحديثة داخل المؤسسات الاقتصادية، ثم ينتقل إلى التحول التشغيلي الذي يركز

على رقمنة العمليات الاقتصادية وتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، ليصل في الأخير إلى التحول الاستراتيجي الذي يتم فيه إعادة صياغة نماذج الأعمال والاستراتيجيات الاقتصادية اعتماداً على الرقمنة، وذلك بدعم من دعائم أساسية مثل الموارد البشرية المؤهلة، البنية التحتية الرقمية، والحوكمة، ويتخلل هذه المراحل بعض المحركات مما يسمح بتحقيق التنافسية والتنمية الاقتصادية.

### ثانياً: وسائل التحول الرقمي

يعتمد التحول الرقمي على مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تعمل على توجيه سلوك الفرد والمجتمعات ويمكن حصر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- الإنترنت:** أصبحت الإنترنت وسيلة اتصال جديدة تؤثر على حياة الناس وأن تأثيرها أوسع وأشمل وهي تمثل صورة قصوى حول ديمقراطية المعلومات تحت شعار المعلومات في كل وقت وكل مكان ولكل الناس وباتت تمثل أهم وسائل التحول الرقمي وآلياته.

**2- المواقع والصفحات الإلكترونية:** بعضها إخبارية كمواقع الصحف وبعضها تجارية واقتصادية لعرض السلع وبيعها، وصفحات دينية وتعليمية وترفيهية... الخ.

**3- البريد الإلكتروني:** هو طريقة لإرسال واستقبال الرسائل عبر نظم الاتصالات الإلكترونية سواء كانت شبكة الإنترنت أو الإكسترنات تغني في الكثير من الأحيان عن استخدام البريد التقليدي.

**4- مواقع التواصل الاجتماعي:** أصبحت هذه المواقع تؤثر على حياة المتعاملين الاجتماعية، السياسية الثقافية والدينية وحتى الاقتصادية فهي عبارة عن وسائل تتيح للأفراد والجماعات التواصل فيما بينهم عبر الفضاء الافتراضي عن طريق إمكانية مشاركة الملفات والصور وتبادل مقاطع الفيديو، وتمكين المستخدمين من المحادثات الفورية والتواصل الفعّال وسهولة التعامل معها.

**5- الهواتف الذكية:** تعد من أهم التطبيقات التي انتشرت وبشكل متزايد عبر التسوق في قطاع الأعمال والإقبال على الخدمات التسويقية والترويج عبرها، مما انعكس ذلك على خفض التكاليف الإدارية لبعض العمليات وبالتالي خفض النفقات، كما أضيفت إبداعات جديدة في إنترنت النقال الذي بإمكانه على غرار الإنترنت التقليدي نقل الرسائل الإلكترونية، نشر الأخبار والمعلومات، الإطلاع على البورصات والنتائج الرياضية وإقامة التعاقدات التجارية والولوج إلى المنصات الحكومية.

1- كتاف عبد القادر، إنزران عادل، "استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر الأفق والواقع"، مجلة أفق فكرية، العدد 02، المجلد 12، جامعة مستغانم، الجزائر، 2024. ص ص: 181-182. على الرابط الإلكتروني <https://asjp.cerist.dz/en/article/255289>، بتاريخ 06-12-2025 على الساعة 12:48h.

هي مجموعة من تقنيات المعلومات التي تسهل التفاعلات والتواصل بين المستخدمين من خلال التطبيقات المستندة إلى الإنترنت المبنية على الويب مثل الفيسبوك، تويتر.... الخ.

6- **المنصات الإلكترونية:** تعد وسيلة لخدمة الأفراد من خلال تلقي المعاشات ودفع الفواتير وتقديم الشكاوى والولوج إلى المعلومات العامة في إطار الحكومة الرقمية، فهي تعد أحد المظاهر الحقيقية للت الرقمي على اعتبار أنها أحد البنيات التحتية الرقمية التي تلعب دوراً هاماً في تمكين الأفراد والقطاع الخاص والهيئات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني في جميع جوانب الحياة بما في ذلك الرعاية الصحية والتعليم والتجارة.

7- **الحكومة الإلكترونية:** هي طريقة لإجراء جميع معاملات الأجهزة الحكومية من خلال الاتصال الإلكتروني على كافة مستويات الحكومة مع جميع أفراد المجتمع والأجهزة غير الحكومية.

يوجد من يري أن الحكومة الإلكترونية هي حكومة الأنترنت التي تستطيع تحديث إمكانيات الدولة من خلال الشفافية الاستجابة الآنية الفعالة تعزيز وتوسيع نطاق مشاركة المواطنين في العملية السياسية.

### المبحث الثاني: ركائز التحول الرقمي

ينطلق التحول الرقمي من مجموعة من الركائز بداية بالأنواع التي تشمل الرقمنة، التحول في نماذج الأعمال، إضافة إلى التحول في ثقافة العمل. كما يقوم على عدة أبعاد أساسية ويعتمد على مبادئ أهمها استخدام التكنولوجيا، ولا يكتمل التحول الرقمي إلا بتوفير متطلبات ضرورية وبهذا يصبح التحول الرقمي عملية شاملة تمس مختلف جوانب المؤسسة وتدفعها نحو التطوير والابتكار، وعليه يتم سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

➤ أنواع التحول الرقمي؛

➤ متطلبات التحول الرقمي؛

➤ مبادئ وأبعاد التحول الرقمي.

### المطلب الأول: أنواع التحول الرقمي

التحول الرقمي يشغل جزءاً مهماً في تطوير المؤسسات، حيث تتنوع أشكاله وأنواعه في إستعمال التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات وتساعد هذه المجموعة من الأشكال في تبني أنماط عمل جديدة وأكثر إبتكاراً إستناداً لما يري المتخصصون أن هناك عدة أنواع من التحول الرقمي، يمكن أن نذكر منها:<sup>1</sup>

1- زمورة جمال، "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2024، ص ص 17-

## أولاً: تحول العمليات

توفر البيانات والتحليلات وتطبيقات البرامج المعلوماتية والمنصات الرقمية المختلفة والتكنولوجيات الأخرى للمنظمات طرقاً جديدة قيمة لإعادة اختراع العمليات في جميع أنحاء المنظمة بهدف خفض التكاليف أو تقليل أوقات الدورات أو التحسين في الجودة؛

## ثانياً: تحول نماذج الأعمال

تستعمل بعض المنظمات التكنولوجية الرقمية لتحويل نماذج الأعمال التقليدية، في حين أن تحول نماذج الأعمال يركز على مجالات محدودة من النشاطات والعمليات، وتستهدف الدعائم الأساسية لكيفية تقديم القيمة الإضافية للأعمال والخدمات. أمثلة كثيرة على هذا النوع من الابتكار يمكن استعراضها من إعادة اختراع Netflix لتوزيع الفيديو، إلى إعادة ابتكار Apple لتوصيل الموسيقى I-Tunes، إلى إعادة ابتكار Uber لصناعة سيارات الأجرة. ومنه، تتطلب الطبيعة المعقدة والاستراتيجية لهذه الفرص المشاركة والقيادة من خلال الإستراتيجية و/ أو وحدات الأعمال وغالباً ما يتم إطلاقها كمبادرات منفصلة مع الاستمرار في تشغيل الأعمال التقليدية، ومن خلال تغيير الدعائم الأساسية للقيمة، تفتح المنظمات التي تحقق تحول نموذج الأعمال فرصاً جديدة مهمة للنمو؛

## ثالثاً: تحول المجال

تعمل التكنولوجيات الجديدة على إعادة تعريف المنتجات والخدمات، ومحو حدود الأعمال أياً كان نوعها صناعية، تجارية، أو خدمية وبرزت أشكال أخرى من المنافسين الغير التقليديين. ما لا تقدره العديد المنظمات هو الفرصة الحقيقية للغاية لهذه التقنيات الجديدة لفتح أعمال ونشاطات جديدة تماماً خارج الأسواق المعروفة حالياً. وغالباً ما يكون هذا النوع من التحول هو الذي يوفر أعظم الفرص لخلق قيمة جديدة. قد تكون Amazon، مثلاً واضحاً على كيفية تحويل المجال، فقد وسعت مجال نشاطها إلى سوق جديد بإطلاق خدمة Amazon Web Services (AWS)، وهي الآن أكبر خدمة للحوسبة السحابية، ما جعل دخول Amazon إلى هذا المجال ممكناً كان مزيجاً من القدرات الرقمية القوية التي قامت ببنائها قواعد بيانات التخزين والحوسبة السحابية لدعم أعمال البيع بالتجزئة الأساسية إلى جانب قاعدة مثبته من آلاف العلاقات مع المنظمات الناشئة التي تحتاج بشكل متزايد إلى خدمات الحوسبة. إن AWS ليس مجرد تجاوز أو امتداد أعمال لشركة Amazon، ولكنه عمل مختلف تماماً في مساحة سوق مختلفة تماماً، وحالياً تمثل أعمال AWS الآن ما يقرب من 60% من أرباحها السنوية؛

## رابعاً: التحول الثقافي / التنظيمي

يتطلب التحول الرقمي الكامل وطويل الأجل إعادة تعريف الذهنيات التنظيمية والعمليات والمواهب والقدرات لمواجهة تحديات العالم الرقمي. تترك المنظمات أن التكنولوجيات الرقمية تتطلب أن تكون أعمالها مرنة، وتوجه نحو التجريب والتعلم واتخاذ قرارات لامركزية، والإعتماد بشكل أكبر على النظم البيئية للأعمال. قامت Experian، وهي وكالة ائتمان المستهلك وواحدة من أكثر التحولات الرقمية نجاحاً، بتغيير مؤسستها من خلال تضمين التطوير السريع والتعاون في تدفقات عملها ومن خلال قيادة تحول أساسي في تركيز الموظف من المعدات إلى البيانات، على مستوى المنظمة. وبالمثل، قامت شركة Pitney Bowes شركة معدات البريد التي يبلغ عمرها 100 عام، بتحويل ناجح لتصبح شركة تكنولوجيا من خلال الترويج لـ "ثقافة الابتكار"، عن طريق تغيير قيم المنظمة للتركيز على العملاء. مع العلم أن كلا الشركتين لم تركز في البداية على التنظيم والثقافة - فكون المنظمة رقمية لا يعني إنشاء قيمة من الرقمية. وبدلاً من ذلك، قامت هذه المنظمات بدمج مهارات الابتكار والذهنيات الرقمية والمرونة إلى المنظمة على خلفية المبادرات الملموسة لدفع عجلة النمو التحول الثقافي / التنظيمي هو شرط للنجاح طويل الأجل مع زيادة تغير التكنولوجيا، ستستمر الصناعات في الاضطرار إلى التغيير المنظمات التي تراعي وتسعى إلى التحول الرقمي بطريقة متعددة الأبعاد ستحقق نجاحاً أكبر من تلك التي لا تفعل ذلك.

كما توجد أشكال أخرى للتحول الرقمي داخل المؤسسات تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- تطبيقات الهواتف الذكية (Smart Mobile Apps):** وهي أكثر التقنيات حضوراً واستعمالاً في الوقت الحالي حيث تستطيع المنظمة إنشاء تطبيقها الخاص لإدارة أنشطتها وتسهيل خدماتها لكل من الأعضاء والمستهديين. مثل: تطبيق "الخدمات المصرفية للأعمال" (Business Banking App).

وأيضاً بدلاً من زيارة فروع البنك، تستخدم المؤسسة التطبيق لإجراء تحويلات دولية للموردين، دفع الرواتب، ومراقبة التدفقات النقدية (Cash-Flow) في لحظتها. والفائدة تقليل الوقت الضائع، زيادة سرعة دوران رأس المال، وخفض تكاليف التشغيل الإدارية.

**2- الحوسبة السحابية (Cloud Computing):** وهي كل المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوافرة تحت الطلب عبر الشبكة والتي توفر عدداً من الخدمات الحاسوبية المتكاملة للتيسير على المستخدم، وتشمل هذه الخدمات

1- عبير القبصي، " التحول الرقمي للمنظمات غير ربحية - فرص وتحديات" إدارة التقنية، السعودية، 2018، ص: 3، على الرابط الإلكتروني: <https://www.mozn.ws/%>، بتاريخ 05-12-2025 على الساعة 20:35h.

توفير مساحة التخزين البيانات وإجراء النسخ الاحتياطي والمزامنة الذاتية، بالإضافة إلى قدرات معالجة برمجية وجدولة للمهام وإدارة البريد الإلكتروني والطباعة عن بعد.

**المثال:** أنظمة تخطيط موارد المؤسسات السحابية (Cloud ERP) مثل SAP أو Oracle.

تقوم المؤسسات بتخزين كافة بياناتها المالية، والإنتاجية، والمخازن على "السحابة". يمكن لمدير المشتريات في فرع ومدير المبيعات في فرع آخر العمل على نفس قاعدة البيانات في نفس الوقت. الفائدة منه تتجلى في توفير تكلفة شراء الخوادم (Servers) الضخمة، وضمان أمن البيانات، والقدرة على "التوسع الاقتصادي" (Scalability) بسهولة عند نمو الشركة.

**3- إنترنت الأشياء Internet of Things IoT:** وهي شبكة من الأجهزة المادية والمركبات والأجهزة المنزلية وغيرها من الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاستشعار والمحركات والاتصال، تستطيع هذه الأجهزة الاتصال وتبادل البيانات فيما بينها.

**المثال:** إدارة المخازن واللوجستيات الذكية.

ووضع حساسات (Sensors) على الآلات في المصنع أو على المنتجات أثناء الشحن. الحساس يخبر المؤسسة تلقائياً إذا نقص المخزون أو إذا تعطلت آلة معينة (الصيانة التنبؤية). وبإختصار الفائدة من إنترنت منع توقف الإنتاج المفاجئ، تقليل الهدر في المواد الخام، وتحسين كفاءة "سلاسل التوريد" (Supply Chain).

**4- الذكاء الاصطناعي AI:** وهو قدرة بعض البرامج والأنظمة الحاسوبية على محاكاة السلوك البشري والقدرات الذهنية للإنسان وخصوصاً القدرة على التعلم والاستنتاج حيث تستوعب هذه البرامج والأنظمة بيئتها المحيطة وتساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها.

**مثال:** ذلك خوارزميات التنبؤ بسلوك المستهلك وتحليل الأسواق.

كما تستخدم شركات التجزئة الكبرى (مثل أمازون) الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الشراء السابقة، وبناءً عليها تتنبأ بما سيطلبه السوق في الموسم القادم.

وتتلخص فائدة (AI) في مساهمته لإتخاذ القرارات الاقتصادية دقيقة مبنية على البيانات (Data-driven decisions)، وتحديد الأسعار الديناميكية لزيادة الأرباح، وتقليل المخاطر التجارية.

## المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي بنية أساسية وإستعداد تام، إضافة إلى مجموعة من الحاجات الضرورية حتى

يتم بشكل مثالي ودون أخطاء ويمكن حصر المتطلبات الرئيسية للتحول الرقمي فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: متطلبات تتعلق بالبنية التقنية والرقمية:** توفير بنية تحتية متميزة، من خلال تقوية البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتدعيمها بالكليات والمراكز والوحدات الإدارية المختلفة، وفي المكتبات، وبناء مستودعات رقمية؛

**ثانياً: متطلبات تتعلق بالموارد البشرية:** يعد العنصر البشري هو العنصر الأساسي والحاسم في إنجاح المشاريع وكذا عملية التنمية؛ لذا فإنه من الأهمية التوجه نحو إعداد وتأهيل الموارد البشرية في التعليم، قبل التعيين وأثناء الخدمة، وتوفير برامج التعلم المستمر، والتعلم الذاتي، في مجال التقنية الرقمية.

**ثالثاً: متطلبات تتعلق بنظم وشبكة المعلومات والاتصالات:** إن حجم وكثافة بيانات ومعلومات التطبيقات الإلكترونية المختلفة للإدارة الإلكترونية تتطلب وجود شبكة معلومات مؤسسية وطنية متطورة، ترتبط بشبكة الإنترنت لنقل البيانات والمعلومات المقروءة والمسموعة والمرئية بسرعه ودقه وكفاءة عالية، مع ضمان أمن البيانات والمعلومات المتداولة.

**رابعاً: متطلبات تتعلق بتنمية الثقافة العلمية التقنية والإعداد والتهيئة الداخلية:** إن الانتقال من الشكل التقليدي إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية يفرض على الإدارة الجامعية، القيام بحوسبة أنشطة المؤسسات التي تشملها هذه التطبيقات، وكذا تحديد جميع التعاملات بين المستفيدين والجهات ذات العلاقة، وتحويلها إلى تعاملات إلكترونية، كما أنه من المهم رفع أداء الأجهزة الإدارية وتحسين خدماتها المختلفة.

**خامساً: متطلبات تتعلق بالشراكة والتعاون المحلي والعربي والدولي:** يتطلب العمل بالمؤسسات التعليمية تبادل الخبرات، وتعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي مؤسسات وأفراد، ومع القطاعين الحكومي والخاص، وكذلك التعاون مع المؤسسات التعليمية المختلفة، ومع المنظمات والهيئات الدولية الداعمة للتعليم، ومع شركات الاتصالات، والبرمجيات والتطبيقات الإلكترونية حول العالم.

بينما حدد آخرون ثلاث متطلبات فقط للتحول الرقمي، وهي:

– تحديد الاستراتيجية المناسبة.

– معرفة آليات العمل المتوفرة، كالقاعات المجهزة، وشبكة إنترنت لضمان جودة الاتصال.

1- عادل محمد محمد، " متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية "، العدد 133، مجلة كلية التربية بنها، مصر، 2023، ص ص: 562-563، على الرابط الإلكتروني:

[https://journals.ekb.eg/article\\_303731.html](https://journals.ekb.eg/article_303731.html)، بتاريخ 06-12-2025 على الساعة 16:20h.

- تدريب جميع العاملين على آليات التعامل مع التحول الرقمي، لضمان خطوات فعالة.
- كما أن لنشر ثقافة التحول الرقمي ذات أهمية كبيرة في تطبيقه داخل المؤسسات التعليمية، ويتضمن ذلك الترويج للثقافة الرقمية، والتأكيد على حق الفرد في التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- بينما أضاف آخرون المتطلبات التالية:
- فهم التحول الرقمي وآثاره التحويلية، باعتباره ليس هدفاً في ذاته وليس رفاهية أو خياراً؛ بل إنه ضرورة لمواكبة التطورات العالمية وتحقيق الريادة؛
- وضع استراتيجية للتحول الرقمي بشرط أن يكون المتعلم هو محور تركيز الاستراتيجية؛
- وضع إطار عام للتحول الرقمي ويكون مرتكزا على ثلاثة محاور (المؤسسة التعليمية الطلاب وهيئة التدريس - الأقسام)؛
- الاستثمار في بناء مبتكرين رقميين، ويتم من خلال تدريب الطلاب والعاملين تدريباً مستمراً على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- فتصميم برامج تعليمية أمراً ضرورياً في التحول الرقمي ويمكن أن يتم ذلك من خلال إيجاد بيئة تعليمية؛ يبني الطالب من خلالها خبراته التعليمية، عن طريق استخدام مصادر المعرفة وجميع وسائل التكنولوجيا المساعدة، ويتطلب ذلك:
- تزويد الطلاب بمهارات استخدام أدوات البحث العلمي الرقمي؛
- تدريب الطلاب على مهارة التعامل مع المكتبات الرقمية وقواعد البيانات وغيرهم؛
- تحويل المقررات والبرامج التعليمية إلى برامج ومقررات رقمية.
- كما توجد متطلبات أخرى للتحول الرقمي يتم إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>
- الحاسبات الآلية

أثبتت التحولات الرقمية أن فكرة عمليات الاتصال لم تعد تقليدية والتي تحتم وتقتضي وجود شخص مرسل ومرسل إليه، ورسالة بينهما كشرط من شروط عملية التواصل، وإنما أصبح الأمر يرتبط بحوار الآلة مع الإنسان والتفاعل بين العاملين الإنساني والمادي وما زاد من هذا التفاعل هو التطور الذي لحق بأنظمة الحاسب الآلي وبرمجياته القائمة على التكنولوجيا الرقمية، حيث إنتقلت من كونها آلة لمعالجة البيانات، إلى

1- أحمد عادل سقاط، ريان عدنان عزيز الرحمان، "التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2023"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 25، المجلد 06، السعودية، 2022، ص ص: 102-103، على الرابط الإلكتروني: <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/5793> بتاريخ 06-12-2025 على الساعة

كونها آلة لمعالجة المعلومات، ثم إلى آلة لمعالجة المعارف، بحيث أصبح الحاسب الآلي يتمتع بخاصية الذكاء الاصطناعي والتي تجعله قادرا على الاستتساخ واستخلاص الأحكام مما يفسر برمجيات والأنظمة التي تسمى عبارة النظم الخبيرة، وسميت بهذا الاسم لأنه لديها المقدرة على القراءة والسمع والرؤية وكذلك التمييز بين المسافات والأشكال وكذلك تستطيع الفهم والتحليل وحل المسائل وتتخذ القرارات وتبرهم النظريات وكذلك تؤلف الأشكال والنصوص، ويواصل علم الحاسوب في تقدمه لإنتاج حواسيب أكثر ذكاء حتى نجد اليوم الآلاف من النظم الرقمية والتي تستخدم يوميا في عدة مجالات.

#### - الشبكات الرقمية

تعني الشبكة عموما مجموعة من العلاقات والأماكن بين عدة وحدات سواء كانت تلك الوحدات تكنولوجية أو اجتماعية.... أما الشبكة الرقمية نجدها تتمثل في شبكات الاتصال بين الأجهزة الرقمية ويجي على رأسها الحاسب الآلي، وتعني الربط بين الأجهزة وبعضها كما لو كانت جهازا واحدا، ويوجد نوعان من شبكات الاتصال هما:

- **شبكة محلية:** وهي الشبكة الرابطة بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي محدود مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة استخدام الموارد المتاحة كأجهزة الطباعة والمساحات الضوئية... وغيرها.
- **شبكة واسعة النطاق:** وهي شبكة توفر إمكانية التعامل والاتصال بين كافة محطات العمل المتباعدة جغرافيا فهي يمكنها تغطية مدينة أو دولة أو مواقع منتشرة في كافة أنحاء العالم.

#### الجدول رقم (01): الشبكات الرقمية

نوع الشبكة	التعريف	خصائص	مثال
شبكة محلية	شبكة تربط بين مجموعة من الحواسيب والأجهزة الرقمية.	سرعة عالية، مشاركة الموارد، تكلفة أقل.	شبكة مخبر الإعلام الآلي
شبكة واسعة النطاق	شبكة تربط بين عدة شبكات محلية متباعدة	تغطية كبيرة، الاتصال عن بعد تعتمد على وسائل اتصال متطورة.	الإنترنت

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات النظرية السابقة.

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن الشبكات الرقمية تُعد وسيلة أساسية لربط الأجهزة الرقمية ببعضها البعض بهدف تسهيل تبادل المعلومات ومشاركة الموارد المتاحة مثل الطابعات والملفات. وتستخدم هذه الشبكات لتحسين سرعة الاتصال والتعاون بين المستخدمين، كما تلعب دورًا مهمًا في تطوير العمل من خلال تمكين التواصل الفعّال بين مختلف الأجهزة والأنظمة وتنقسم بدورها إلى نوعين شبكات نوعية و شبكات واسعة النطاق.

## المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد التحول الرقمي

تعد المبادئ الركائز الأساسية التي يجب على المؤسسات تبنيها لضمان نجاح عملية التحول الرقمي الشامل، وكذلك على المؤسسات التي تنتهج سياسة التحول الرقمي دراسة أبعاده للتعرف على كل الجوانب التي تخصه.

## أولاً: مبادئ التحول الرقمي

يمكن اعتبار مبادئ التحول الرقمي التي تتكون من أربعة جوانب مختلفة تبدأ من التغيير في خلق القيمة إلى استخدام التكنولوجيا، والتغيير الهيكلي إلى الجوانب المالية. توفر هذه المبادئ إطاراً للتحول الرقمي وتتيح إمكانية وضع العناصر المؤثرة قبل تنفيذ وتحقيق رؤية وتوجهات من توكل له مهمة مشروع التحول الرقمي، وفيما يلي المبادئ الأربعة:<sup>1</sup>

**1- استخدام التكنولوجيا:** إن استخدام التكنولوجيا يتعامل مع مواقف المنظمة تجاه التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى قدرتها على استغلالها، لذلك فهو يشمل الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمنظمة وطموحها التكنولوجي المستقبلي. لذا تحتاج المنظمة إلى أن تقرر ما إذا كانت تريد أن تصبح رائدة من حيث استخدام التكنولوجيا مع القدرة على إنشاء معايير تكنولوجية خاصة بها، أو ما إذا كانت ستلجأ إلى المعايير المعمول بها بالفعل وترى التكنولوجيا كوسيلة لتنفيذ العمليات التجارية؛

**2- التغيير في خلق القيمة:** تتعلق بتأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلاسل القيمة للمنظمات، أي إلى أي مدى تبدأ الأنشطة الرقمية الجديدة في التخلي عن الأعمال القاعدية والتي لا تزال تقليدية في كثير من الأحيان. في حين توفر المزيد من التحولات فرصاً لتوسيع وإثراء مجموعة المنتجات والخدمات الحالية، فإنها غالباً ما تكون مصحوبة بحاجة أكبر للكفاءات التكنولوجية، مع مخاطر أعلى بسبب قلة الخبرة في هذا المجال الجديد. يمكن لرقمنة المنتجات أو الخدمات أن تتطلب أو تتيح أشكالاً مختلفة من تحقيق الدخل، أو حتى تعديلات على نطاق أعمال المنظمات؛

**3- التغيير الهيكلي:** مع استخدام التكنولوجيات المختلفة لخلق القيمة غالباً ما تكون التغييرات الهيكلية مطلوبة لتوفير أساس مناسب لتحول نشاطات وعمليات المنظمة. وقد تشمل التغييرات الهيكلية الاختلافات في كيفية الإعداد لها، لا سيما فيما يتعلق بمكان الأنشطة الرقمية الجديدة، ومدى تأثير هاته التغييرات على المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو حتى المهارات. فإذا كان مدى التغييرات محدوداً،

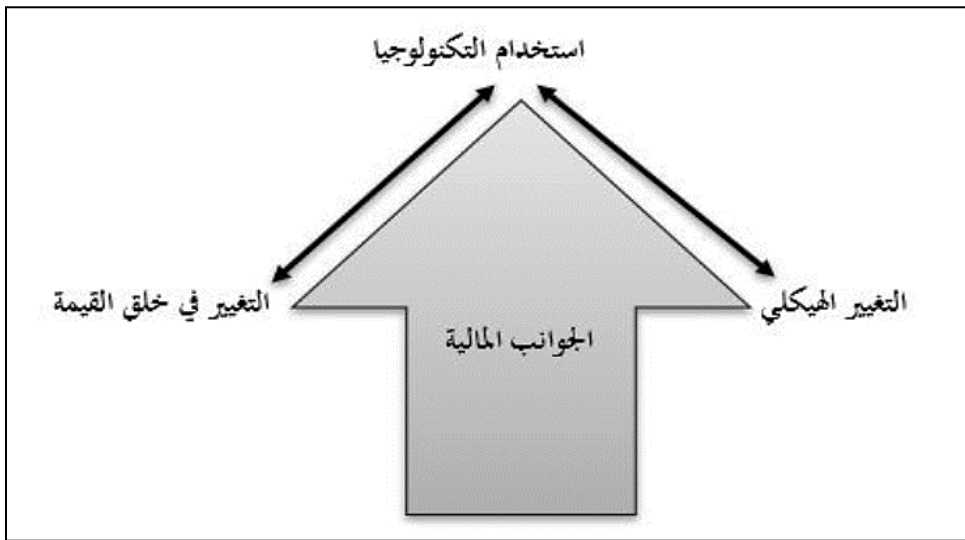
1- زمورة جمال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 7-8.

فقد يكون من المعقول دمج العمليات الجديدة في الهياكل القائمة، بينما بالنسبة للتغييرات المعتبرة، قد يكون من الأفضل إنشاء منظمة فرعية منفصلة داخل المنظمة الأم؛

4- **الجوانب المالية:** لا يمكن إعادة تشكيل المبادئ الثلاثة السابقة إلا بعد النظر في الجوانب المالية، ويشكل ذلك على حد سواء حاجة المنظمة الملحة للتصرف بسبب الأعمال الأساسية المتناقصة وكذلك قدرتها على تمويل عملية التحول الرقمي؛ الجوانب المالية هي محرك وقوة مقيدة للتحول في حين أن الضغط المالي المنخفض على الأعمال الأساسية قد يقلل من الحاجة الملحة للمبادرة، ولكون المنظمات الواقعة بالفعل تحت ضغط مالي قد تفتقر إلى طرق خارجية لتمويل التحويل. لذلك يجب على هذه المنظمات أن تواجه بشكل الحاجة إلى إجراء تحولات رقمية واستكشاف خياراتها.

حيث يمكن إيجاز مبادئ التحول الرقمي وإختصارها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مبادئ التحول الرقمي



المصدر: زمورة جمال، "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2024، ص9.

يُظهر الشكل رقم (03) نموذجاً متكاملاً لمبادئ التحول الرقمي، حيث يبرز العلاقة التفاعلية بين

أربعة عناصر أساسية تضمن نجاح أي مؤسسة في العصر الرقمي:

بداية باستخدام التكنولوجيا التي تشكل القمة التي تدفع عجلة التحديث عبر تبني الأدوات والتقنيات الحديثة بالإضافة إلى التغيير في خلق القيمة الذي يركز على إعادة ابتكار نموذج العمل لتقديم قيمة مضافة أفضل للعميل والتغيير الهيكلي يتعلق بمرونة التنظيم الإداري وتطوير العمليات الداخلية لتتوافق مع المتطلبات الرقمية أما الجوانب المالية التي تظهر كقاعدة داعمة مما يشير إلى أهمية التمويل المستدام وتخصيص

الموارد لضمان استمرارية هذا التحول بإختصار إن تداخل هذه العناصر وتوجيهها في سهم صاعد يعكس أن التحول الرقمي ليس مجرد "تحديث تقني"، بل هو استراتيجية شاملة تهدف إلى الارتقاء بأداء المؤسسة.

### ثانياً: أبعاد التحول الرقمي

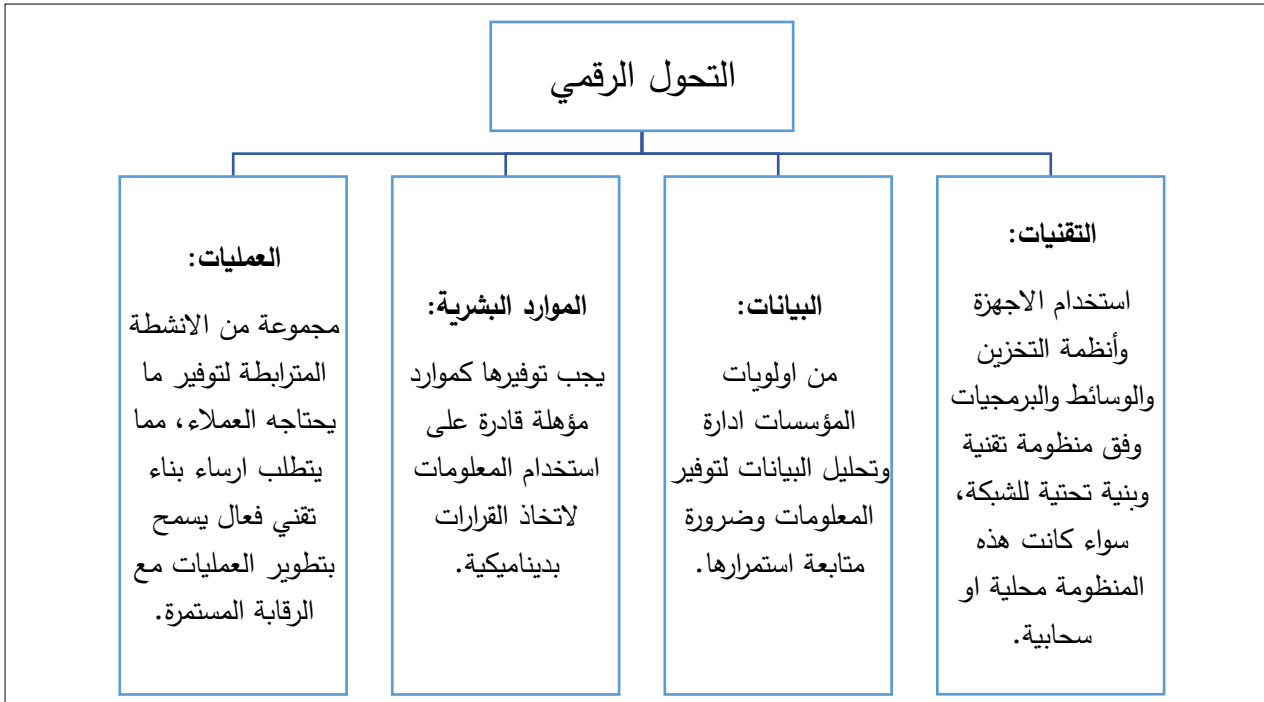
تتمثل أبعاد التحول الرقمي أو متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات في مجموعة من العناصر تشمل الموارد البشرية والعمليات والبيانات والتقنيات كالتالي:<sup>1</sup>

- 1- **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير؛
- 2- **العمليات:** وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة والمترابطة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معين للمستهلكين، يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك المواءمة الداخلية والخارجية في إنجاز العمليات مع وجود رقابة في إنجاز العمليات؛
- 3- **البيانات:** يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك بتوفير معلومات وإجراءات توعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها؛
- 4- **التقنيات:** حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل ووسائط التخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

وعليه فأبعاد التحول الرقمي يمكن قراءتها من خلال الشكل رقم (04):

1- نبيلة قرزيز، محمد زيدان، احمد القطان، "دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 29، 2022، ص: 379، على الرابط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/190335>، بتاريخ 07-12-2025 على الساعة 11:22.

الشكل رقم (04): أبعاد التحول الرقمي



المصدر: نبيلة قرزيز، محمد زيدان، احمد القطان، "دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 29، 2022، ص: 379، على الرابط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/190335>، بتاريخ 07-12-2025 على الساعة 11:22 h. (بتصرف).

يوضح الشكل رقم (04) أبعاد التحول الرقمي داخل المؤسسة باعتباره منظومة متكاملة تقوم على تفاعل أربعة عناصر أساسية هي: التقنيات، البيانات، الموارد البشرية، والعمليات. حيث تمثل التقنيات البنية التحتية الداعمة للتحول من خلال الأجهزة والبرمجيات وأنظمة التخزين، بينما تعد البيانات محور اتخاذ القرار عبر جمعها وتحليلها ومتابعتها بشكل مستمر. كما تبرز الموارد البشرية كعامل حاسم لنجاح التحول الرقمي من خلال امتلاك الكفاءات والمهارات القادرة على توظيف التكنولوجيا بفعالية. في حين تسهم العمليات في تنظيم الأنشطة وتحسين الأداء وتلبية حاجات العملاء. ويعكس الشكل أن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق بالاعتماد على عنصر واحد فقط، بل يتطلب تكاملاً وتناسقاً بين جميع هذه الأبعاد.

المبحث الثالث: مقومات التحول الرقمي

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبح التحول الرقمي عاملاً أساسياً في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة، ولا يقتصر التحول الرقمي على اعتماد التقنيات الرقمية فحسب، بل يشمل تهيئة مختلف المقومات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تضمن نجاحه وإستدامته وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

➤ نماذج وإستراتيجيات التحول الرقمي؛

➤ مجالات التحول الرقمي؛

➤ تأثير التحول الرقمي على المورد البشري وإيجابياته وسلبياته.

### المطلب الأول: نماذج وإستراتيجيات التحول الرقمي

تتنوع نماذج وإستراتيجيات التحول الرقمي وفقاً لطبيعة المؤسسات وأهدافها حيث تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة، وتختلف هذه النماذج من حيث آليات تطبيقها ومدى تكاملها مع البيئة الرقمية الحديثة أما الإستراتيجيات فتلعب دوراً محورياً في توجيه عمليات التحول الرقمي.

### أولاً: نماذج التحول الرقمي

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحول الرقمي والتي تتضمن:<sup>1</sup>

1- **النموذج الفني:** ويتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرارات؛

2- **النموذج السلوكي:** ويركز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الأمثلية والنماذج في اتخاذ القرارات رقمياً؛

3- **النموذج الفني الاجتماعي:** ويهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية الحاسبات والبرامج والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل؛

4- **نموذج الشراكة في المعلومات:** ويعتمد في التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة محددة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة؛

5- **نموذج تحليل القوي التنافسية:** ويعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك؛

1- عبد الرحمان حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، " واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 04، العدد 03، السعودية، 2020، ص ص: 18-20، على الرابط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/140106>، بتاريخ 08-12-2025، على الساعة 20:00h.

- 6- نموذج إدارة الأصول الرقمية: ويعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلاً من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية التخزين - الدخول للمعلومات -التصفح - تبادل المعلومات واسترجاعها؛
- 7- نموذج التحول التدريجي: ويعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقاً؛
- 8- نموذج التحول الاستراتيجي: ويفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر أحد ركائز المركز التنافسي لها؛
- 9- نموذج التحول الديناميكي: ويعتمد هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات، فالتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المنظمة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هو أساس هذا النموذج؛
- 10- نموذج التطوير التنظيمي: ويعتمد هذا النموذج للتحول على التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة؛
- 11- نموذج الأمثلة: ويعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات العملية المسبقة قبل التحول مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج؛
- 12- نموذج التكلفة والعائد: ويعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات؛
- 13- نموذج التحويل المتكامل: ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويظهر ذلك من خلال تبني إطاراً متكاملاً للتحول يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والإنترنت؛

14- نموذج التحويل الاستراتيجي: ويتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدي الغير، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا؛

15- نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة من الإنترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم هذا النموذج على قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات، ومن ثم يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة.

### ثانياً: إستراتيجيات التحول الرقمي

يمكن تلخيص استراتيجيات التحول الرقمي في ثلاث استراتيجيات رئيسية وهي:<sup>1</sup>

1- استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة: في هذه المرحلة تتفاعل الشركات بشكل عام والمصارف بشكل خاص مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات المالية عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها التوضع في بيئة تنافسية جديدة، في هذه الحالة نلاحظ أن الشركات تتبنى استراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية، بمعنى أنها تكون تابع القائد السوق؛ تعتمد هذه الإستراتيجية على رد الفعل؛ حيث تراقب المؤسسة ما يفعله المنافسون أو التغيرات في السوق ثم تحاول اللحاق بهم لضمان البقاء.

مثالاً على ذلك بنك تقليدي يلاحظ انتشار "البنوك الرقمية" وتطبيقات الدفع الإلكتروني التي جذبت جيل الشباب.

هنا يقوم البنك فوراً بإطلاق تطبيق للهواتف الذكية يتيح تحويل الأموال ودفع الفواتير، ليس لأنه أراد الابتكار أولاً، بل لأن السوق والعملاء أصبحوا يطلبون ذلك، ولكيلا يخسر حصته السوقية أمام المنافسين الجدد.

1- قرين ربيع، " تقنيات التحول الرقمي وإستراتيجياته "، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، العدد 02، المجلد 02، جامعة ميله، الجزائر، 2023، ص: 66، على الرابط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/228977>، بتاريخ 21-08-2025، على الساعة 13:21h.

2- استراتيجية التكيف التكنولوجي: تتمثل هذه المرحلة في عملية التحويل الرقمي المصرفي في إحداث

تغيير عميق في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية، وتحويلها إلى بنية تحتية أكثر مرونة ليطم

استيعاب تقنيات جديدة، فضلاً عن سرعة عملية التطوير وتقديم منتجات جديدة؛

تركز هذه المرحلة على "تحديث الأدوات" وتطوير البنية التحتية لتصبح مرنة، مما يسمح للمؤسسة

بتقديم خدمات أسرع وأكثر تطوراً.

ومثال ذلك شركة اتصالات أو مؤسسة مالية كبرى تعاني من بطء الأنظمة القديمة (Legacy

Systems) التي تعيق سرعة العمل.

تقوم الشركة بالانتقال إلى "الحوسبة السحابية" (Cloud Computing) واستخدام واجهات برمجة

التطبيقات (APIs). هذا التغيير التقني العميق يسمح لها بربط خدماتها مع منصات أخرى بسهولة، وإطلاق

خدمات جديدة (مثل المحفظة الإلكترونية) في وقت قياسي مقارنة بالسابق.

3- استراتيجية التموضع : في هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسة في

التكنولوجيا تؤدي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها

التنظيمي، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها، ويكون لها اسمها ضمن قادة السوق، يمكن أن

نطلق على هذه الاستراتيجية باستراتيجية "التدعيم الإلكتروني".

هذه هي الإستراتيجية الأكثر تقدماً ("التدعيم الإلكتروني")، حيث لا تكتفي المؤسسة بالرد على

المنافسين، بل تعيد صياغة نموذج عملها بالكامل لتكون هي قائدة السوق. مثلاً شركة بيع بالتجزئة التقليدية

تقرر التحول بالكامل لتصبح منصة ذكية تعتمد على البيانات. التطبيق يكون بدلاً من مجرد البيع، تستخدم

الشركة ذكاء الأعمال (Business Intelligence) والذكاء الاصطناعي لتحليل سلوك المستهلكين والتنبؤ

باحتياجاتهم قبل أن يطلبوها. هي لا تتبع السوق، بل "تتموضع" كمركز تكنولوجي يفرض معايير جديدة

للخدمة، مما يجعلها مرجعاً للمنافسين الآخرين

بناءً على ما سبق، يمكن تلخيص الاستراتيجيات في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): إستراتيجيات التحول الرقمي

الهدف	المحرك الأساسي	الاستراتيجية
البناء والمواكبة	ضعف المنافسة والسوق	الاستجابة للمنافسة الجديدة
المرونة والسرعة	تحديث البنية التحتية	التكيف التكنولوجي
الريادة والقيادة	الابتكار الجذري	التموضع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات النظرية السابقة.

يوضح الجدول رقم (02) استراتيجيات التحول الرقمي التي تمثل رحلة النضج الرقمي للمؤسسة، فالمؤسسات لا تختار استراتيجية واحدة فقط، بل تبني أي استراتيجية يولد القوة للانتقال إلى الاستراتيجية المالية. بمعنى أن هذه الاستراتيجيات هي عبارة عن مستويات، بادئة بالمستوى الدفاعي الذي يمثل استراتيجيات الاستجابة، انتقالاً إلى المستوى التطويري الذي يمثل التكيف التكنولوجي، وصولاً إلى المستوى الأخير الذي يمثل المستوى الهجومي أو التموضع لتحقيق الريادة وصناعة الفارق.

#### المطلب الثاني: مجالات التحول الرقمي

يشمل التحول الرقمي مجموعة واسعة من المجالات، حيث تخضع المنظمات لتغيرات أساسية لدمج التكنولوجيا الرقمية في عملياتها وإستراتيجياتها.

وفيما يلي بعض المجالات الرئيسية التي يتناولها التحول الرقمي:<sup>1</sup>

#### أولاً: العملاء

أول مجال للتحول الرقمي هم العملاء (جمهور المستخدمين في النظرية التقليدية، كان ينظر إلى العملاء على أنهم جهات فاعلة مجمعة يتم استهدافها وبعدها إقناعها بالشراء في العصر الرقمي، تركز المنظمات على شبكات العملاء وليس على الأسواق الجماعية. في هذا النموذج، يرتبط العملاء ديناميكياً ويتفاعلون بطرق تغير علاقاتهم بمنظمات الأعمال والخدمات ومع بعضهم البعض. يتواصل العملاء اليوم باستمرار مع بعضهم البعض ويؤثرون على بعضهم البعض مما يشكل سمعة للمنظمات من خلال الأعمال والخدمات المقدمة، ويؤدي استخدامهم للأدوات الرقمية إلى تغيير كيفية اكتشافهم وتقييمهم وشراؤهم واستخدامهم للمنتجات والخدمات عبر مشاركتهم لأعمال وخدمات المنظمات والتفاعل معها والبقاء على اتصال بها؛

1- زمورة جمال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 13-14.

## مثال: التجارة الإلكترونية

الشركات مثل المتاجر الإلكترونية تعتمد على المنصات الرقمية لفهم سلوك الزبائن، اقترح منتجات حسب الاهتمام، وخدمة العملاء عبر الدردشة الفورية، مما يزيد المبيعات ويرفع رضا الزبائن.

## ثانياً: المنافسة

اليوم ننتقل إلى عالم حدودها الصناعية مرنة، وقد يكون أكبر منافسي المنظمة منافسين غير متماثلين - شركات من خارج صناعتها - ولا تشبهها في شيء سوى تقديم قيمة تنافسية لعملائنا من خلال "إزالة الوساطة Disintermediation" الرقمية، وقد يصبح الشريك التجاري أكبر منافس إذا بدأ في خدمة العملاء أو جمهور المستخدمين مباشرة في الوقت نفسه، قد تحتاج الشركات إلى التعاون مع منافس مباشر بسبب نماذج الأعمال المترابطة أو التحديات المتبادلة من خارج الأعمال والنشاطات التي تقدمها هذه المنظمات والأهم من ذلك، أن التكنولوجيات الرقمية تدعم قوة منصات نماذج الأعمال التجارية، والتي تسمح لمنظمة واحدة بإنشاء والحصول على قيمة هائلة من خلال تسهيل التفاعلات بين المنظمات أو العملاء الآخرين النتيجة الصافية لهذه التغييرات هي تحول كبير في موضع المنافسة؛

## مثال: تطبيقات النقل الذكي (مثل خدمات سيارات الأجرة عبر التطبيقات)

دخلت شركات رقمية ونافست المؤسسات التقليدية دون امتلاك سيارات، مما غير قواعد المنافسة وخفضت التكاليف ورفع جودة الخدمة.

## ثالثاً: البيانات

تواجه المنظمات اليوم كما هائلاً من البيانات، لا يتم إنشاء معظمها انطلاقاً من البيانات المتاحة للمنظمات من خلال أي تخطيط منهجي مثل مسح الأسواق بدلاً من ذلك، يتم إنشاؤه بكميات غير مسبوقة من كل محادثة أو تفاعل أو عملية داخل أو خارج هذه الأعمال، كذلك من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة وأجهزة الاستشعار على كل عنصر في سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمة. وأصبح بإمكان كل منظمة الآن الوصول إلى هذا الكم الهائل من البيانات غير المنظمة التي يتم إنشاؤها دون تخطيط ويمكن استخدامها بشكل متزايد مع أدوات تحليلية جديدة.

هذه البيانات الضخمة تسمح للمنظمات بتصور تنبؤات جديدة، وكشف نماذج غير متوقعة في نشاط الأعمال أو الخدمات، وفتح مصادر جديدة للقيمة، فالبيانات أصبحت شريان الحياة لكل قسم، وأصلاً استراتيجياً يتم تطويره ونشره بمرور الوقت، وتعد البيانات كذلك جزءاً حيوياً لاستمرارية تواجد المنظمة وتميزها في السوق، وإضافة قيمة جديدة.

## مثال: تحليل بيانات المبيعات

المؤسسات الاقتصادية تستعمل البيانات الضخمة لتحليل الطلب، توقع الأسعار، معرفة المنتجات الأكثر ربحًا، واتخاذ قرارات تسويقية دقيقة.

#### رابعاً: الابتكار

أظهرت المؤسسات الناشئة (start-up) اليوم أن التكنولوجيات الرقمية يمكن أن تتيح نهجاً مختلفاً تماماً للابتكار، يعتمد على التعلم المستمر من خلال التجارب السريعة، ويمكن الحصول على تعليقات أو آراء السوق من بداية عملية الابتكار، وصولاً إلى الإطلاق الرسمي للمنتج أو الخدمة، وحتى بعد ذلك. يركز هذا النهج الجديد للابتكار على التجارب الدقيقة وعلى النماذج الأولية القابلة للتطبيق التي تزيد من التعلم مع تقليل تكلفة العملية. يتم اختبار الفرضيات بشكل متكرر، ويتم اتخاذ قرارات التصميم بناءً على تأكيد العملاء الحقيقيين في هذه المقاربة، يتم تطوير المنتجات بشكل متكرر من خلال عملية توفر الوقت وتقلل من تكلفة الفشل وتحسن التعلم التنظيمي؛

#### مثال: الشركات الناشئة (Start-up)

مؤسسات تعتمد على التكنولوجيا لتقديم خدمات جديدة مثل الدفع الإلكتروني أو التسوق عبر الهاتف، مع تطوير مستمر بناءً على تجربة المستخدم.

#### خامساً: القيمة

إن الاعتماد على عرض قيمة غير متغير يدعو إلى التحدي والاضطراب خاصة من طرف المنافسين الجدد على الرغم من أن الصناعات تختلف من حيث التوقيت الدقيق وطبيعة تحولها الرقمي. فالمنظمات التي تعتبر نفسها في منأى عن هذه التحديات ستكون الأكثر عرضة لتحمل تبعاتها، لذا فالاستجابة الوحيدة المؤكدة لبيئة الأعمال المتغيرة هي اتخاذ مسار التطور المستمر، والنظر إلى كل تقنية كوسيلة لتوسيع وتحسين عرض القيمة للعملاء وجمهور المستخدمين، وتحتاج المنظمات إلى التركيز على اغتنام الفرص الناشئة، والتخلص من مصادر المزايا المتراجعة والتكيف مبكراً للبقاء في طليعة منحنى التغيير.

#### مثال: الخدمات المصرفية الرقمية

البنوك الرقمية تقدم قيمة أكبر للزبون من خلال خدمات سريعة، تكاليف أقل، وإمكانية إجراء العمليات عن بعد دون التنقل للفروع.

#### المطلب الثالث: تأثير التحول الرقمي على المورد البشري وإيجابياته وسلبياته

يعدّ التحول الرقمي من أهم التطورات الحديثة، حيث تعتمد المؤسسات على التكنولوجيا لتحسين خدماتها وتسريع العمل. هذا التحول يقدم العديد من الإيجابيات مثل توفير الوقت والجهد، لكنه في المقابل

يطرح بعض السلبيات المرتبطة بالتكلفة والأمان الرقمي. لذلك من المهم معرفة إيجابيات هذا التحول وسلبياته لفهم تأثيره على المجتمع.

### أولاً: إيجابيات التحول الرقمي على المورد البشري

التحول الرقمي له إيجابيات عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمنظمات والمؤسسات أيضاً وأهم تلك الإيجابيات:<sup>1</sup>

- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير؛
- يُحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها؛
- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستهلكين؛
- إيجاد فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛
- يساعد التحول الرقمي المنظمات والمؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء؛
- مرونة تطبيق خدمات جديدة مع القدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل؛
- تقليل العبء على الامتثال الضريبي ومكافحة التهرب الضريبي.

### ثانياً: المورد البشري في مواجهة تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية

إدارة الموارد البشرية الرقمية تُعتبر حجر الزاوية في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية، فالتحول الرقمي لم يعد خياراً بل ضرورة في العصر الحديث، ويُعتبر تحدياً كبيراً يواجه المؤسسات الاقتصادية. كما أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تلعب دوراً محورياً في هذا التحول، حيث تساهم في تطوير الكفاءات وتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.<sup>2</sup>

#### 1- تحديد الاحتياجات والمهارات

تطوير الكفاءات الرقمية ضروري للمحافظة على تنافسية المؤسسات. يجب على إدارة الموارد البشرية تصميم برامج تدريبية تلبى الاحتياجات المتغيرة للموظفين وتعزز من مهاراتهم في مجالات مثل البرمجة التي

1- يوب أمال، بوديرة إكرام، "أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 3، المجلد 10، 2019، ص: 49، على الرابط الإلكتروني <https://asjp.cerist.dz/en/article/98767>، بتاريخ 2026/1/12 على الساعة 22:15 h.

2- المعروف إبراهيم، "التحول الرقمي وتأثيرها على سوق العمل ومكانة العالمين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 225، المجلد 15، 2020، ص: 19، على الرابط الإلكتروني <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/7/24/1/260581>، بتاريخ 2025-12-27، على الساعة 15:27 h.

تعد لغة العصر، والتحليل البياني، الذي يُمكن المؤسسات من فهم البيانات الضخمة واستخلاص الأفكار القيمة منها، وكذلك الأمن السيبراني، الذي يُعتبر حجر الأساس في حماية البيانات والأنظمة من التهديدات الإلكترونية. يجب أن تكون هذه البرامج مرنة وقابلة للتكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة وأن تقدم بأساليب تعليمية حديثة تشجع على التفاعل والمشاركة الفعالة. من خلال تطوير الكفاءات الرقمية، تُساهم المؤسسات في بناء قوى عاملة مستعدة للمستقبل وقادرة على دفع عجلة الابتكار والنمو.

## 2- تطوير الكفاءات

تطوير الكفاءات الرقمية يُعد عنصرًا حاسمًا في استراتيجية التحول الرقمي لأي مؤسسة. إدارة الموارد البشرية مطالبة بإنشاء برامج تدريبية مصممة لتعزيز المهارات الأساسية مثل البرمجة، والتي تعتبر لغة العصر الرقمي والتحليل البياني، الذي يُمكن المؤسسات من استخراج رؤى قيمة من البيانات الضخمة، وكذلك الأمن السيبراني، الذي يُعتبر الدرع الواقي للبيانات والأنظمة الرقمية. يجب أن تكون هذه البرامج متاحة بشكل مستمر ومحدثة لتواكب التطورات التكنولوجية السريعة، وأن تقدم بأساليب تعليمية تفاعلية تشجع على المشاركة النشطة. من خلال تطوير الكفاءات الرقمية، تُساهم المؤسسات في بناء قوى عاملة مستعدة للتحديات المستقبلية وقادرة على دفع عجلة الابتكار والتقدم.

## 3- ثقافة التعلم المستمر

ثقافة التعلم المستمر تعتبر أساسًا للنمو والتطور في أي مؤسسة تسعى للتميز في عصر التحول الرقمي. يجب على المؤسسات تشجيع الموظفين على الاستثمار في تطوير مهاراتهم ومعارفهم بشكل دائم، وذلك من خلال توفير فرص التعلم المتنوعة مثل الدورات التدريبية عبر الإنترنت، وورش العمل والندوات. يمكن لمنصات التعلم الإلكتروني أن تقدم محتوى تعليميًا متخصصًا يلبي احتياجات الموظفين المختلفة ويُمكنهم من التعلم بمرونة وفقًا لجدولهم الزمنية. كما يُعزز التعلم المستمر من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية والسوقية، ويُساهم في بناء قاعدة معرفية قوية تمكنها من الابتكار والتطوير المستمر. من خلال تبني ثقافة التعلم المستمر، تُصبح المؤسسات أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات واستغلال الفرص في العصر الرقمي.

## 4- التوظيف الرقمي:

التوظيف الرقمي يُعد مكونًا أساسيًا في استقطاب المواهب في العصر الحديث، حيث تسهم الأدوات الرقمية في توسيع نطاق البحث عن المرشحين وتحسين جودة التوظيف من خلال استخدام شبكات التواصل الاجتماعي، يُمكن للمؤسسات الوصول إلى مجموعة واسعة من المهنيين والتفاعل معهم بشكل مباشر. كما تتيح منصات التوظيف الإلكترونية فرصة لنشر الوظائف بكفاءة وتلقي السير الذاتية من المرشحين المؤهلين

من مختلف أنحاء العالم. يمكن لهذه الأدوات أيضاً تقديم تحليلات مفصلة حول البيانات الديموغرافية وتفضيلات المرشحين، مما يُساعد في صنع قرارات توظيف أكثر استنارة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في تسريع عملية الفرز والتقييم، وتقلل من التكاليف المرتبطة بعمليات التوظيف التقليدية. التوظيف الرقمي لا يُعزز فقط من كفاءة العملية التوظيفية، بل يُساهم أيضاً في بناء صورة إيجابية للمؤسسة كعلامة تجارية حديثة ومواكبة للتقنيات الجديدة.

### ثالثاً: سلبيات التحول الرقمي على المورد البشري

تتمثل السلبيات الناتجة عن تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات فيما يلي:<sup>1</sup>

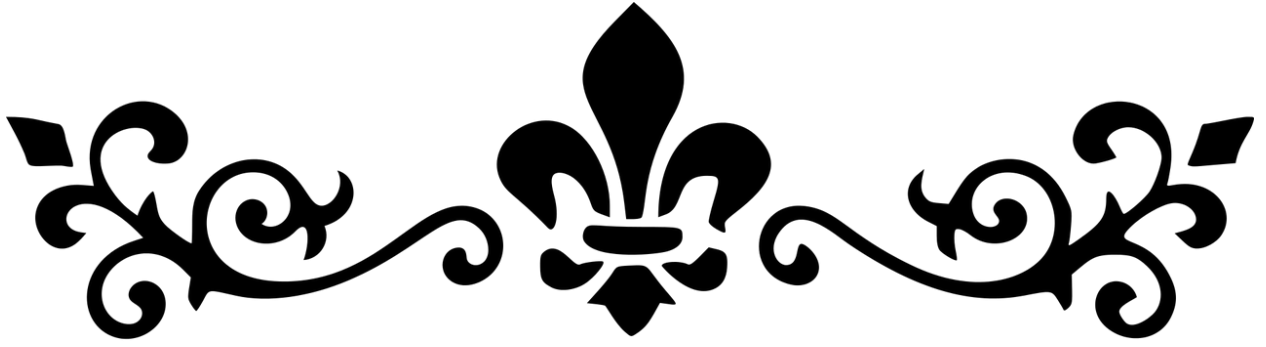
- 1- أمن البيانات في بعض الأحيان: يكون من الصعب الحفاظ على المعلومات والبيانات التي تتعلق بالأفراد والمنظمات، من الاختراق من قبل المخالفين، أو المنافسين التجاريين.
- 2- مخاوف الخصوصية: أصبح الحصول على الخصوصية الشخصية في التحول الرقمي أمراً في غاية الصعوبة، وذلك بسبب سهولة سرقة البيانات أو بيعها، والكاميرات الرقمية في كل مكان، فإنها تراقب كل التحركات في الأماكن العامة.
- 3- انعدام الأمن الوظيفي: تسبب التغيرات الهائلة في التكنولوجيا في انعدام الأمن الوظيفي، فمن الممكن أن تحل التكنولوجيا محل البشر في العديد من المهام، وزيادة عمل الأشخاص من المنزل، مما يقلل من الأمن الوظيفي.
- 4- التطور التكنولوجي المستمر: من المعروف أن التطور التكنولوجي سريع ولا نهاية له، حيث أنه مستمر، لهذا يجب أن يكون التحول الرقمي مستمراً أيضاً. مما يجعل المؤسسات والشركات في حالة تأهب لمواكبة التطورات العلمية الحديثة.
- 5- الحاجة لوقت طويل لتطبيق التحول الرقمي: يُعرف أن تطبيق التحول الرقمي يحتاج لوقت أطول من أجل اختيار الأدوات والبرامج المناسبة لنشاط العمل، وذلك بعد عمل بحث واختبار لها. بالإضافة إلى أن التدريب على استخدام هذه الأدوات بفاعلية يحتاج وقت لتدريب الموظفين.
- 6- اضطراب الموظفين: عند تطبيق التحول الرقمي من الضروري أن يكون لدى الموظفين داخل المؤسسة القابلية لتعلم مهارات جديدة، والتي تصبح عبء عليهم مع مرور الوقت. وقد تجد البعض يشعرون بالتوتر والقلق حيال ذلك.

1- يوب أمال، بودزيرة إكرام، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

## خلاصة الفصل الأول

التحول الرقمي عملية جوهرية في العصر الحديث، حيث يساهم في تحسين الأداء وتطوير الخدمات في مختلف القطاعات ويركز على إدماج التقنيات الحديثة في العمليات التنظيمية، مما يؤدي إلى تغييرات هيكلية في أساليب العمل، ويتطور هذا المفهوم مع تطور التكنولوجيا والثورة الصناعية الرابعة، ففي العصر الحالي يعتمد التحول الرقمي على الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، فالمؤسسات تعتمد على أنواع مختلفة ومتطلبات لنجاح التحول الرقمي كنظم المعلومات وإستخدام التكنولوجيا، أما إستراتيجياته الرقمية المختلفة التي تضمن تطبيقه بفعالية مثل إستراتيجية التكيف التكنولوجي التي تقيس مدى تبني التكنولوجيا وإستعاب التقنيات الجديدة، والنماذج التي تركز على التحول التدريجي لضمان الإستدامة كالنموذج الفني والنموذج السلوكي والنموذج المتكامل، حيث يركز الجانب التقني على البنية التحتية الرقمية بينما يهتم الجانب الإداري بإعادة هيكلة العمليات ويعكس الجانب الإجتماعي تأثير التكنولوجيا على سوق العمل والعلاقات.

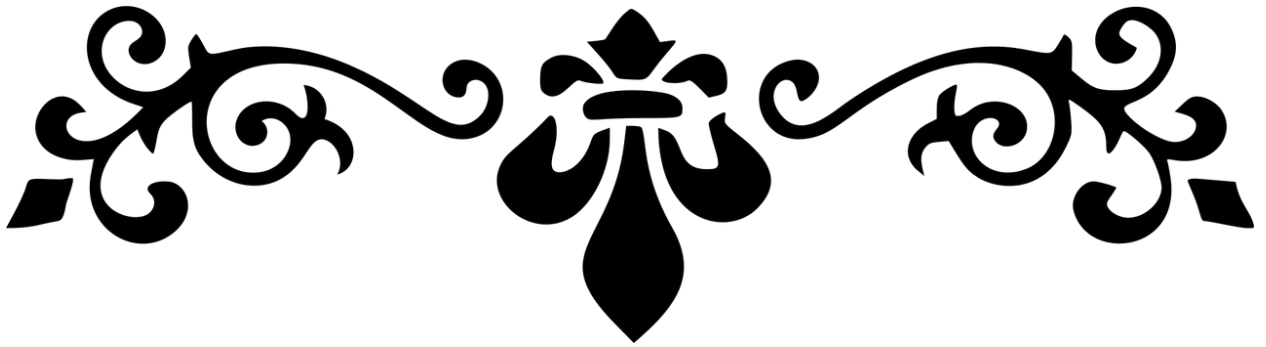
فمن إيجابيات التحول الرقمي أنه يساهم في تعزيز الكفاءات وتقليل التكاليف، لكنه من جهة أخرى يطرح بعض التحديات مثل صعوبة تحديد الإحتياجات والمهارات والتوظيف الرقمي والتعلم المستمر لأن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي بحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية بإستمرار نظرا لتأثيرها على الوظائف كحتمية لمواكبة التطور التكنولوجي.



## الفصل الثاني

الإستثمار في رأس المال الفكري

وعلاقته بالتحول الرقمي



## تمهيد

في ظل التحول نحو إقتصاد المعرفة وتزايد الإعتماد على الأصول غير الملموسة، أصبح رأس المال الفكري يشكل أحد أهم الموارد الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التفوق والاستمرارية، فبعد أن كانت الموارد المادية تمثل أساس القوة الاقتصادية، أصبحت المعرفة والخبرة والابتكار تمثل المحرك الحقيقي لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، فرأس المال الفكري يعبر عن مجموع المعارف والمهارات والخبرات والقدرات الإبداعية التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة، إضافة إلى الهياكل التنظيمية والأنظمة وقواعد البيانات والعلاقات مع العملاء، فبذلك يمثل ثروة فكرية تساهم في تحسين الأداء، تطوير المنتجات والخدمات، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

كما أن الاستثمار في رأس المال الفكري يُعد من أهم العوامل التي تمكن المؤسسات من تحقيق النمو المستدام، من خلال تنمية رأس المال البشري، دعم رأس المال الهيكلي، وتعزيز رأس المال العلاقتي. فكلما تمكنت المؤسسة من إدارة مواردها الفكرية بكفاءة، زادت قدرتها على الابتكار وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

رأس المال الفكري له أهمية خاصة وبالغة في ظل البيئة الرقمية، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحول الرقمي الذي يساهم في تطوير المعرفة وتبادلها وتوظيفها بشكل فعال داخل المؤسسة، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري؛
- ❖ أساسيات بناء رأس المال الفكري؛
- ❖ التحول الرقمي ودوره في تعزيز الإستثمار في رأس المال الفكري.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

في ظل التطورات التقنية السريعة والتغيرات الاقتصادية العميقة، أصبح الاستثمار في رأس المال الفكري من المحاور الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التفوق والنمو المستدام. ولا يقتصر هذا الاستثمار على تجميع المعرفة فحسب، بل يشمل أيضاً التعرف على مكوناته ومتطلباته الأساسية التي تضمن فعالية استخدامه، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث الى المطالب التالية:

➤ ماهية رأس المال الفكري؛

➤ مكونات ومتطلبات رأس المال الفكري؛

➤ أبعاد رأس المال الفكري وأدواره.

## المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري

رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية المعاصرة وشاع استخدامه في تسعينات القرن العشرين، حيث تم إعتبره عاملاً مهماً من العوامل التي تعطي المنظمة القدرة على الإستمرارية وتحقيق النجاح، وكغيره من المفاهيم الإقتصادية سيتم التعرف على ماهيته فيما يلي:

## أولاً: تعريف رأس المال الفكري

لقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم رأس المال الفكري بإعتبره أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع إقتصاد المعرفة، فعرف رأس المال الفكري على أنه: " كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المؤسسة وهي الأكثر فعالية نحو التقدم والتميز العالي من الجوانب والأصول الأخرى الملموسة".<sup>1</sup>

أي أن رأس المال الفكري يتمثل في المهارات والمعارف الفكري التي يمتاز بها العاملين وهذه المهارات تعتبر إنعكاساً للجوانب غير الملموسة ولها فعالية وتأثير كبير على تقدم المؤسسات لأنه لا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى بالمقارنة مع الجوانب الملموسة.

كما يعرف رأس المال الفكري على أنه: " مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من إستخدامهم لأيديهم لإمتلاكهم خبرات وقيم بالإضافة لقدرتهم على الإبتكار والإبداع من أجل تميز المؤسسة التي يعملون فيها ".<sup>2</sup>

1- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 146.

2- E. Awad ,G.haziri, " knowledge management", person Education international Prentice-hall, New York, 2004, p:8.

كما يعرف أيضا على أنه: "مجموع المعرفة والمادة الفكرية في المؤسسة التي يمكن توظيفها وإستخدامها لخلق الثروة".<sup>1</sup>

يعد رأس المال الفكري موجود معرفي في المؤسسة لديه القدرة على خلق ثروات لها ويجعلها تتميز على منافسيها في المدى البعيد لأن الموجودات المعرفية صعبة التقليد مما يخلق ميزة تنافسية مستدامة. وعرف رأس المال الفكري أيضا على أنه: " مجموعة المهارات المتوفرة في العاملين اللذين يتمتعون بمعرفة واسعة تجعلهم يقتنصون الفرص التي تتيحها التكنولوجيا".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة لرأس المال الفكري وإختلافها بإختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم، إلا أنها في مجملها تتفق على أن رأس المال الفكري هو عبارة على مجموع الخبرات والمهارات والقدرات والكفاءات والمعارف التي يمتلكها العاملين في المؤسسة لتحقيق كل ما هو مبدع ومميز بالنسبة للمؤسسة وبالتالي فرأس المال الفكري بمثابة السلاح التنافسي الذي يضمن للمؤسسات البقاء في عالم الأعمال ويعتبر ثروتها على المدى الطويل.

### ثانيا: خصائص رأس المال الفكري

يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص أبرزها:<sup>3</sup>

- 1- **الخصائص التنظيمية:** فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها، وبنسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.
- 2- **الخصائص المهنية:** الاهتمام ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة، والخبرة العريقة.

1- Angela Adrian, " Intellectual Capital in the World of Information Economies", Journal of International Commercial Law and Technology, Vol 3, Issue 4, (2008), p:242.

2- بن حمين بوجمعة، " رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 1، جامعة بشار، الجزائر، 2016، ص: 84، على الرابط الإلكتروني

<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/147/5/1/29256>، بتاريخ 2026/1/30، على الساعة 11:02h.

3- حسناوي بلبال، " دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة المؤسسات"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص: 22-23، على الرابط الإلكتروني <http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/bitstream/123456789/3429.PDF>، بتاريخ 2026/1/31، على الساعة 20:30 h.

3- الخصائص السلوكية والشخصية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا فهو يميل للتعامل مع الموضوعات التي تتسم بالتأكد، ورأس المال الفكري ميال للمبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات نكاه عالية ومثابرة في العمل، وثقة عالية بالنفس.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة يتميز رأس المال الفكري عن غيره من الأصول بمجموعة من المميزات ومن أهمها:

- رأس مال غير ملموس فالمعرفة سواء في رؤوس العمال أو الهيكل التنظيمي، أو غيره تتميز بأنها أثيرية وغير مرئية؛
- من الصعوبة قياسه بدقة وهذا نظرا لطبيعته الأثيرية؛
- سريع الزوال والفقدان؛
- يتزايد بالاستعمال حيث أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد وفرة لا ندرة، وكلما استعملت المعرفة وتم توظيفها تساهم في اكتشاف معارف أخرى أو تحسينها؛
- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت؛
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله؛
- له تأثير كبير على المؤسسة.

### ثالثا: أهمية رأس المال الفكري

إن ما يميز القرن الحادي والعشرون هو ظهور قوة المعرفة، التي تعتبر عاملا مهما يعطي المؤسسة القدرة على الاستمرارية وامتلاك القدرة التنافسية، وعليه بدأت المؤسسات والحكومات تولي موضوع بناء قاعدة للمعرفة الأهمية التي تستحقها، وضرورة امتلاكها ومعرفة وكيفية إدارتها، وما ينتج عن ذلك هو رأس المال الفكري وعلى المنظمة أن تدرك جيدا كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري، وهذا الدور والأهمية نوضحه فيما يلي:<sup>1</sup>

- يساعد في خلق معارف جديدة؛
- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن؛

1- فرحاتي لويذة، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة (باتنة)"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص: 84-85، على الرابط الإلكتروني <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/7575>، بتاريخ 2026/2/1 على الساعة 17:25 h.

- هو أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية؛
  - يعتبر أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم.
  - كما حدد البعض أهمية رأس المال الفكري في:
  - رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل؛
  - هو القوة العلمية القادرة على الإبداع والتغيير والتجديد؛
  - هو المعرفة المفيدة والمهارة، والتي يمكن توظيفها والاستفادة منها في المنظمة، وهو استثمار مهم عائد طويلا للأجل ويحتاج إلى الاهتمام والرعاية.
  - كما تتمثل أهمية رأس المال الفكري كذلك فيما يلي:
  - يعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها؛
  - يتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية؛
  - يعد السلاح الأساسي للمؤسسة، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء واستمرارية المؤسسة؛
  - رأس المال الفكري قادر على خلق ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع وهذا ما أكدته البحوث التي تناولت رأس المال المعرفي.
- رابعا: التمييز بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري
- لا بد من تمييزه عن رأس المال المادي (التقليدي)، فهذا الأخير يعني الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة كالعقارات والتجهيزات والمخزونات.

وفيما يلي الجدول يوضح طبيعة الاختلاف بين كل من رأس المال الفكري والمادي.<sup>1</sup>

1- نجم عبود نجم، " إدارة المعرفة والإستراتيجيات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 289.

الجدول رقم (03): المقارنة بين رأس المال الفكري والمادي

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة	في عقول العاملين بالمؤسسة
النماذج الممثلة	الآلات، المعدات المباني	أفكار الأفراد ذو معارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط تكوين الثروة	بالاستخدام المادي	بالابتكار
المستخدمون له	العمل الفصلي	العمل المعرفي
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حلول المشاكل
الوظيفة	يعبر عن إحداث	يعبر عن عمليات
الزمن	يرتكز على الماضي فقط	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الإستمرارية	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص ويستهلك	يزيد بالاستعمال
تشكيلات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة	يرتبط بشبكات القيمة
النوعية / الكمية	كمي	نوعي

المصدر: نجم عبود نجم، " إدارة المعرفة والإستراتيجيات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 289.

يمثل الجدول رقم(03) مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي، حيث أن أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري والمادي قدمت على النحو التالي كما في الجدول، والتي تتمثل بأن رأس المال الفكري غير ملموس تكمن في عقول العاملين بالمؤسسة يتوجه نحو المستقبل، له قيمة وغير مالي يمتاز بالاستمرارية ذو طبيعة نوعية، أما عن رأس المال المادي فإنه مادي ملموس، وموقع تواجده ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة نمط تكوينه بالاستخدام المادي يرتكز على الماضي فقط ذو طبيعة نقدية ينقص ويستهلك عند استعماله، ويظهر من خلال المقارنة أن قياس رأس المال الفكري يكون أصعب مقارنة بقياس رأس المال المادي.

## المطلب الثاني: مكونات ومتطلبات رأس المال الفكري

يُمثل رأس المال الفكري الدعامة الجوهرية، حيث يتشكل من توليفة متجانسة تضم رأس المال البشري، الهيكلي، والعلاقاتي ويستلزم لتفعيل هذه الأصول توفير متطلباته.

## أولاً: مكونات رأس المال الفكري

يمكن إيجاز مكونات رأس المال الفكري فيما يلي:<sup>1</sup>

1- **رأس المال البشري**: يتمثل رأس المال البشري في المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل منظمة ما، وهو مصدر ميزة تنافسية لها ومصدر من مصادر تحقيق الابتكار داخل المنظمة إذا ما تم إستثماره بطريقة فعالة، ويتميز رأس المال البشري بأن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس منحى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني. ومن ثم يمثل المعرفة التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة ولا تملكها المؤسسات لأنها موجودة في أذهانهم ومهمة المؤسسة هنا هو كيفية الإستفادة من تلك الأصول المعرفية في خدمة أهداف المؤسسة.

وهناك عدد من المؤشرات التي يستدل بها على رأس المال البشري وهي:

- **قدرات العاملين**: وتشمل القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، ومستوى معرفة العاملين، وقدرة التعلم لدى العاملين، وكفاءة عمليات تدريب العاملين، وقدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- **إبداع العاملين**: وتشمل قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين والدخل المتحقق من الأفكار الأصلية لهم؛
- **إتجاهات العاملين**: وتشمل تطابق إتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، ودرجة رضا العاملين ومعدل دوران العمل، ومتوسط خدمة العاملين بالمؤسسة.

2- **رأس المال الهيكلي**: ويتمثل في الأجهزة والمعدات وجميع الوسائل التقنية والمعرفية، وكذلك الإجراءات والاستراتيجيات التي تدعم وتساعد الأفراد في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة للقيام بأعمالهم بكفاءة وجودة عالية، ويتعامل رأس المال الهيكلي مع آليات وهياكل المنظمة التي تساعد في دعم العاملين في سعيهم للأداء الأمثل من النواحي الفكرية، فهو الارتباط الحاسم الذي يسمح للأفراد بالابتكار والإبداع فهو أحد الأصول الاستراتيجية الذي يقوم عليها أداء المديرين والموظفين، ويتضمن نوعين هما رأس مال الابتكار وهو رأس المال الذي يسمح للمؤسسة بالتجديد والابتكار، ورأس مال العمليات ويمثل ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها ونسبة الإستثمار في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

وهناك عدد من المؤشرات التي يستدل بها على رأس المال الهيكلي:

1- أحمد فكري الحسيني، " رأس المال الفكري "، مجلة العلوم الإدارية والسياسية"، العدد 1، 2023، ص ص: 8-11.

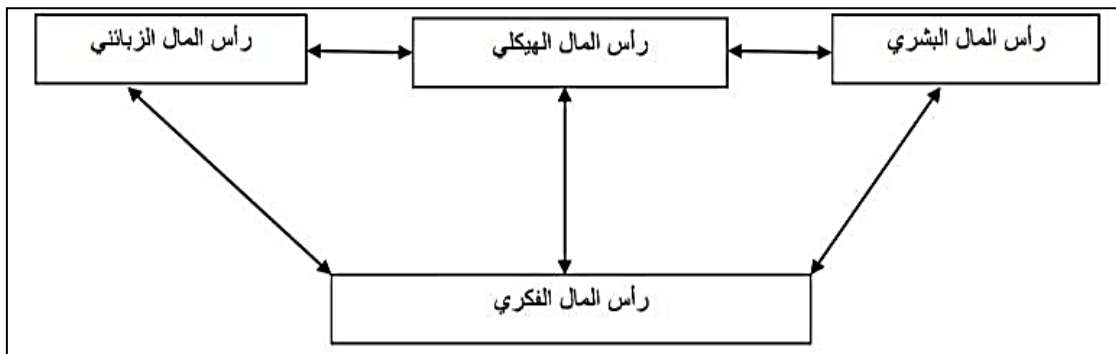
- الهيكل التنظيمي: ويشمل صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة، وضوح العلاقات بين السلطة والمسؤولية؛
  - العمليات: وتتضمن مستوى جودة المنتج وكفاءة العمليات التشغيلية؛
  - نظام المعلومات: ويشمل الدعم المتبادل بين العاملين، وتوفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، ومشاركة المعرفة.
- 3- رأس المال الزبائني: وهو يعكس العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساهم في تطوير وتحويل الأفكار إلى منتجات ذات قيمة، ويتضمن عوامل التكامل مع وزارات الحكومة والسلطات الإقليمية والشركات والمؤسسات والمجتمع بأكمله والعلاقات الدولية والتعاون قصير المدى والشراكة طويلة المدى بغرض إنتاج مكونات جديدة في كل النظم الفرعية لرأس المال الفكري للمنظمة.

وهناك عدد من المؤشرات التي يستدل بها على رأس المال الزبائني:

- القدرات التسويقية: وتشمل بناء واستخدام قاعدة بيانات العملاء، وتوفير القدرات اللازمة لخدمة العملاء والمستفيدين من الخدمة، والقدرة على تحديد حاجات العملاء؛
- كثافة السوق: وتشمل الوحدات المباعة لعدد من العملاء؛
- مؤشرات ولاء الزبائن: وتشمل مدى رضا العملاء عن الخدمة، وشكاوى العملاء وبناء علاقات مع العملاء، ومستوى كسب عملاء جدد.

ويمكن تلخيص مكونات رأس المال الفكري في الشكل رقم (05):

الشكل رقم (05): مكونات رأس المال الفكري وفق نظرية "Stewart"



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات النظرية السابقة.

#### ثانياً: متطلبات رأس المال الفكري

يتطلب بناء رأس المال الفكري مجموعة من الشروط والظروف الملائمة والتي تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

1- فرحاتي لويظة، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

- إنشاء أقطاب صناعية على مستوى المؤسسات، وتكون قادرة ماديا وبشريا على الاستفادة من المعرفة المتاحة؛
- إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية؛
- ضرورة التعاون بين الجامعة ومحيط الأعمال ومراكز البحث من أجل تكوين المعرفة والاستفادة منها؛
- على المؤسسة أن تركز على العناصر الجوهرية الممثلة في رأسمالها الفكري وأن أصولها الفكرية ومكوناتها المعرفية تختلف عن تلك التي عند غيرها من المؤسسات لذلك عليها أن تدرك كيفية استثمارها بشكل جيد؛
- على المؤسسة أن تحسن إدارة مواردها المعرفية الموجودة أصلا عندها، وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة؛

ما يمكن التوصل إليه مما سبق أن عملية بناء وتكوين رأسمال المال الفكري في المؤسسة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى إستثمارات ووقت زمني طويل لتكوينها، وأن الخصائص التي يكتسبها رأس المال الفكري دون غيره أعطته أهمية بالغة ومكانة مهمة في أي عملية يكون الهدف منها بناء قاعدة لرأس المال الفكري وتجسيدها في المؤسسة.

### المطلب الثالث: أبعاد رأس المال الفكري ودوره

يرتبط رأس المال الفكري بثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في البُعد الفردي الذي يشمل معرفة وخبرة الأفراد، البُعد التنظيمي المتعلق بالمعرفة المؤسسية، والبُعد الاجتماعي الذي يشمل العلاقات والاتصالات ويلعب رأس المال الفكري أدوارا مهمة في المؤسسة منها الدفاعية والهجومية.

### أولا: أبعاد رأس المال الفكري

تتمثل الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري في:<sup>1</sup>

- 1- استقطاب رأس المال الفكري: يركز هذا البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل المهمة.

1- فرحاتي لويبة، "رأس المال الفكري: نماذج القياس المحاسبي- دراسة نظرية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 9، المجلد 1، جامعة باتنة 01، ص: 259، على الرابط الإلكتروني <https://asjp.cerist.dz/en/article/22936>، بتاريخ 01/02/2026 على الساعة 7:09 h.

**مثال:** مؤسسة ناشئة في مجال الخدمات تعتمد على التعاقد مع مستشار إداري خارجي لمرافقتها في إعداد نموذج الأعمال (Business Model) ووضع خطة التوسع، ما يسمح بنقل معرفة إدارية متخصصة إلى داخل المؤسسة.

**2- صناعة رأس المال الفكري:** يشتمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية، وتقليل معارضتها، مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها.

**مثال:** شركة تعتمد نظام التدوير الوظيفي بين الأقسام (الموارد البشرية، التسويق، المالية) لتكوين مديرين يمتلكون رؤية شاملة للأعمال وقدرة أعلى على التنسيق واتخاذ القرار.

**3- تنشيط رأس المال الفكري:** من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات، وتشجيع الجماعات الحماسية، والاهتمام بأراء العاملين.

**مثال:** إدارة المؤسسة تطلق منصة داخلية رقمية يشارك فيها الموظفون اقتراحاتهم الإدارية لتحسين الأداء أو حل المشكلات التنظيمية، مع تقييم الأفكار وتطبيق المجدي منها.

**4- المحافظة على رأس المال الفكري:** بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي.

**مثال:** منظمة تضع مسارات مهنية واضحة للمديرين (Career Path) وتمنح فرصًا للترقية المبنية على الكفاءة، مما يقلل دوران الإطارات الإدارية ويحافظ على الخبرة التنظيمية.

**5- الاهتمام بالزبائن:** ويهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن، وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له والسعي للاحتفاظ بالزبائن القداماء.

**مثال:** مؤسسة خدمات تعتمد تحليل شكاوى العملاء وتقارير الرضا كمدخل أساسي في القرارات الإدارية المتعلقة بتعديل السياسات التسويقية أو تحسين جودة الخدمة.

### ثانيا: دور رأس المال الفكري

تسعى المؤسسات بكل قوة لتعظيم من رأس مالها الفكري كأصل ذات قيمة استراتيجية، ويعتبر هذا التصنيف من أشهر التصنيفات التي اهتمت بأدوار الرأس المال الفكري والذي يمكن توضيحه على النحو التالي:<sup>1</sup>

1- بوخاتم لخضر، بوزار صافية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: " ملتقى دور رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمات - إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الواقع والافاق -"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، يوم: 28/11/2019، الجزائر. على الربط الإلكتروني:

[https://www.researchgate.net/publication/349573425\\_dwr\\_alras\\_almal\\_alfkry\\_fy\\_thsyn\\_ada\\_al](https://www.researchgate.net/publication/349573425_dwr_alras_almal_alfkry_fy_thsyn_ada_al)

mnzmat، بتاريخ 01/02/2026، على ساعة 21:02.h

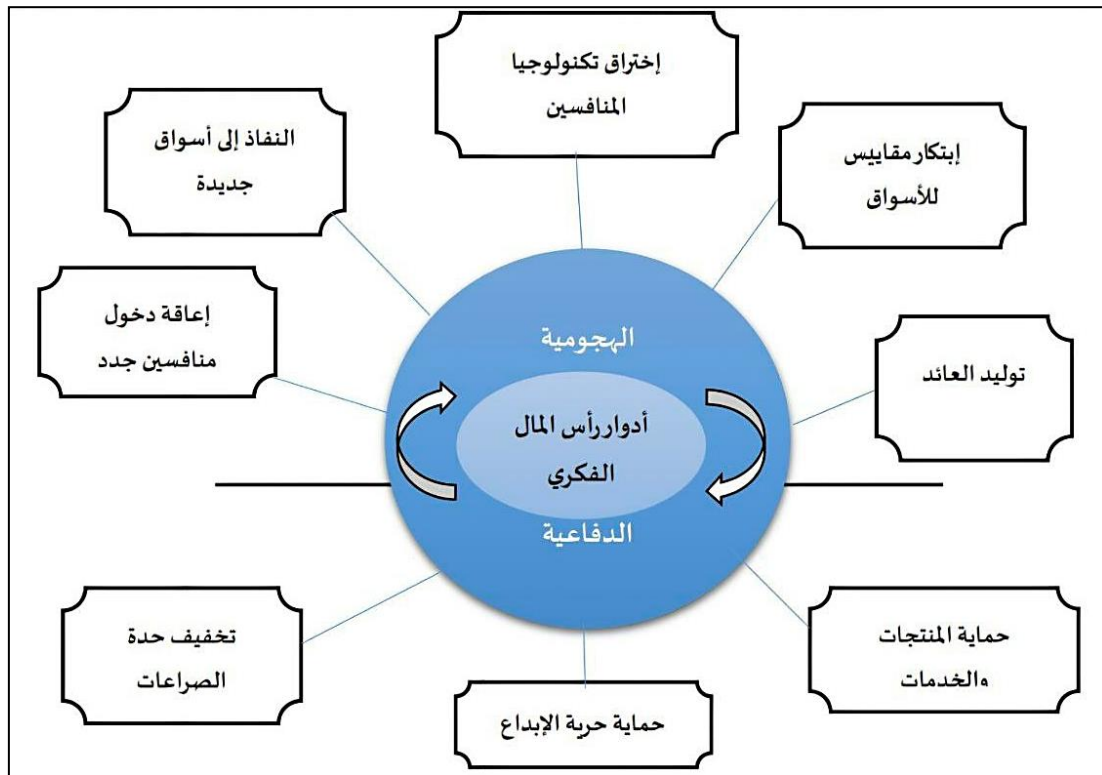
1- الأدوار الدفاعية: وهنا يظهر دور رأس المال الفكري من خلال ما يلي:

- حماية المنتجات والخدمات الناتجة عن إبداعات وابتكارات المؤسسة؛
- المحافظة على التصاميم التي تميز منتجات المؤسسة؛
- تجنب الدخول في صرعات قانونية.

2- الأدوار الهجومية: ويمكن تحديد هذه الأدوار في ما يلي:

- ابتكار معيار جديدة للأسواق والخدمات والمنتجات؛
  - توليد وتعظيم العائد ويتم عن طريق التميز في تقديم خدمات ومنتجات جديدة لسوق ناتجة عن الرأس المال الفكري، حجم وجودة المعارف، في الحقوق الحصرية والاختراعات؛
  - منافسة تكنولوجيات الموجودة في السوق والتغلب عليها؛
  - القدرة على اقتحام أسواق جديدة وإنشاء تحالفات مفيدة؛
  - وضع حواجز أمام دخول منافسين جدد للسوق عبر الابتكار والإبداع.
- كما يمكن توضيح أدوار رأس المال الفكري في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): أدوار رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات النظرية السابقة

يوضح الشكل رقم (06) أدوار رأس المال الفكري في المؤسسة الذي يبرز من خلال ثلاثة محاور مترابطة تهدف جميعها إلى توليد العائد وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بداية الأدوار الهجومية (التنافسية

والمبتكرة) حيث يساهم رأس المال الفكري في دعم التفوق التكنولوجي، اختراق أسواق جديدة، تعزيز القدرة التنافسية، وتحويل المعرفة والابتكار إلى عوائد مالية مباشرة، مما يعزز النمو والتوسع كما توجد أدوار الدفاعية (الحماية والاستدامة)، تركز على حماية الابتكارات ومنع دخول منافسين جدد عبر أدوات الملكية الفكرية، مع ضمان حرية الإبداع الداخلي واستمراريته، بما يحافظ على الحصة السوقية للمؤسسة ولهذه الأدوار دور مركزي يبرز في توليد العائد الذي يمثل الهدف النهائي لجميع الأدوار الهجومية والدفاعية، حيث تُوظف الأصول الفكرية لتحقيق أرباح وميزة تنافسية طويلة المدى.

### المبحث الثاني: أساسيات بناء رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من أهم الموارد التي تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات وتحقيق نمو مستدام في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة، ومن هنا تبرز أهمية اعتماد سياسات فعّالة تركز على قياس رأس المال الفكري بدقة، ثم بناءه وتمميته عبر آليات مناسبة، إضافة إلى تطويره والمحافظة عليه لضمان إستمراريته، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

➤ نماذج قياس رأس المال الفكري؛

➤ آليات بناء رأس المال الفكري؛

➤ سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه.

### المطلب الأول: نماذج قياس رأس المال الفكري

رغم أهمية رأس المال الفكري، ولكن الأنظمة المالية والمحاسبية مازالت لا تأخذ بنظر الاعتبار الأصول غير الملموسة للمؤسسة باستثناء حالات محدودة مثل: شهرة المؤسسة، براءات الاختراع، وحق النشر، وعلى الرغم من كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال الفكري، قدمت نماذج عديدة ولكن لم ينم الاتفاق حول طرق وتقييم الأصول المعرفية، نستعرض فيما يأتي أهم هذه النماذج فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: نموذج Skandia:

ابتكرت منظمة Skandia مفهوم الريان (Navigator) وتعني به الإبحار أو الإحاطة الكاملة بالموضوع، وقسمت رأس مال المنظمة إلى رأس المال المالي ورأس المال الفكري، واعتبرت أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة عناصر هي:

- التركيز على العنصر البشري؛

1- فرحاتي لويظة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 264-269.

\* سكانديا (Scandia Navigator): أحد أشهر وأقدم النماذج التي صُممت لقياس رأس المال الفكري للمنظمات، وقد تم تطويره في أوائل التسعينيات بواسطة "ليف إدفينسون" في شركة سكانديا السويدية للتأمين.

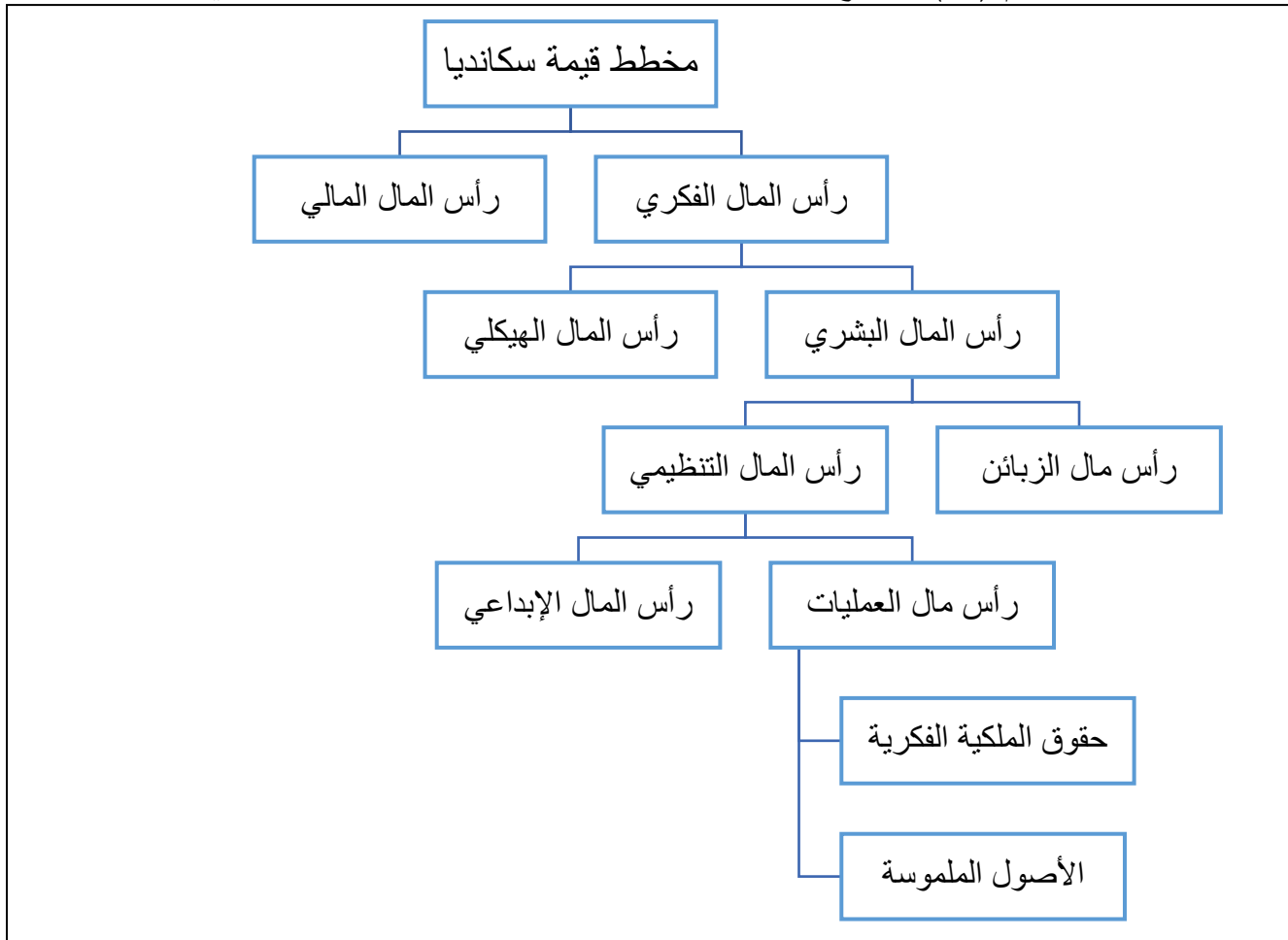
- التركيز على الزبون؛
- التركيز على العمليات؛
- التركيز على التجديد والتطوير .

ثانيا: نموذج القيمة السوقية

طورت شركة Skandia نموذج الربان (Navigator) وأسمته نموذج القيمة السوقية، وقسمت رأس مال المؤسسة إلى رأس المال المالي ورأس المال الفكري، وهذا الأخير ينقسم إلى:

- رأس المال البشري؛
- رأس المال الهيكلي وينقسم إلى: رأس مال الزبائن ورأس المال التنظيمي.
- أما رأس المال التنظيمي فينقسم إلى: رأس المال الإبداعي ورأس المال العملياتي.
- ورأس المال الإبداعي يقسم إلى: حقوق الملكية الفكرية والأصول غير الملموسة.
- والشكل الموالي يوضح نموذج القيمة السوقية لشركة سكانديا حول رأس المال الفكري.

الشكل رقم (07): نموذج القيمة السوقية لشركة سكانديا حول رأس المال الفكري



المصدر: فرحاتي لويذة، "رأس المال الفكري: نماذج القياس المحاسبي - دراسة نظرية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية،

المجلد 1، العدد 9، الوادي، ص: 265، على الرابط الإلكتروني <https://asjp.cerist.dz/en/article/22936> بتاريخ

01/02/2026 على الساعة 7:09 h.

يوضح الشكل مخطط قيمة سكانديا الذي يبين أن قيمة المؤسسة لا تقوم فقط على رأس المال المادي، بل تعتمد أساسا على رأس المال الفكري ويتكون هذا الأخير من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، الذي يشمل رأس المال التنظيمي ورأس مال الزبائن إضافة إلى الإبداع والعمليات التي تتكون من حقوق الملكية الفردية والأصول الملموسة، حيث يبرز المخطط دور رأس المال الفكري في دعم الأداء وتحقيق القيمة المستدامة للمؤسسة.

ونتحصل على رأس المال الفكري عند حساب الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمؤسسة.

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية} - \text{القيمة الدفترية}$$

ولكن قدمت اعتراضات على هذه الطريقة أهمها:

- بعض المؤسسات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية، وبالتالي ليس لها قيمة سوقية وليس من السهل تحديد رأسمالها الفكري؛
- استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للشركة لتحديد رأسمالها الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا وهبوطا.

#### ثالثا: نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

طور كابلن ونورتن بطاقة الأداء المتوازن في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1992 التقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن للأداء هو أول نموذج يقترح من مفهوم رأس المال الفكري، ويتمثل هيكل نموذج بطاقة الأداء المتوازن في أربع مجموعات مختلفة من المقاييس وهي كالاتي:

- **مجموعة مقاييس تعبر عن الأداء المالي:** وتشتمل هذه المجموعة على عددا من المقاييس التي تعبر عن الأداء المالي للمؤسسة مثل: معدل العائد على الإستثمار، وصافي القيمة الحالية، والقيمة الاقتصادية المضافة، وغيرها؛
- **مجموعة مقاييس تعبر عن رضا العملاء:** وتشتمل هذه المجموعة على عدد من المقاييس التي تعبر عن درجة رضا العملاء مثل: معدل النمو في عدد العملاء ومعدل اكتساب عملاء جدد ومعدلات الاحتفاظ بالعملاء، ومعدلات النمو في توسيع العلاقات التبادلية مع العملاء وتعميقها؛
- **مجموعة مقاييس تعبر عن أداء العمليات الداخلية:** وتشتمل هذه المجموعة على عدد من المقاييس التي تعبر عن حسن استغلال الموارد المتاحة، مما ينعكس على رضا العملاء، والأداء المالي للمؤسسة مثل: معدل الناجية العاملين، ومعدل استغلال الموارد المتاحة، ومستوى الجودة وغيرها.

- مجموعة مقاييس تعبر عن قدرة المؤسسة على النمو والتعلم: وتشتمل هذه المجموعة على عدد من المقاييس المرتبطة بعناصر البنية التحتية للمؤسسة، المتمثلة في العاملين، ودرجة رضاهم وإنتاجيتهم، ونظم المعلومات، وما تقدمه من معلومات دقيقة عن الجودة والتكلفة والعملاء، بالإضافة إلى ما تمتلكه المؤسسة من نظم للتحفيز، وتفويض السلطة، وتحقيق العدالة، وغيرها.
  - رابعا: نموذج Sveiby (نموذج مراقبة الأصول غير الملموسة وضبطها):  
هو طريقة طورها Sveiby\* من أجل حساب الأصول الفكرية للمؤسسة، وتحتوي هذه الطريقة على ثلاث تصنيفات تتمثل في: الأداء البشري، الهيكل الخارجي، الهيكل الداخلي.
  - الأداء البشري: وهو مولد الربح الحقيقي لأي مؤسسة، ويشتمل على: القيم الذاتية، الخبرة، المهارات الاجتماعية، الخلفية الثقافية والتعليمية؛
  - الهيكل الخارجي: يشير إلى صورة المؤسسة ووضعها خارج حدودها، أي صورتها في عيون الآخرين، ويضم هذا الهيكل: العلامة التجارية، اسم المنتج، ... العلاقات مع العملاء والموردين والشركاء؛
  - الهيكل الداخلي: يضم كل من قواعد البيانات والعمليات والنماذج والوثائق التي تملكها المنظمة، الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، وأسرار المهنة.
- ويمكن تقسيم التصنيفات الثلاثة السابقة إلى ثلاثة أبعاد أخرى هي:
- النمو والتجديد: كيف تنمو الأصول وتتجدد؟
  - الكفاءة والتوظيف: كيف توظف تلك الأصول لخدمة أهداف المنظمة؟
  - الثبات: ما مدى ثبات تلك الأصول؟ وهل هناك احتمال لفقدانها؟
- خامسا: نموذج القيمة الاقتصادية المضافة:
- قدم Stewart أربع مجالات لقياس رأس المال الفكري هي:
- قياس القيمة الكلية للأصول غير الملموسة؛
  - قياس رأس المال البشري؛
  - قياس رأس المال الهيكلي؛
  - قياس رأس المال المتمثل في العملاء.
- ويتضمن كل مجال ما يلي:

\* كارل إريك سوايبي: هو "الأب الروحي لإدارة المعرفة". أكاديمي سويدي غير نظرة العالم للموظف من "تكلفة وعبء" إلى أصل ومستثمر معرفي". أول من وضع نظاماً محاسبياً لقياس القيمة المالية للمعرفة غير الملموسة.

المجال الأول: قياس القيمة الكلية للأصول غير الملموسة: ويتضمن هذا المجال:

- قياس القيمة الكلية للأصول غير الملموسة: والقيمة السوقية للمنظمة هي الثروة الحقيقية التي تملكها المنظمة ورأس المال الفكري هو الفرق بين القيمة السوقية الدفترية.
- حساب القيمة غير الملموسة.

المجال الثاني: قياس رأس المال البشري: يمكن قياس رأس المال البشري كأحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري من خلال:

- قياس الابتكار؛
- قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم؛
- قياس قيمة بنك المعرفة ويشمل البحوث والمهارات والكفاءات المهنية وغيرها؛
- قياس أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

المجال الثالث: قياس رأس المال الهيكلي: ويتضمن هذا المجال ما يلي:

- قياس قيمة مخازن المعرفة؛
- دور المعلومات في إدارة رأس المال العامل هذا الأخير المتمثل في المدينون وأوراق القبض، المخزون، أوراق الدفع والدائنون.

المجال الرابع: قياس رأس المال من العملاء: وذلك من خلال:

- قياس التحالف والاندماج؛
- قيمة العميل المخلص أو ذو الولاء المتزايد للمؤسسة.

سادسا: نموذج الاتجاهات الثلاثة لرأس المال الفكري:

ويتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- رأس المال البشري: وهو العنصر المسؤول عن التفكير والإبداع والابتكار.
- رأس المال الهيكلي: يمثل المعرفة التي لا يمكن أن تذهب مع العاملين بل تبقى مع المؤسسة، وأهم مكوناته: الهيكل التنظيمي، والاختراعات، البيانات.
- رأس المال الزبائني: المؤسسة لا تستطيع أن تمتلك الزبائن ولكن تستطيع أن تحقق قيمة تضاف إليها متمثلة في رأس المال السوقي، من خلال علاقاتها مع الزبائن والقدرة على اكتساب زبائن جدد، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الماليين، مقارنة بالمنافسين.

سابعاً: نموذج Mc Gawan\*:

- يهدف هذا النموذج إلى التعرف على مستوى دخل المؤسسة، ومستوى أرباحها بقيمتها في السوق ومدى رضا الزبون، لأنها مؤشرات رئيسية لقياس رأس المال الفكري، وذلك من خلال:
- تكوين اتفاقية مع الزبائن للتعرف على آرائهم بالمنتجات؛
  - تبني نظام عمل أفضل يؤدي إلى حصول الزبائن على ما يريدون مقابل حصول المنظمة على أرباح كافية.

ثامناً: نموذج Sullivan\*:

هو أكثر النماذج استخداماً في أمريكا، ولذا سمي بـ (US Group Model) وقسم Sullivan رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري والأصول الفكرية، حيث يشمل رأس المال البشري: الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويتكون من الخبرة، المعرفة الكيفية، المهارات، القدرة على الابتكار.

أما الأصول الفكرية: تتكون من الاختراعات، الوثائق، قواعد البيانات... مع اعتبار الملكية الفكرية هي مركز الأصول غير الملموسة وتتكون من: الحماية وحقوق النشر والعلامات التجارية، ولكن ما يعاب على هذا النموذج هو افتقاره لعنصر هام وهو رأس مال العلاقات (الزبون).

الشكل رقم (08): نموذج Sullivan

رأس المال الفكري	
الأصول الفكرية	رأس المال البشري
البرامج -	الخبرة -
العمليات -	المعرفة الفنية -
قواعد البيانات -	المهارات -
الطرق -	الابتكار -
الوثائق -	
الرسومات الإرشادية -	
التصاميم -	
الملكية الفكرية	

\* (Pauric McGowan): وهو بروفييسور وباحث بارز، عُرف بأبحاثه في جامعة أولستر. يركز "ماك غوان" في أعماله بشكل مكثف على التقاطع بين ريادة الأعمال، رأس المال الفكري، ورأس المال الاجتماعي يعتبر رائد في رأس المال الاجتماعي والنشاط الريادي يتميز بالتركيز على أن رأس المال الفكري لا ينمو في فراغ، بل يعتمد بقوة على رأس المال الاجتماعي.

\* (Patrick Sullivan): باتريك هو خبير إستشاري أمريكي وأحد الرواد الذين نقلوا مفهوم "رأس المال الفكري" من مجرد فكرة إدارية عامة إلى نموذج مالي وقانوني دقيق.

المصدر: فرحاتي لويذة، "رأس المال الفكري: نماذج القياس المحاسبي- دراسة نظرية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 9، الوادي، ص: 268، على الرابط الإلكتروني <https://asjp.cerist.dz/en/article/22936> بتاريخ 01/02/2026 على الساعة 7:09h.

يوضح الشكل رقم (08) نموذج Sullivan الذي يبين أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري بما يشمل من خبرة ومعرفة ومهارات وإبتكار والأصول الفكرية التي تضم البرامج والإختراعات والعمليات وقواعد البيانات، إضافة إلى الوثائق والتصاميم والطرق ويبرز النموذج دور الملكية الفكرية في تحويل المعرفة إلى قيمة إقتصادية.

#### تاسعا: نموذج Chen\*:

لا يركز هذا النموذج على وضع مؤشرات ومقاييس مالية لرأس المال الفكري، وإنما يركز على البيانات والمعلومات اللازم توافرها في الوقت المناسب للمديرين على النحو الذي يسمح لهم بصياغة الاستراتيجيات الخاصة برأس المال الفكري، وتعديلها بما يمكن هذه الإدارات من استخدام المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد قسم (Chen) النموذج إلى أربعة عناصر تعمل على تحقيق القيمة الحقيقية للمنظمة وهي:

- رأس المال البشري: ويشمل مقدرة العاملين، إبداعاتهم....
- رأس مال الزبون: ويشتمل القدرات التسويقية، كثافة السوق، ومؤشرات ولاء الزبون؛
- رأس المال الإبتكاري: ويشتمل على إنجازات الإبتكار، آلية الإبتكار، ثقافة الإبتكار؛
- رأس المال الهيكلية: ويشمل الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، نظم المعلومات.

نلاحظ أن جميع النماذج تتفق في أن الأرقام المالية لم تعد كافية لتقييم أداء المؤسسات، رغم إختلاف تسمية هذه النماذج إلى أنها تركز جميعها على رأس المال البشري وكل نموذج يكمل الآخر وتعتبر العلاقة بين هذه النماذج علاقة تكاملية وتراكمية، فكل نموذج جاء ليطور الذي سبقه.

وفي عصر التحول الرقمي أصبحت هذه النماذج هي نظام التشغيل للإدارة الحديثة، فالتكنولوجيا هي الهيكل لكن رأس المال الفكري بكل نماذجه هو الروح التي تدير هذا النظام أو الهيكل.

\* جاو تشين (J. Chen)، باحث وأكاديمي تخصص في إدارة التكنولوجيا والإبتكار. اشتهرت دراساته التي أجراها على الشركات الصينية وشركات التكنولوجيا الفائقة، حيث حاول إثبات أن رأس المال الفكري هو المحدد الرئيسي للقيمة السوقية في الأسواق الناشئة والمتطورة على حد سواء

## المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري

رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها لصالح المؤسسة، ونتناول في هذا المطلب آليات بنائه، والاستراتيجيات المتعلقة بهذه الآليات.<sup>1</sup>

**أولاً: استقطاب رأس المال الفكري:** وهو قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح، وتتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي:

**1- شراء العقول من سوق العمل:** يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة، بغرض استقطابها كمهارات، وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

**2- شجرة الكفايات:** إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمله، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، أما شجرة الكفايات، فهي أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وإستراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (إستقطاب الإلكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

**3- مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، بدلاً من الاكتفاء بالتعيين من خارج المؤسسة، ثم خضوعهم لفترة تدريبية.

## ثانياً: صناعة رأس المال الفكري

أكدت معظم الدراسات ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدراً للميزة التنافسية، والتي تمثل تراكم إمكانيات مؤسسة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة لها في السوق، وتأكيد أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديد، والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، ومن بين أهم استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري ما يلي:

1- مرجع سبق ذكره، ص ص: 237-240.

1- **خريطة المعرفة:** هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ومن ثم تركيز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها وتهدف المؤسسة عند استخدام خريطة المعرفة إلى تحديد المركز المعرفي لها مقارنة بمنافسيها، وتحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات بضاعة المطلوب منها.

2- **بناء الأنسجة الفكرية:** تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكارين، تؤدي إلى التعلم السريع، ومن أبرز ممارسات هذه الإستراتيجية ما قامت به شركة (Uswest) إذ اهتمت بشكل كبير في تنوع العاملين لديها، وتعتقد أن ذلك سيوصلها إلى قرارات أفضل.

3- **القيادة الذكية:** المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً وأكثر مما يكون معطياً للأوامر، فضلاً عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، ومن أبرز ممارسات هذه الإستراتيجية هو ما يجري في شركة (Microsoft) إذ أن (Bill gates) هو ضابط إيقاع له فاعلية لأن مرؤوسيه المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية ومحفزون ولديهم دوافع ذاتية، وبدورهم فإن مرؤوسيه يميلون إلى استخدام أنماط القيادة القادرة على إحداث التأثير والتجارب داخل أقسامهم، إذ أن نسقاً كهذا يعد ضرورياً لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد عليه الشركة لتحقيق نتائجها. ويمكن الإشارة في الأخير إلى أن منظمة الأعمال عندما تختار آلية الاستقطاب أو الصناعة أو كليهما معاً، تحكمها مجموعة من المؤشرات أهمها: الموازنة بين تكلفة الاستقطاب أو الصناعة والعائد منها الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخلياً والحاجة إليها من خارج المؤسسة الموازنة بين الاستعداد لدخول دماء جديدة ومقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي، الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له.

ومنه نستنتج أن بناء رأس المال الفكري يتطلب تقوية مجموعة الإدارة في المؤسسة بأكملها، وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق مع طبيعة العالم الذي يحكمه التغيير، والعمل على تفعيل آليتي الاستقطاب والصناعة للوصول إلى بناء قاعدة فكرية متميزة.

## ثالثاً: تنمية رأس المال الفكري

إن الاستثمار في رأس المال الفكري وتنميته عنصر مهم جداً للوصول المؤسسة إلى ما تهدف إليه، إذ لا يمكن لهذه الأخيرة الاعتماد فقط على رأس المال المادي التقليدي، بالتالي فإن تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة هي ناتجة عن عمليات متتابعة ومعقدة، فهي تحتاج إلى استثمارات كبيرة خلال فترات زمنية طويلة، ومن هنا فإن الفوائد التي تجنيها أي مؤسسة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري، الذي يتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة القدرة الإبداعية للمؤسسة؛
- إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم؛
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة، أو المطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه؛
- خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية؛
- تحسين الإنتاجية؛
- تعزيز القدرة التنافسية؛
- أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة؛
- توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، فهو يعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية.

## المطلب الثالث: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري وطرق تنشيطه والمحافظة عليه

رأس المال الفكري أحد العوامل الأساسية التي تسمح للمؤسسة بامتلاك ميزة تنافسية، كما أنه يهيأ فرص النجاح أمامها، لذلك فإن ضعف فقدان رأس المال الفكري وعدم فعالية طرق تسييره، يؤدي إلى فشل استراتيجيات المؤسسة، لذلك يجب المحافظة عليه وتنشيطه وتطويره بمختلف الوسائل ضماناً لبقائها بالمؤسسة، ونتطرق في هذا المطلب إلى أسباب المحافظة على رأس المال الفكري، أساليب تنشيطه، وأيضاً أساليب المحافظة عليه.

1- بلبلال حسناوي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

## أولاً: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري

تهتم إدارة رأس المال الفكري بكيفية توفير تلك القدرات، والحفاظ عليها، وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمؤسسة، لذلك نعرض أسباب المحافظة على رأس المال الفكري في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1- ميزة تنافسية:** تبحث المؤسسات عن ميزة تنافسية، ويعد رأس المال الفكري أحد المكونات الأساسية لهذه الميزة، حيث يعزز أداء المؤسسة ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير، ونظراً لأهمية الأفراد كميزة تنافسية أطلق عليهم لفظ الزبون الداخلي " لذا يجب التعرف على شخصياتهم، ودوافعهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، من أجل معرفة طريقة تحفيزهم، والمحافظة عليهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات لخدمة المؤسسة.

**2- ثروة كبيرة:** يجب الحفاظ على رأس المال الفكري لأنه ثروة، وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة، أولها أن الإنسان في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدراته الدماغية، وهذا يعني أن (97%) من القدرة الدماغية ستبقى حيوية فعالة وهذا الإنسان عادي فكيف الحال لرأس مال فكري يبقى مستثمراً لهذه القدرة في هذا العمر؟ أليس ثروة حقا؟ أما المصدر الثاني لكونهم ثروة هو قدرتهم على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية.

**3- نفقات عالية:** يمثل الحصول على رأس المال الفكري وتنميته، تكلفة عالية تتحملها المؤسسات والتي تتفق في جوانب عديدة منها: الاختيار، التعيين، ... وعندما تحرص المؤسسة على المحافظة على قدرات رأس المال الفكري لديها، تضمن عدم تقادم معارف الأفراد، ومواكبتهم للابتكارات المتسارعة

**4- عامل بقاء:** يمثل رأس المال الفكري والمحافظة عليه عاملاً مهماً لبقاء المؤسسة واستمرارها، لأنه يمثل الفئة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة.

**5- تكلفة الاستشارة:** تتطلب عملية جعل المنظمات متعلمة إنفاق تكلفة كبيرة لأغراض الاستشارة التي تقدمها مؤسسات ومكاتب متخصصة في هذا المجال، وبعد ذلك أحد أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.

1- عروب رتيبة، "سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مجلة دراسات اقتصادية"، العدد 18، ص: 102 - 105، على الرابط الإلكتروني <https://asjp.cerist.dz/en/article/135635>، بتاريخ 2026/02/06، على الساعة h11:56 .

مما سبق يمكن أن نستنتج أن المنظمة تحافظ على رأسمالها الفكري لأنه ميزة تنافسية لها، ويمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية، وهو سلاحها لإدامة بقائها

**ثانيا: طرق تنشيط رأس المال الفكري وتطويره.**

رأس المال الفكري يمثل المساهمة الإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المؤسسة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، ومن أجل الحصول على تلك المساهمات، لابد من تنشيط رأس المال الفكري وتطويره، وهناك عدة طرق كفيّلة بذلك منها<sup>1</sup>.

**1- عصف الأفكار:** يعتبر العصف الذهني أو الانطلاق الفكري محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل، وهي تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يتوصل إليها كل منهم بصورة انفرادية، وتتمثل أهميته في أنه يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة، كما يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل، ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية، إضافة إلى تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل.

**2-السينكتيك Synectics (تألف الأشتات أو المترابطات):** ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 من طرف "وليم جي جورون" وجماعته من جامعة كمبردج الأمريكية ونشره في كتابه " المترابطات " وهي كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، والهدف منها معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الإبداع باستخدام إجراءات تقضي بتكوين جماعات من (5 - 7) أفراد، تعيين خبير المجموعات ويكون على علم بالمشكلة، وتتبع الخطوات الآتية: (تعيين المشكلة / جعل الغريب مألوفاً / فهم المشكلة / جعل المؤلف غريباً) تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقاً، باستخدام المعادلة الآتية: روعة الحل - تعدد المتغيرات وبساطة الحل.

**3- حلقات الجودة:** تعرف حلقات الجودة بأنها "وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (من 3 إلى 12 عاملاً) يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين، والذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق"، وتهدف حلقات الجودة تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية، إضافة إلى تحسين ظروف بيئة العمل بتنمية مهارات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز انتمائهم للمؤسسة.

1- نفس المرجع السابق، ص ص: 106-108.

4- **الإدارة على المكشوف:** هي منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير، وتهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولاً بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المؤسسة ومن إجراءاتها التنفيذية تكوين فريق العمل ويكون ذا معرفة دقيقة باستراتيجيات المؤسسة الحالية والمستقبلية وترشيح استشاري يساعد الفريق على الالتزام بمنهج (OBM)، تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، تحديد آمال وطموحات كل عضو في الفريق، الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة والتحضير ونظم الثواب والعقاب.

5- **مجموعات الممارسة:** فكرة "مجموعة الممارسات" مبنية على أساس أن التعليم يتم بشكل أفضل في مجموعات، ومجموعة الممارسة هي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد، أو حل مشكلة ما، ولا هم لهم سوى اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة، ويعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة.

6- **الإثراء الوظيفي:** بدأت تطبيق هذه الفكرة في شركة IBM وتقوم على توسيع دائرة الفرد، بحيث ينتقل من مجرد أداء واجبات نمطية محددة، ومتكررة إلى أداء أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها، وإنما قريبة منها وداخلة في نطاق تخصصها، وذلك بقصد امتصاص الطاقة الموجودة عند الموظف وإمداده بالفرصة المناسبة لاستيعابها، وهو أسلوب يضيف إلى الموظف مسؤوليات جديدة في اتخاذ قرار، أو الانضمام إلى عضوية فريق عمل يدرس مشروعاً جديداً وتضع تصوراً للخطة الملائمة لتنفيذه.

7- **التمكين:** هو رفع قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الأفراد بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر، وهو يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى.

### ثالثاً: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

المحافظة على رأس المال الفكري تمثل تحدياً كبيراً تواجهه المؤسسة القائمة على المعرفة، وإذا غادر هؤلاء الأفراد مؤسساتهم السابقة ينقلون معهم كل المعارف، لذا يجب المحافظة على رأس المال الفكري حتى لا يندثر، وهناك مجموعة من العوامل للمحافظة على رأس المال الفكري تتمثل بالآتي:<sup>1</sup>

1- **تنشيط التحفيز المادي والمعنوي:** هناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده

1- فرحاتي لويبة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 137-139.

إلى سلوك معين ويتجسد هذا في الجوانب المادية كالأجور، الجوانب المعنوية وتشمل إعلام العاملين بأهميتهم، الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي.

**2- التصدي للتقادم التنظيمي:** والتقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، في حين أن التصدي للتقادم هو جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات، وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار، وقد يكون هذا التقادم حول: تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية، تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد، التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات.

**3- مواجهة الإحباط التنظيمي:** والإحباط عبارة عن الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، والسبب عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها، من أهم مظاهره الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، عدم الرضا، التوتر والقلق، الانطواء، تخريب الآلات ... إلخ.

**4- تقليل ضغوط العمل:** ضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئا خاصا على فرد ما، وضغوط العمل تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحته وللتقليل منها يجب الحد من الأسباب المؤدية لها، والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي، صراع الدور، أحداث الحياة الضاغطة.

**5- تعزيز التميز التنظيمي:** يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المؤسسة، ومن وسائل قياس التميز التنظيمي: عدد براءات الاختراع، عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية، عدد البحوث والدراسات.

**6- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:** الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد وهو عدم تكيف مع المحيط والبيئة أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة، ويمكن قياسه وتحديدته من خلال المقابلات الشخصية، استمارة الاستقصاء، معدلات الدوران، انخفاض الإنتاجية..

مما سبق يتضح أن رأس المال الفكري يشكل ميزة تنافسية للمؤسسات، وهو السبيل نحو التطور والاستمرار، والمحافظة عليه ضرورة تفرضها كل التطورات التكنولوجية والمعرفية والإدارية، خاصة في عصر العولمة والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، التي تتطلب من المؤسسات توظيف أفراد ذوي كفاءات وقدرات ومهارات متميزة، نستطيع من خلالها تقديم خدماتها بأعلى جودة وأقل تكلفة.

## المبحث الثالث: التحول الرقمي ودوره في تعزيز الإستثمار في رأس المال الفكري

لا يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني تلجأ إليه المؤسسات لتحسين أدائها التقليدي، بل أضحت بيئة عمل متكاملة تفرض منطقاً جديداً في إدارة الموارد وفي ظل إقتصاد المعرفة، فالميزة التنافسية المستدامة اليوم لا تصنع بالألات أو التقنيات وحدها بل بدمج التحول الرقمي مع رأس المال الفكري القادر على تحويل الأدوات التقنية إلى قيمة إقتصادية، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- دور التدريب الإلكتروني في تعزيز رأس المال الفكري؛
- أثر التحول الرقمي على أداء المورد البشري وتعزيز القيمة المعرفية؛
- العلاقة التفاعلية بين الإستثمار في رأس المال الفكري ومتطلبات التحول الرقمي.

## المطلب الأول: دور التدريب الإلكتروني في تعزيز رأس المال الفكري

يساهم التدريب الإلكتروني في تنمية مهارات العاملين، مما يعزز رأس المال الفكري داخل المؤسسة، ويُعدّ هذا الأخير أساساً ضرورياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية بكفاءة، لارتباطه بالمعرفة والكفاءات الرقمية.

## أولاً: رأس المال الفكري بعد أساسي لتطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تواجد رأس المال الفكري مؤهل في المؤسسة يتولى صناعة المعرفة وخلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة عن طريق تغيير طرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري، وتظهر علاقة كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري والإدارة الكرتونية في:<sup>1</sup>

## 1- رأس المال البشري والإدارة الإلكترونية

مما لا شك فيه أن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتتميتها في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يُسهل ويحقق ما يلي:

- الحد من الإجراءات الروتينية التي يعاني منها الموظفين؛
- الجودة وسرعة الإنجاز دون استهلاك الوقت والورق؛
- يوفر رأس المال البشري مهارة القدرة على نقل الملفات الإلكترونية وإرسالها وتلقيها وكيفية تخزين واسترجاع المعلومات والبيانات.

1- عبد غرس مليكة، بلعي حمزة، "دور رأس المال الفكري كمتطلب لإنجاح عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية دراسة حالة الوكالة الجهوية للتنمية الاجتماعية ADS عنابة"، مجلة أبحاث الإقتصادية المعاصرة، العدد02، المجلد04، الجزائر، جامعة قالمة، 2021، ص ص: 398-399، على الرابط الإلكتروني <https://asjp.cerist.dz/en/article/166720>، بتاريخ 18/02/2025، على ساعة 21:02h.

إن لرأس المال البشري دوراً رئيسياً في تخطيط ودعم البرامج والاستراتيجيات لضمان بناء المعرفة وصقل المهارات اللازمة لمواكبة الإحتياجات المتغيرة، فالإدارة الإلكترونية تتطلب مهارات خاصة في التعامل مع الحاسب، وطرق إدخال البيانات واسترجاعها وحفظها ونقلها وأرشفتها، أو التعامل مع برامج وأساليب حماية البيانات ومتابعتها، وهذا كله يتطلب عناصر بشرية مدربة يمكنها التعامل مع المتطلبات المادية والفنية اللازمة لإدارة المعلومات وتداولها عبر أنظمة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

## 2- رأس المال الهيكلي والإدارة الإلكترونية

إن الدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية يظهر في قدرات المنظمة ومدى مساهمتها في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية والمشاركة بتوفير هيكل تنظيمي مرن ونشر ثقافة نمطية قائمة على الإدارة التشاركية وتفويض السلطة والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها المؤسسة، كما يساعد رأس المال الهيكلي في تركيز اهتمام المؤسسة على توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، واستخدام البرمجيات الجاهزة في إدارة الأنشطة الاقتصادية والتجارية والإنتاجية والمالية والتسويقية وإدارة الموارد البشرية والأنشطة التعليمية والتدريبية، وكل الموجودات المادية والمالية التي تساعد رأس المال البشري في نقل وتحويل المعرفة الظاهرية التي يصنعها رأس المال الهيكلي المتمثلة في إدارة الأنظمة الإلكترونية.

## 3- رأس المال العلاقتي والإدارة الإلكترونية

إن رأس المال العلاقتي في المؤسسة يساعد على عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال:

- تطوير وتنفيذ آليات المشاركة في المعلومات؛
- يوفر مهارة استخدام برامج المحادثة على الإنترنت والتي تساعد على التحدث مع الآخرين (المتعاملين) عبر مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة؛
- تطوير واجهات المنصات الإلكترونية للتفاعل مع المتعاملين بحيث تكون سهلة الاستخدام؛
- الإلمام بأساليب الحماية الوقائية للمعلومات، ومعرفة أنواع برامج الحماية الإلكترونية وآليات عملها، ومعرفة أخطاء البرامج والتطبيقات التي قد تؤدي إلى فقدان المعلومات والمعرفة بأنظمة حماية الشبكات الحاسوبية، من الاختراق وطرق وأساليب تشفير المعلومات، وكيفية التعامل مع برامج الحماية من الفيروسات.

## ثانياً: العلاقة بين التدريب الإلكتروني ورأس المال الفكري

يرتبط التدريب الإلكتروني ارتباطاً وثيقاً برأس المال الفكري، حيث يعد من الوسائل الفعالة في تنمية وتطوير معارف ومهارات الأفراد داخل المؤسسات. فالتدريب الإلكتروني يساهم في تعزيز رأس المال البشري

من خلال تمكين الموظفين من الوصول المستمر إلى المعرفة وتطوير قدراتهم بطريقة مرنة وفعالة. كما يساهم في دعم رأس المال الهيكلي من خلال بناء نظم رقمية لإدارة المعرفة والتعلم، وفيما يلي إبراز لهذا الرابط أو العلاقة:<sup>1</sup>

### 1- المرتكزات لارتباط التدريب الإلكتروني برأس المال الفكري

يشكل التدريب الإلكتروني الركيزة الإستراتيجية لتنمية رأس المال الفكري يمكن إيجاز هذه المرتكزات فيما يلي:

#### 1-1- الكفاءات التدريبية للمدربين:

تمثلت الكفاءات التدريبية للمدربين فيما يلي:

- المعرفة الوظيفية الكافية التي تضم معرفة المدرب لنفسه ولمتدريه ولؤمؤسته ولموضوع تدريبه أي مبادئ وطرق وخطوات التدريب؛
- التدريب بطرق وأساليب مختلفة بما فيها التطبيق / الشرح العملي؛
- المرونة والتكيف مع حاجات المتدربين والاستجابة البناءة لها في الوقت المناسب، أو التحكم في أنشطة وعمليات التدريب بما يتفق مع حاجات المتدربين الآنية؛
- القدرة على استخدام وسائل تكنولوجيا التعليم / التدريب؛
- القدرة على تقييم نتائج التدريب.

#### 1-2- الخبرات التقنية للمتدربين:

يلزم في التدريب الإلكتروني أن يكون المتدربين قادرين على استخدام برمجيات الحاسب الآلي الأساسية وخدمات المكتب وأن تكون لديهم مهاراتهم العملية في تقنية المعلومات مثل استخدام برامج معالجة الكلمات وإدارة الملفات واتصالات الإنترنت.

فالذين يملكون معارف وخبرات متعددة في شتى المجالات يؤثرون على زملائهم عندما تتحد كل من المعرفة المهنية مع المعرفة التقنية تصنع خليطاً قوياً من الخبرات.

#### 1-3- المحتوى التدريبي الإلكتروني:

يتم تجهيز محتوى الدورات التدريبية بناء على تحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمتدربين باستخدام الطرق المنهجية وتحليل النظم، ومراعاة ارتباط المحتوى بالأهداف التدريبية ويكون صحيح من

1- مدحت محمد أبو النصر، "مهارات المدرب المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص ص: 47-50.

الناحية العلمية وقابل للتطبيق ومبني على المعايير والأسس المرسومة مسبقاً، كما يتضمن الموقع وتهيئة بيئة التدريب، حيث يتم تصميم موقع خاص بالتدريب الإلكتروني يتضمن المحتوى التدريبي التفاعلي على هيئة دروس مدعوماً بالوسائط المتعددة.

#### 1-4- البيئية التدريبية

وهي بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكات ووسائطه المتعددة، وأيضا هي بيئة محاكية للواقع ووسيلة لتوصيل المعرفة وتحقيق الأهداف التدريبية تنتج بواسطة برمجيات (أدوات) الواقع الافتراضي وتوجد هذه البيئات على مواقع معينة على إحدى أنواع (الشبكات شبكة الإنترنت مثلاً) ومنها:

- الفصول الافتراضية.

- المعاملات الافتراضية.

وتعتبر بيئة التدريب الإلكتروني بيئة جديدة بأدوات ووسائل جديدة غير معتادة حيث السرعة الذاتية ووحدات متعددة الوسائط لتوصيل التعليم وتقويم أعمق للمخرجات وأيضاً التفاعل المباشر بين المدربين والمتدربين مما يسهل التغذية الراجعة والتقدم المستمر.

#### 2- التدريب الإلكتروني كوسيلة لتنمية رأس المال الفكري

تدار الأعمال في العالم اليوم في الوقت الحقيقي، حيث إن قواعد الابتكار تظهر المنافسين من جميع الزوايا، وتتيح المعرفة قوة أكثر من رأس المال، وبما أن الأساليب التقليدية لتدريب القوى العاملة للمؤسسات تستغرق وقتاً طويلاً وبطئاً بشكل لا يطاق ولا يمكن أن يبقى النمط القديم من التعليم على نفس الوتيرة، ولهذا السبب يكون التعليم مثيراً جداً لكثير من الناس في بعض المؤسسات، فالتدريب الإلكتروني يعمل على تحسين الإنتاجية، وتخفيض النفقات الإدارية، وخلق الابتكار بشكل جذري، وتسارع التدفق الداخلي لرأس المال الفكري، وبناء ميزة تنافسية، وكذلك يعتمد التعليم الإلكتروني على بناء استراتيجية تحسين التكنولوجيا في الثقافة التنظيمية ويلعب استخدام تكنولوجيا التدريب الإلكتروني دور الوسيط الكامل في العلاقة بين خدمة نظام التعلم الإلكتروني وقياس رضاء الموظفين (الفاعلية التنظيمية في تنفيذ وتحسين المعرفة)، فالتدريب الإلكتروني يتيح للمؤسسات فرصة تقديم التعليم في مكان العمل، ويعطي فرصة لإغلاق الفجوة الرقمية للمؤسسات من خلال تطوير محو الأمية الإلكترونية، ويقدم لأرباب العمل فرصة غير مسبوقة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تميز عصرنا وإعادة تحديد مستقبل التعليم في مكان العمل حيث يمكن لأصحاب العمل المضي قدماً في تنمية مهاراتهم ومعارف موظفيهم، وخلق متعلمين مدى الحياة "التعلم المستمر" لأنه يمكن لأصحاب العمل تقديم احتياجات التعلم، وتحديث المحتوى على أساس منظم.

لوفاء بتلك الاحتياجات، والتعلم في مكان العمل هو أكثر فاعلية؛ لأن الموظفين سوف يستخدمون نفس الأدوات والتكنولوجيا لأغراض التعلم ويعمل التدريب الإلكتروني في تنمية رأس المال الفكري من خلال التالي:

- توافر عاملين لديهم القدرة على الإبداع والابتكار داخل المؤسسات؛
- توافر كوادر بشرية قادرة على إعداد البرامج التدريبية المتطورة وزيادة التراكم المعرفي داخل المؤسسات؛
- وجود خبرات لدى العاملين تستطيع التعامل مع التقنية الحديثة.

### المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على أداء المورد البشري وتعزيز القيمة المعرفية

يمثل التحول الرقمي توجهاً استراتيجياً لتحسين أداء المؤسسات عبر توظيف التكنولوجيا، ويساهم في تطوير الموارد البشرية وتعزيز رأس المال الفكري من خلال دعم التعلم المستمر وتبادل المعرفة.

### أولاً: دور التحول الرقمي في تحسين أداء المورد البشري

يمكن إيجاز دور التحول الرقمي في تحسين أداء المورد البشري فيما يلي:<sup>1</sup>

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على مختلف الأصعدة، أضحت التحول الرقمي عاملاً استراتيجياً حاسماً في إعادة تشكيل أساليب العمل، وتطوير منظومات التسيير داخل القطاعات كافة، لاسيما في القطاع الخدماتي. لقد فرض التحول الرقمي نفسه كخيار لا محيد عنه، ليس فقط كوسيلة لتبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات، بل أيضاً كأداة فعالة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحقيق الشفافية، ورفع مستوى الأداء العام للمؤسسات.

في هذا الإطار، تبرز أهمية المورد البشري باعتباره الفاعل المحوري في إنجاح أي مشروع إصلاحي أو تحولي داخل المؤسسات. ذلك أن تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات مهما بلغ تطورها، تبقى محدودة الأثر ما لم تواكب بكفاءات بشرية قادرة على فهمها، وتملك المهارات اللازمة لتوظيفها بفعالية في خدمة الأهداف المؤسسية. ومن خلال تتبع عدد من التجارب والممارسات الحديثة، يظهر جلياً أن العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المورد البشري تتسم بطابع تكاملي، حيث إن نجاح التحول الرقمي مرهون بمدى تأهيل المورد البشري، وتحفيزه، وتمكينه من أدوات الاشتغال الحديثة، وفي المقابل، تتيح الرقمنة فرصاً هائلة لتطوير هذا المورد من خلال أنظمة التكوين المستمر، وتقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل.

1- بوعطيط نور الهدى، بوقال نسيم، " دور التحول الرقمي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية دراسة تطبيقية ببلدية قسنطينة"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 02، المجلد 08، جامعة قسنطينة 02، 2025، ص:569، على الرابط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/280327> بتاريخ 19/02/2025، على الساعة .h9:09

لقد أصبحت المؤسسات الخدمائية، التي غالباً ما تواجه تحديات متعددة مرتبطة بالبيروقراطية، والجمود التنظيمي، ونقص الموارد، مطالبة اليوم باعتماد التحول الرقمي كرافعة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي عموماً، وتعزيز أداء المورد البشري خصوصاً. ذلك أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال أدوات تكنولوجية جديدة، بل يشمل أساساً تحولاً ثقافياً وتنظيماً عميقاً، ينعكس مباشرة على طريقة اشتغال الأفراد، ويستدعي إعادة النظر في أنماط القيادة، وأساليب التسيير، وآليات تقييم الأداء.

وعليه فالتفاعل بين التحول الرقمي وتحسين أداء المورد البشري في المؤسسات يكون من خلال الوقوف على أبرز آليات الرقمنة المؤسسية، وتحليل انعكاساتها على فعالية الأفراد داخل محيط العمل وإبراز التحديات التي قد تعرقل هذا التفاعل الإيجابي، واقتراح بعض التوجهات الكفيلة بتعزيز ديناميكية التغيير والتحول داخل المؤسسات.

### ثانياً: الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية

يمكن تحقيق العديد من الفوائد من خلال التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية، ومن أهم هذه

الفوائد:<sup>1</sup>

- 1- **تحسين كفاءة العمليات:** يمكن تحقيق تحسين كبير في كفاءة العمليات المختلفة التي تتعلق بالموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء والمكافآت والمزايا الإضافية؛
- 2- **تحسين الإنتاجية:** يمكن تحسين الإنتاجية والفاعلية العملية للموظفين من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية لتطوير التدريب وتحليل الأداء وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها؛
- 3- **تحسين تجربة الموظفين:** يمكن تحسين تجربة الموظفين ورفع مستوى رضاهم من خلال توفير الدعم والمساعدة والتعليمات الإلكترونية والتطبيقات الذكية التي تساعد في تسهيل مختلف عمليات الموارد البشرية؛
- 4- **تحسين دقة البيانات:** يمكن تحسين دقة البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وجعلها أكثر شمولاً ودقة مما يساعد في تحسين عمليات التحليل واتخاذ القرارات الإدارية؛
- 5- **توفير الوقت والجهد:** يمكن توفير الوقت والجهد المطلوبين لإدارة الموارد البشرية من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات وتسهيل الإجراءات وتوفير الوقت اللازم للموظفين والإدارة؛
- 6- **تخفيض التكاليف:** يمكن تخفيض تكاليف إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة التي تساعد في تحسين العمليات وتقليل الأخطاء وزيادة الفاعلية.

1- نفس المرجع السابق، ص: 571.

## ثالثا: التحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

هناك مجموعة من التحديات تواجه المورد البشري في ظل تطبيق التحول الرقمي موضحة فيما يلي:<sup>1</sup> إن التطورات الأخيرة والسريعة التي شهدتها العصر الرقمي قد دفعت بالمؤسسات في القطاعين العام والخاص على حد سواء إلى تغيير طريقة عملها بصورة جوهرية. فقد وجدت هذه المؤسسات نفسها مطالبة بابتكار طرق تفكير جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بصورة مباشرة على وظائف أقسام الموارد البشرية في هذه المؤسسات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد.

يؤكد بعض المختصين بأن تشكل التقنيات الرقمية قوة دافعة للتحولات الإلكترونية في مختلف القطاعات، حيث تجري هذه التحولات بوتيرة متسارعة، في حين يمكن قياس مدة التحول الرقمي بالأشهر، تحتاج منظمات الأعمال والعاملين فيها إلى سنوات قبل إدخال مثل هذه التحولات الجوهرية في طريقة عملهم. وتعد إدارة التغيير إلى حد بعيد العائق الأكثر استدامة أمام التحول الرقمي. ومع أن اعتماد التكنولوجيا لا يزال يحتل الأولوية في اهتمامات منظمات الأعمال، فإننا نعتبر أن إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب أمر أساس لت تحقيق عملية تحول رقمي ناجحة.

وفي هذا السياق، يمكن القول إن تحديات إدارة الموارد البشرية سوف تتمحور حول الطبيعة المتغيرة للمؤسسات والموظفين في إطار التحول الرقمي المتسارع. وهذا ما يستدعي من أقسام الموارد البشرية أن تكون السباقية فيما يتعلق بالتحول الرقمي نظرا لدورها الكبير في تشكيل الهوية الرقمية للمؤسسة. ولا شك في أن تخطيط القدرات المستقبلية للقوة العاملة في الاقتصاد الرقمي ينطوي على تحديات ومهام معقدة لإدارة الموارد البشرية تماما مثل القدرة على دمج الموظفين المناسبين في بيئة مؤسسية ديناميكية، ومساعدة الموظفين والقادة الموجودين على اكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي يتمكنوا من دفع عملية التحول.

في هذا الإطار أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه ثلاث تحديات رئيسية، أولها إعادة هيكلة المؤسسة لتمكينها من الاستفادة من تطورات عملية التحول الرقمي ثانيها يكمن في فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية، ثالثها تمكين وتعزيز مهارات القيادة في مجال التحول الرقمي.

1- ياسر عبد الرحمن، "إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، الجزائر، جامعة جيجل، 2019 ص ص: 216-217، على الربط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/133057>، بتاريخ 19/02/2025، على الساعة 43:09.h9.

المطلب الثالث: العلاقة التفاعلية بين الإستثمار في رأس المال الفكري ومتطلبات التحول الرقمي.

الإستثمار في رأس المال الفكري المحرك الجوهرى لنجاح التحول الرقمي، حيث تتداخل العلاقة بينهما لصياغة نماذج إدارية حديثة تتضمن التكنولوجيا لتنمية الكفاءات البشرية، وتعزيز القدرات الابتكارية للمؤسسات.

أولاً: الإستثمار في رأس المال البشري كآلية لتعزيز التحول الرقمي

إن أهمية الإستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثماراً هاماً، حيث يعتبر أعلى قيمة من رأس المال المادي ورأس المال الذي يتم استثماره في الآلات. فالتقدم الاقتصادي لا يتحقق إلا من خلال القوى البشرية التي تحول الموارد من مجرد كميات مادية إلى طاقات رقمية متنوعة تحقق التقدم المنشود. بناء على هذا فالإستثمار في رأس المال البشري يعتبر عملية شاملة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة من خلال تخصيص الموارد اللازمة لتطويره وتمييزه. الهدف الأساسي من هذه العملية هو الاستفادة من معارف وقدرات الأفراد ليس فقط لتحقيق أهداف اقتصادية، ولكن أيضاً لتعزيز مكانة المؤسسة التنافسية في السوق من خلال تمكينها من الاستفادة من الكفاءات البشرية بشكل أكثر فعالية وإبداعاً.

بهذا المعنى، يصبح الإستثمار في رأس المال البشري هو المحرك الأساسي والفعلي للتحول الرقمي، فبدون عقول قادرة على تشغيل التقنية وتطويرها تظل الأدوات الرقمية مجرد إستثمارات مهدرة، لأن التحول الرقمي ليس مشروع تقني فقط بل تغيير ثقافي وسلوكي بالدرجة الأولى.<sup>1</sup>

ثانياً: روابط الإستثمار في رأس المال الفكري بالتحول الرقمي

من أهم علاقات الإستثمار في رأس المال الفكري بالإدارة المعاصرة في ظل التحول الرقمي ما يلي:<sup>2</sup>

### 1- علاقة الإستثمار في رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

ترتبط علاقة الإستثمار في رأس المال الفكري بإدارة المعرفة ارتباطاً وثيقاً باعتبارها تعتمد على نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة الدماغ للأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان

1- محمد بلعربي، بيسار عبد المطلب، " دور الإستثمار في رأس المال البشري في تعزيز التحول الرقمي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 02، المجلد 19، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2025، ص: 232، على الرابط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/272888>، بتاريخ 2025/02/22، على الساعة 04:15 h.

2- ضرغام إبراهيم كاظم شكري، همام سعودي، "رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد الرقمي وعلاقته بأهم مصطلحات الإدارة المعاصرة"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 06، المجلد 03، جامعة المثنى -العراق-، جامعة العربي التبسي - تبسة -، 2020، ص: 156-159، على الرابط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/141377>، بتاريخ 2026/02/22 على الساعة 10:05 h.

النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام وبناء على هذا الأساس فإن أول مهام إدارة المعرفة هي استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاور عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور، وبالتالي نقل الخبرات من شخص إلى آخر، كما تتجسد أيضا هذه العلاقة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وخلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات، وإضافة إلى ما تقدم تنظم إدارة المعرفة عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحا كبيرة من جراء ذلك.

## 2- علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة

تظهر العلاقة بين المتغيرين المذكورين من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في المؤسسات، والذي لا يتأتى إلا من خلال نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية الخلاقة. وتتجسد أهمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقاتها لما يمتلكها من قدرات فكرية تنظيمية عالية، فضلا عن إمامه بمهارات متنوعة مما يسهل كثيرا في تحقيق تكاليف التكوين اللازمة لأعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## 3- علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري بالذكاء الاقتصادي

يساعد الذكاء الاقتصادي على تغيير رأس المال الفكري من خلال وضع مخطط مدروس لتحقيق الأهداف المسطرة، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص كالاتي:

- تجنب التدهور في الأداء وتحسين الفعالية؛
- تحقيق الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية؛
- زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم؛
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل مؤسسة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب مجموعة من الكفاءات والتي تتمثل في رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة خاصة في المؤسسة لتطوير وتنمية هذه الخبرات، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية كما يعمل الذكاء الاقتصادي على رفع كفاءة رأس المال الفكري من خلال نوعين من الكفاءات:

3-1- الكفاءات الفردية: مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة، وفيما يلي أهم الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- أن يكون شخصاً يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة ويعمل بطريقة مرنة؛
- التعلم للتحكم السريع في التقنيات العملية؛
- لديه روح اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
- إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.

3-2- الكفاءات الجماعية: تعتبر الكفاءات الجماعية أهم انشغال للمؤسسات المعاصرة، وتنشأ هذه الكفاءات الفردية من تآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات.

#### 4- علاقة الإستثمار في رأس المال الفكري بالعولمة:

تعرف العوالمة على أنها الظاهرة التي من خلالها تتدفق السلع والخدمات ورأس المال والأفراد والمعلومات والأفكار عبر الحدود الدولية مؤدية إلى مزيد من التكامل الاقتصادي والاجتماعي. ويمكن تحديد ملامح العلاقة بين رأس المال الفكري والعوالمة في كون سوق العمل في ظل العوالمة تشهد اتجاهها متزايداً للطلب على قوة عمل ذات مهارات عالية المستوى ومتعددة في آن واحد، وتتمتع بمؤهلات ومستويات تدريبية عالية تتلاءم مع الوظائف في ظل العوالمة، هذا يعني أن العوالمة حولت الإقتصاد من إقتصاد كثافة العمالة إلى إقتصاد كثافة المعرفة.

#### 5- علاقة الإستثمار في رأس المال الفكري بالتفكير الإستراتيجي:

التفكير الإستراتيجي يساعد المديرين في التحضير للمستقبل وتعد العلاقة بين الإستثمار في رأس المال الفكري والتفكير الإستراتيجي علاقة وطيدة، لأن المفكرين الإستراتيجيين والذين تقع عليهم مسؤولية التفكير الإستراتيجي هم جزء من رأس المال الفكري، إذ يمتلكون نفس القدرات والمواصفات التي يتميز بها رأس المال الفكري لكنهم يختلفون في الخصائص التنظيمية كالمستوى الإستراتيجي والصلاحية وتوافر الشروط الوظيفية لشغل المنصب، وذلك كما يلي:

- يتركز المفكرون الإستراتيجيون في الإستراتيجية الشاملة (القمة الإستراتيجية)، بينما يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الإستراتيجية كافة ابتداء من الشاملة وانتهاء بالتشغيلية؛

- يمتلك المفكرون الاستراتيجيون صلاحيات واسعة بحكم كونهم أعضاء مجلس إدارة، فيما قد يمتلك رأس المال الفكري صلاحيات محددة أو ضيقة أو قسماً منهم لا يمتلك صلاحيات إطلاقاً؛
  - يتوافر في المفكرين الاستراتيجيين شروط الموقع الوظيفي الحالي مثل التحصيل العلمي، مدة الخدمة، الخبرة الوظيفية ... الخ، بينما ليس بالضرورة توافر هذه الشروط في رأس المال الفكري.
- وعلى أساس ما سبق يمكن القول أن كل مفكر استراتيجي يعد رأس مال فكري، لكن ليس بالضرورة كل رأس المال الفكري هو مفكر استراتيجي فمسؤولية المفكرين الاستراتيجيين كبيرة جداً إزاء المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره، فالمفكر الإستراتيجي لا ينظر إلى الموظفين كـ "تكلفة" بل كـ "أصول"، فالعلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الإستراتيجي علاقة تبادلية تكاملية فإن كان التفكير الإستراتيجي هو العقل الذي يرسم المسار ويحدد الأهداف، فإن رأس المال الفكري هو المحرك والعقل الذي يحول تلك الأهداف والغايات إلى واقع ملموس.

### ثالثاً: مساهمة التحول الرقمي في تنمية رأس المال الفكري

يساهم التحول الرقمي في تنمية مكونات رأس المال الفكري والإستثمار فيها من خلال العناصر

التالية:<sup>1</sup>

#### 1- دور التحول الرقمي في تنمية رأس المال البشري

يساهم التحول الرقمي في تطوير رأس المال البشري عبر عدة آليات:

- توفير منصات التعلم الإلكتروني والتدريب المستمر التي تمكن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة وتحديث معارفهم بشكل مرن ومستمر حيث تتيح هذه المنصات محتوى تفاعلياً وتدريباً مخصصاً يتناسب مع احتياجات كل موظف؛
- تحرير الموظفين من المهام الروتينية المتكررة من خلال الأتمتة، مما يتيح لهم التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية التي تتطلب تفكيراً نقدياً وإبداعاً وحل مشكلات معقدة؛
- تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين عبر أدوات التواصل الرقمي ومنصات العمل الجماعي، مما يساهم في تراكم الخبرات وتطوير المهارات بشكل جماعي؛
- تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة، مما يعزز كفاءتهم وفعاليتهم.

1- علي رزاق العابدي، "إدارة رأس المال الفكري في المنظمات"، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2025، ص ص: 163-164.

## 2- أثر التقنيات الرقمية على رأس المال العلاقتي

يعمل التحول الرقمي على توسيع نطاق وقوة العلاقات التي تمتلكها المؤسسة من خلال:

- تحسين تجربة العميل: باستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة تسمح بفهم أكثر لإحتياجات العملاء مما يعزز ثقتهم وولائهم؛
- تسهيل التواصل: تتيح المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات المراسلة تفاعلاً مستمراً ولحظياً مع الشركاء والموردين مما يحول العلاقة من مجرد صفقات إلى شراكات إستراتيجية؛
- الشفافية: هناك تقنيات عالية تساهم في بناء ثقة رقمية عالية بين الأطراف من خلال ضمان صحة البيانات وسلامة المعلومات؛
- دعم التغيير: التحول الرقمي يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية، ووجود علاقة قوية بين المؤسسة والموظفين يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من سرعة تبني التقنيات الجديدة؛
- الإبتكار المفتوح: عندما تكون المؤسسة مجالها مفتوح ولها علاقات مع الجامعات ومراكز البحوث والمؤسسات الناشئة يسهل عليها الوصول إلى المعرفة والإبتكار الرقمي الذي قد لا يتوفر داخل المؤسسة؛
- النظام البيئي الرقمي: يعتمد النظام البيئي الرقمي على المنصات التي تستعملها المؤسسات لجذب عملاء وشركاء ومطورين لها وهذا كليا يعتمد على قوة روابطها وعلاقاتها الخارجية؛

## 3- الأنظمة الرقمية في تعظيم رأس المال الهيكلي

يلعب رأس المال الهيكلي دوراً حيوياً في التحول الرقمي، فهو يمثل البنية التحتية المعرفية والأنظمة التي تضمن استمرارية المعرفة داخل المؤسسة. تساهم الأنظمة الرقمية في تعظيم رأس المال الهيكلي من خلال مايلي:

- أتمتة الإجراءات وتحويلها إلى أنظمة رقمية تضمن الاتساق والجودة وتقلل الاعتماد على الأفراد؛
- بناء أنظمة إدارة الجودة الرقمية التي توثق المعايير والإجراءات وتسهل الالتزام بها؛
- تطوير بوابات المعرفة الداخلية التي تتيح للموظفين الوصول السريع إلى السياسات والإجراءات وأدلة العمل؛
- إنشاء أرشيف رقمي مؤسسي يحفظ الذاكرة التنظيمية ويحميها من الضياع عند مغادرة الموظفين؛
- توثيق إجراءات العمل داخل أنظمة برمجية مثل ERP مما يضمن إستمرار الأداء؛
- استخدام تقنيات التشفير والأمن السيبراني لحماية معلومات الموظفين الشخصية وقواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة.

## خلاصة الفصل الثاني

رأس المال الفكري يُعد من المفاهيم الأساسية في اقتصاد المعرفة، حيث يمثل مجموع المعارف والخبرات والمهارات والقدرات الفكرية التي تمتلكها المؤسسة وتسهم في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، ويرتكز هذا المفهوم على اعتبار المعرفة مورداً استراتيجياً غير ملموس يفوق في أهميته الأصول المادية، وقد تطور هذا المفهوم مع تطور الفكر الإداري ليصبح محورياً رئيسياً في بناء المؤسسات الحديثة وتحقيق استدامتها.

وتتجلى أهمية رأس المال الفكري في دوره في تحسين الأداء المؤسسي، دعم الابتكار، رفع الإنتاجية، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، خاصة في ظل التحول الرقمي، حيث أصبح الاستثمار فيه ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والنمو في بيئة تنافسية متسارعة.

كما يقوم رأس المال الفكري على أبعاد رئيسية تتمثل في رأس المال البشري الذي يشمل الكفاءات والخبرات والمهارات، ورأس المال الهيكلي الذي يضم الأنظمة والإجراءات وقواعد البيانات والثقافة التنظيمية، ورأس المال العلاقتي الذي يعكس علاقات المؤسسة مع العملاء والشركاء وسمعتها في السوق، وتتكامل هذه الأبعاد فيما بينها لتحقيق قيمة مضافة مستدامة.

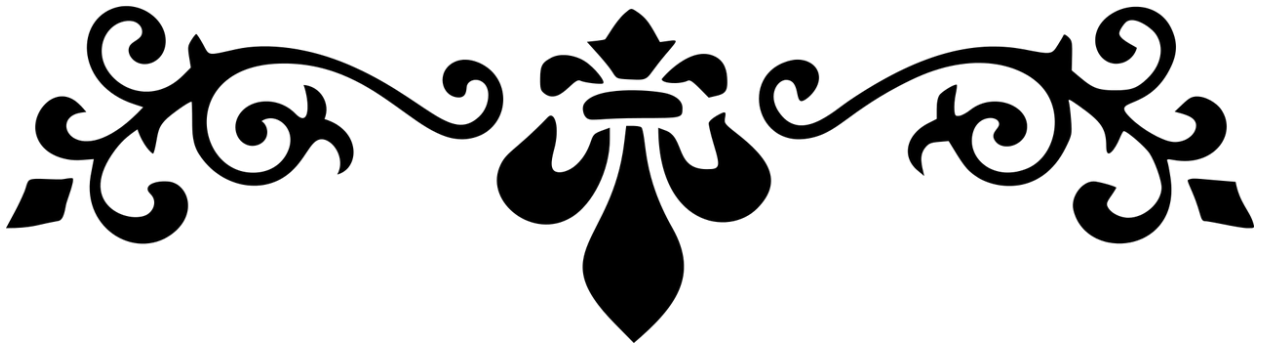
أما متطلبات تنميته فتتمثل في توفير بيئة تنظيمية داعمة للمعرفة، الاستثمار في التدريب والتكوين المستمر، تبني إدارة المعرفة، دعم الإبداع، وتوفير بنية تنظيمية وتكنولوجية تسمح بتبادل المعلومات واستغلالها بكفاءة. كما يؤدي رأس المال الفكري أدواراً محورية داخل المؤسسة من خلال دعم اتخاذ القرار، تحسين العمليات، تطوير المنتجات والخدمات، وتعزيز العلاقات مع المحيط الخارجي.

وتعتمد المؤسسات في إدارته على نماذج مختلفة لقياسه وتقييمه، مثل النماذج التي تركز على القيمة المضافة للأصول غير الملموسة، والنماذج التي توازن بين الأبعاد البشرية والتنظيمية والعلاقاتية، إضافة إلى استراتيجيات تهدف إلى استقطاب الكفاءات، الحفاظ عليها، تطويرها، وتعزيز التعلم التنظيمي. كما ترتكز آليات بناء وتطوير رأس المال الفكري على التدريب المستمر، التحفيز، نقل المعرفة، العمل الجماعي، وتوظيف التكنولوجيا لدعم مشاركة المعرفة وضمان استدامتها داخل المؤسسة.



## الفصل الثالث

التحول الرقمي وعلاقته بالاستثمار في رأس المال  
الفكري بمؤسسة إتصالات الجزائر. وكالة تبسة.



**تمهيد**

إن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة ودوره في تعزيز الاستثمار في رأس المال الفكري يمثل الإطار النظري للدراسة الحالية، وعليه سيتم الانتقال إلى الجانب التطبيقي من خلال هذا الفصل بهدف تجسيد المفاهيم النظرية وربطها بالواقع الميداني. يتناول هذا الفصل توضيح الإطار المنهجي للدراسة، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وبيان أدوات جمع البيانات المعتمدة، إلى جانب عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. إضافة إلى ذلك، سيتم التطرق إلى كيفية عرض وتحليل البيانات، بدءاً من تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، مروراً بتحليل أبعاد التحول الرقمي وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري، وصولاً إلى عرض النتائج النهائية واختبار فرضيات الدراسة في ضوء المعطيات المتحصل عليها، بما يدعم إشكالية الدراسة، وعليه سيتم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

❖ تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر -وكالة تبسة-؛

❖ الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛

❖ تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -**

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة من المؤسسات الرائدة في قطاع الإتصالات والإنترنت، وتنشط بفاعلية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، تسعى هذه المؤسسة باستمرار لتوفير العديد من العروض والخدمات المبتكرة في مجال الاتصالات، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

➤ ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-؛

➤ الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة -؛

➤ خدمات وعروض مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -.

**المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة -**

تعد مؤسسة إتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الإتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والإنترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين، وقد إكتسبت إتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الإبتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن المتوجهة نحو الاستخدامات الجديدة.

**أولاً: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر(المؤسسة الأم)**

إتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية جزائرية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع لقوانين الشركات التجارية مع بقاء ملكيتها كاملة للدولة، تأسست هذه المؤسسة سنة 2000 في إطار إصلاح قطاع البريد والمواصلات في الجزائر، حيث تم فصل نشاطات البريد عن الاتصالات، لتتولى اتصالات الجزائر مهمة تسيير وتطوير خدمات الاتصالات في البلاد. وبدأت نشاطها الفعلي سنة 2003 وتتمثل مهمتها في تقديم مختلف خدمات الاتصالات السلكية اللاسلكية خاصة الهاتف الثابت وخدمات الإنترنت بمختلف تقنياتها مثل والألياف البصرية والاتصالات تطوير وصيانة البنية التحتية لشبكات الاتصالات عبر كامل التراب الوطني وضمان استمرارية الخدمة وتحسين جودتها، وتلعب المؤسسة دوراً استراتيجياً في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تسهيل الاتصال بين الأفراد والمؤسسات، والمساهمة في إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتعزيز التحول الرقمي في الجزائر.<sup>1</sup>

1- عن الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة إتصالات الجزائر: <https://www.algeriatelecom.dz/ar>، بتاريخ 2026-03-13.

**ثانيا: تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة تبسة-**

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة- من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي شركة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال، وهي متعامل تاريخي لديه أكثر من 25 سنة من الخبرة والتواجد في جميع أنحاء الجزائر في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وذلك لما لها من أهمية بالغة في مجال الاتصالات وهي وليدة القانون المتعلق بإعادة الهيكلة لقطاع البريد والمواصلات، فالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة مؤسسة خدمية تقدم لزيائنها خدمة الهاتف الثابت والإنترنت، يقع مقرها في وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون التعرف على موقعها بسهولة تامة، وتوظف المديرية 51 موظف بمختلف مستوياتهم الإدارية كأعوان تحكم، (الملحق رقم 04) حيث تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بباتنة وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة.<sup>1</sup>

**ثالثا: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة -**

إن مؤسسة إتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات الاقتصادية، فهي وحدة حيوية تساهم في فك العزلة الرقمية عن الولاية، حيث تسهر على تقديم باقة متنوعة من الخدمات الهاتفية والإنترنت بجودة عالية وتسعى المديرية العملية بولاية تبسة من خلال نشاطها إلى تأدية مهامها لتحقيق جملة من الأهداف<sup>2</sup>.

**1- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -**

من بين المهام والنشاطات التي تقدمها اتصالات الجزائر بالمديرية العملية لولاية تبسة ما يلي:

- توفير حاجيات الساكنة من خطوط هاتفية سلكية ولا سلكية وخدمات الإنترنت، بالإضافة إلى خدمات السائل في المناطق الحضرية والريفية والشبه الحضرية؛
- السهر على توفير خدماتها وتعميمها على جميع المؤسسات العمومية والخاصة في الولاية؛
- مراقبة وتصليح الأعطال المتعلقة بخدمات الهاتف وشبكات الإنترنت وتطويرها؛
- منح الاشتراكات للزيائن ومراقبة الفواتير وتحصيلات الخدمة؛
- التكفل بالتسيير الحسن لكل المستخدمين والوسائل العامة؛
- العمل على توسيع شبكات التغطية للخدمات التي تقدمها وتخطيط برامج الصيانة وجودة الخدمة؛
- استقطاب اليد العاملة المؤهلة من مهنيين وتقنيين وإطارات، وكذا الإشراف على برامج وعمليات تكوينها وتدريبها.

1-معلومات مقدمة من مصلحة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر وكالة تبسة، بتاريخ:14-03-2026

2- معلومات مقدمة من مصلحة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر وكالة تبسة، بتاريخ: 14-03-2026

## 2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

- سطرت إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة في برنامجها ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي الجودة؛ الفعالية ونوعية الخدمات، وهناك أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها من بينها:
- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية؛
  - العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية.
  - السعي إلى تحقيق أكبر معدل ربح ممكن.
  - تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.
  - تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي.
  - تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
  - العمل على زيادة حصتها السوقية وحياسة مكانة مميزة فيه.
  - الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -**

يعتبر الهيكل التنظيمي المرآة العاكسة لطريقة تسيير المؤسسة فهو يلعب الدور الحاسم في سرعة إتخاذ القرار وضمان التنسيق بين الجانب التقني الذي يتمثل في الشبكات والجانب التجاري الذي يتمثل في الوكالات، كما يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد لمسؤوليات الأفراد بالمديرية على اختلاف مستوياتهم ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: قسم الموارد البشرية:** يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

- مصلحة تسيير التكوين: يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين؛
- مصلحة العلاقات الاجتماعية: تنظم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى؛
- مصلحة المسار المهني: مهمتها متابعة أجور الموظفين والتسيير الإداري لهم من الإجازات والعقوبات.

**ثانياً: القسم التجاري:** يتكون القسم التجاري من المصالح التالية:

1- معلومات مقدمة من مصلحة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر تبسة، بتاريخ 15-03-2026

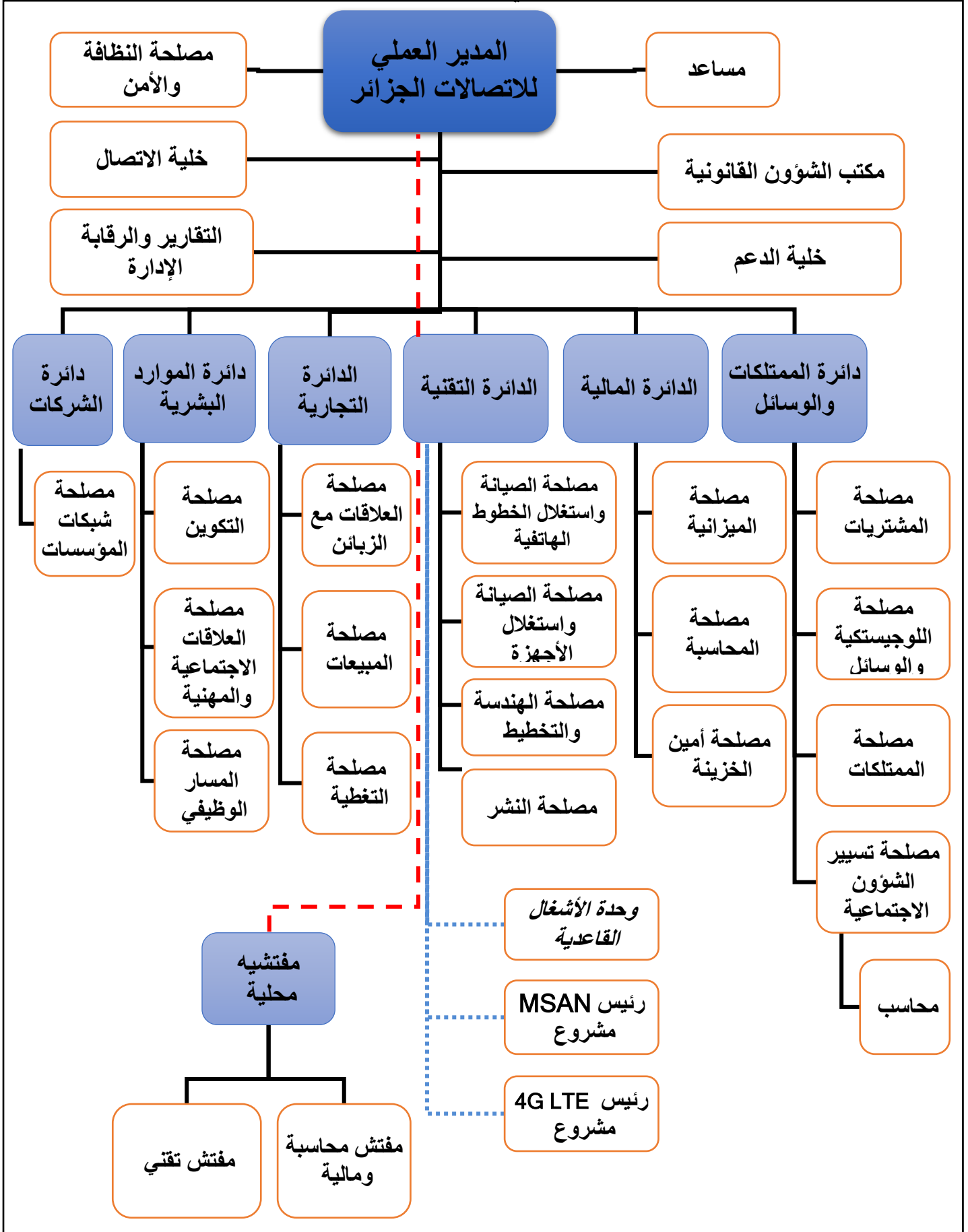
- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم هذه المصلحة بالاستماع لشكاوى الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات).
  - مصلحة المبيعات: تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية.
  - مصلحة المنازعات: ويتم الاهتمام بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفواتير.
- ثالثا: القسم التقني: وتتمثل مصالحه في:
- مصلحة صيانة واستغلال الشبكات: مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها.
  - مصلحة صيانة واستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي.... الخ.
  - مصلحة التركيب والتوزيع: تعمل على توصيل شبكة الإنترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن.
  - مصلحة الهندسة والتخطيط: مهمتها الأساسية هي تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات.
  - مصلحة شبكات المؤسسة: تهتم بتوفير شبكة التواصل بين الموظفين داخل المديرية.
- رابعا: القسم المالي: ويضم هذا القسم المصالح التالية:
- مصلحة الميزانية: وتهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية.
  - مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي.
  - مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.
- خامسا: قسم الممتلكات والوسائل: يتكون قسم الممتلكات والوسائل من المصالح التالية:
- مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة احتياجاتها من الأوراق أجهزة الإعلام الآلي الكوابل... الخ.
  - مصلحة الإمداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، وتوفير احتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق أجهزة الإعلام والمكاتب الخ.
  - مكتب الممتلكات: مهمتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.
  - مكتب الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذا المكتب بمعالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، ويعمل أيضا على تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية والتصريح بالحوادث لدى شركة التأمين المشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على الصفقات بالإضافة إلى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع الشكاوى أمام الجهات القضائية.
- سادسا: قاعدة نظام المعلومات: ويتم على مستوى هذه القاعدة تصميم البرامج للمديرية والعمل على صيانتها.

سابعاً: الخلايا: وتتكون من ثلاث خلايا وهي:

- **خلية النظافة والأمن:** تتمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بجانب النظافة.
- **خلية الاتصال:** تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي، من خلال إعطاء التصريحات للصحافة تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات.
- **مكتب مراقبة التسيير خلية لوحة القيادة:** مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، واكتشاف الانحرافات وإيجاد حلول لها.
- **التفتيش المحلي:** تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

وعليه فالهيكل التنظيمي لمؤسسة الاتصالات الجزائر تبسة مكون من العديد من الأقسام التي تتفرع منها مصالح وفروع، الأمر الذي يسمح بتوزيع وتحديد مسؤوليات الأفراد بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لتحقيق الأهداف المسطرة، كما يتضح من خلال الشكل أهم قسم هو القسم التقني يمثل العمود الفقري لوكالة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكس مهام وكالة اتصالات والمتمثلة في خدمة الهاتف الثابت وخدمة الإنترنت بالإضافة لخدمات أخرى وكل هذه المهام التقنية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة تبسة-



المصدر: قسم الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة

**المطلب الثالث: الخدمات والعروض لمؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة تبسة-**

من أكبر التحديات التي تواجهها المديرية هي إرضاء زبائننا، ويتم هذا من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية والتميز في تقديم العروض المتنوعة.

**أولاً: الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة-**

تتمثل الخدمات التي تقدمها المديرية في خدمة الهاتف الثابت والأنترنيت.

**1- خدمة الهاتف الثابت:** توفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية وتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، حيث يتمثل سعر مكالمات المحلية بـ (3 دج/دقيقة) للهاتف الثابت و(8 دج/د) للهاتف النقال، أما بالنسبة للمكالمات الوطنية فتختلف من بلد لآخر، وتعرض اتصالات الجزائر-تبسة- خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، تتمثل في:<sup>1</sup>

- **إعلام ببدء الانتظار:** تسمح هذه الخدمة للمشارك عند إجرائه لمكالمة ما بمعرفة أن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية.
- **المكالمة دون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته بشكل تلقائي دون تشكيله، حيث أنه عند رفع السماعة وبعد مرور (5 ثوان) يتم تشكيل الرقم أوتوماتيكيا.
- **المحاورة الثلاثية:** تمكن من ربط الاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت.
- **تحويل المكالمة:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل المكالمات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره.
- **ترقيم مختصر:** تسمح هذه الخدمة باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد.

- **التعريف برقم طالب المكالمة:** تمكن من كشف رقم طالب المكالمة الواردة إلى جهاز المشترك؛

- **إقفال المستعمل الدولي:** تجعل الشخص قادرا على إقفال الاستعمال الدولي من جهازه.

**2- خدمة الأنترنيت:** تتمثل خدمة الأنترنيت التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:<sup>2</sup>

**1-2- خدمة الأنترنيت جواب:** هي الخدمة التي تم إنشائها بناءً على إعادة هيكلة خدمات الأنترنيت أنيس، إيسى، فوري، فأصبحت خدمة جواب مهمتها مسايرة طموحات الزبائن من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها، كما تقدم خدمة الويفي (wifi) التي

1- معلومات مقدمة من طرف نائب المدير الفرعي التجاري السيد جدي توفيق في للمديرية العملية بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-.

2- راضية بوشاحة، رئيسة مصلحة المبيعات، "مقابلة حول الخدمات والعروض التي تقدمها الوكالة"، 2026/03/24.

تسمح للمشاركين باستعمال الإنترنت من جهاز الكمبيوتر المحمول والهواتف الذكية واللوحات الإلكترونية.

**2-2- خدمة MSAN (Multiservice Access Node):** هي تكنولوجيا حديثة تمنح عن طريق الألياف البصرية للزبائن عدة خدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة، كما تسمح لهم بالتخلص من الكوابل الكثيرة والأجهزة المختلفة، كالمودام واستبداله بسلك واحد يصل كأقصى طول لـ (600 متر) بالتقريب بدل كوابل (3 و 5 كيلومتر) القديمة، وتقدم خدماتها في إطار أنيس بلوس (Anis+)، فهي توفر خدمات بصيغ مختلفة من حيث سرعة التدفق والتكلفة، وتتمثل خدماتها في:

- بالنسبة للزبائن الخواص (العاديين) هناك خدمة (Anis home) و (Anis Elite) التي توفر خدمة الإنترنت بتدفق ما بين (512 كيلوبايت/ثانية) حتى (8 ميغابايت/ثانية).
- بالنسبة للمهنيين المحترفين (المؤسسات) هناك خدمة (Anis pro+) التي توفر الإنترنت بسرعة تدفق (من 1 ميغابايت/ثا) حتى (20 ميغابايت/ثا).

**ثانيا: العروض التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة-**

أهم العروض التي تقدمها المديرية في مجال الهاتف الثابت والإنترنت هي:<sup>1</sup>

**1- عروض الهاتف الثابت:** تتمثل عروض الهاتف الثابت في:

- 1-1- عرض إيدوم فيكس (idoom fixe):** هي بطاقة يمكن تعبئتها بكل بساطة وفي أي وقت للهاتف الثابت وهي متوفرة، بأرصدة (250دج)، (500دج)، (1000دج)، كما يستفيد المشتركين في هذه الخدمة من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية.

**1-2- عروض الإنترنت:** تتمثل عروض الإنترنت التي تقدمها المديرية في:

- 1-2-1- عرض 4G LTE:** ظهرت خلال سنة 2015، وهي تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTE، حيث أنها مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة سرعة التدفق الجد عالية. حيث تسمح لزيائنها من الاستفادة من الإنترنت دون الحاجة إلى الهاتف النقال أو الكوابل أو غيرها، بل يكفي الحصول على المودام فقط، كما أنها تمكنهم من الإبحار في الإنترنت عن طريق الكمبيوتر المحمول، الهواتف الذكية واللوحات، وتتمثل خدماتها في:

- **الزبائن الخواص:** ويستفيد الزبائن الخواص من عرض، يمكنكم من التحميل بسرعة تدفق قصوى يمكن أن تصل إلى (150ميغابايت/الثانية) وبعد استنفادها، يستفيدون من اتصال بالإنترنت بسرعة تدفق تقدر

1- الموقع الإلكتروني لمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- [www.algeriatelecomtebessa.dz](http://www.algeriatelecomtebessa.dz) بتاريخ 24

بـ(51 كيلوبايت/الثانية) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء مدة الصلاحية، ويمكنهم تعبئة حسابهم في أي وقت عبر الأنترنت باستعمال بطاقات التعبئة (15 جيجا أوكتي) بـ(1000 دج/للشهر)، (30 جيجا أوكتي) بـ(2500 دج/للشهر)، (60 جيجا أوكتي) بـ(3500 دج/للشهر) و(100 جيجا أوكتي) بـ(6500 دج/للشهر)؛

- **الزبائن المهنيين:** يمكنهم إجراء التحميل بأقصى قدر من سرعة التدفق التي يمكن أن تصل إلى (150 ميغابايت/الثانية) لحجم استهلاك يقدر بـ(10 جيجا أوكتي)، وبعد استنفاد الحصة يستفيدون من اتصال بالأنترنت بسرعة تدفق تقدر بـ(512 كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء فترة الصلاحية.

- **عرض إيدوم أديزال (idoom adsl):** هي بطاقات تمكن الزبائن من تعبئة حسابهم بكل بساطة وفي كل وقت، مهما كان تدفق اتصالهم، وتتمثل عروضها في (2م.با/ثا) بـ (1600 دج/شهر)، (4م.با/ثا) بـ (2625 دج/شهر)، (8م.با/ثا) بـ (3635 دج/شهر).

- **عرض في مكتبتي (fimaktabati):** ظهر هذا العرض خلال سنة 2015، وهي مكتبة رقمية موجهة لهواة مطالعة، لتجنب تضييع الوقت في البحث عن الكتب، فهي تمكن الزبائن من الإطلاع على آخر الكتب متعددة التخصصات لأكثر من 300 دور نشر، حيث يكفي ببساطة الحصول على بطاقة ترخيص في مكتبتي من مختلف الوكالات التجارية، ويمكن الإطلاع على هذه الكتب من خلال الموقع الإلكتروني [www.fimaktabati.dz](http://www.fimaktabati.dz)، وتتمثل عروض هذه الخدمة في:

- **عرض مكتبتي أكاديمي:** لتحميل الكتب الأكاديمية ويقدر سعر بطاقتها بـ (3000 دج).

- **عرض مكتبتي نون:** لتحميل الكتب باللغة العربية فقط ويقدر سعر البطاقة بـ (2400 دج).

ثالثا: منتجات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-

تقدم مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- مجموعة من المنتجات<sup>1</sup>:

### 1- الهاتف الثابت:

- اتصالات الجزائر تعرض عليكم وتمنحكم شبكة اتصالات مثالية، وتضمن لكم جودة عالية في نوعية مكالماتكم، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلبي؛

- بكة الهاتف الثابت السلبي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيتها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني عرض ترويجي "أحكي"؛

1- معلومات مقدمة من طرف جداي توفيق، نائب المدير التجاري بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-، بتاريخ

- رصيد 800 دينار جزائري بدون رسوم لكل شهرين؛
- مكالمات غير محدودة نحو الشبكة الوطنية بتكلفة 4000 دينار جزائري، بدون رسوم لكل شهرين (عندما تتجاوز التكلفة 4000 دينار جزائري تكلفة المكالمات تحسب حسب الفوترة الأصلية)؛
- الاشتراك مجاني؛
- تسعيرة المكالمات نحو باقي الشبكات هي التسعيرة الأصلية؛
- تكلفة الاشتراك في الخدمة: 400 دينار جزائري مع حساب كل الرسوم + دليل هاتفي مجاني.

**ملاحظة:** تاريخ العرض الترويجي للمكالمات الغير محدودة نحو الشبكة المحلية ابتداء من 01

نوفمبر 2009 إلى غاية 31 ديسمبر 2009

- 2- **النداء بدون ترقيم :** هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله والذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعه وبعد مرور 05 ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا، هذه الخدمة موجهة إلى:
  - الأطفال الصغار؛
  - الأشخاص المعاقين وحادي البصر؛
  - الأشخاص المسنين.

- 3- **خدمة المنبه:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه، نداء أو نداءات (التنبيه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة بالإضافة إلى تذكيركم وتبنيهم لمواعيدكم المهمة.

- 4- **المحاضرة الثلاثية:** هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما. يجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل، بفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء اجتماعات بعيدة المدى.

- 5- **تحويل النداء:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة. حولوا مكالمتكم حتى في تنقلاتكم لأداء مهامكم.

- 6- **إقبال الاستعمال الدولي:** هذه الخدمة تسمح للمشارك بإن يتحكم أو يحرر استعمال الدولي وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر. فضل هذه الخدمة يمكنكم التحكم أكثر في استعمال خطكم الهاتفي.

- 7- **الفاتورة المفصلة:** هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة.

بفضل هذه الخدمة يمكنكم الإطلاع على كل الكلمات التي قتم بها وهذا من أجل تسيير عقلائي

الهاتف النقال.

اتصالات الجزائر "موبليس" فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا

المجال تقترح:

- هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر؛
- أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS)؛
- شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبليس؛
- أزيد من 10 ملايين مشترك؛
- أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة.

موبليس تفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومتطورة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال

المتطورة والجديدة.

موبليس كذلك تطور منتجاتها وخدماتها:

"عرض 061، موبلي كونترول، قوسطو، موبليس كارث، موبلي + موبلي كوناكث، سلكني جي بي ياراس، الجيل الثالث وكذا خدمات التعبئة الكترونية" أرسلني " و " رسيمو".

**8- الإتصال المباشر الوافد: (DID)** وهي خدمة Direct INWARD Dialling (DID) خدمة الأرقام

الافتراضية أو ما يعرف بالإتصال المباشر الوافد تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر وبشكل أخص في كل من (أمريكا كندا، والبلدان الأوروبية)، التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال (DID) خدمة الأرقام الافتراضية إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط لها. على أن يتم تشغيل هذه الأرقام خارج الجزائر إذا أراد شخص الاتصال من داخل الجزائر. بصفة عامة، مثلا هناك جزائري مقيم في موريل بكندا، يملك رقم هاتفي جزائري يسمح لعائلته في الجزائر بالاتصال به في كندا بتسعيرة حددت ب 4.50 دينار جزائري للدقيقة بدون حساب الرسوم. أين يتم استقبال المكالمات الهاتفية من هاتف ثابت أو هاتف نقال شريطة أن يتواجد هذا الشخص بموريل بكندا لإتمام العملية، سلمت شركة الاتصالات الجزائرية مجموعة من الأرقام الهاتفية، ويتكفل المتعامل الأجنبي بوضع التجهيزات الضرورية من أجل أن يرن الهاتف وتتم العملية بنجاح. وهذه الأرقام تستخدم من قبل المهاجرين المقيمين في الخارج لتلقي المكالمات من آلهم وعائلاتهم الذين يعيشون في الجزائر.

**9- الهاتف الثابت اللاسلكي WLL:** بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر

اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات " لاتصالات الجزائر" لكافة التقنيات والمعروف " بالدائرة المحلية راديو ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على

إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مردودية كبيرة للشبكة CDMA-WLL.

أما خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL فهي:

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة؛
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة؛
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة؛
- مكالمات مؤمنة؛
- جودة الخدمات مضمونة؛
- تكنولوجيا متطورة.

**10 - بطاقة أمال:** هي بطاقة تعبئة تقو المؤسسة ببيعها ومن أهم مزاياها.

- التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مبين عند بداية كل مكالمة؛
- بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم؛
- ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج، 100 دج، و 200 دج؛
- مع بطاقات أمال بإمكانكم الاتصال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر؛
- بالاتصال بالرقم 1501؛
- بالاتصال بالرقم 1517 عن طريق الهواتف العمومية.

**11 - خدمة الأنترنت:** اتصالات الجزائر " جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها.

وفي كل يوم يلمس متعاونوا اتصالات الجزائر " جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الأنترنت ذات التدفق العالي.

**11-1- اتصالات الجزائر "جواب" تعمل على:**

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الإنترنت ذات التدفق العالي؛
- تشجع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركيها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجياية الإنترنت؛
- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالإنترنت وكذا تسويقها مثل "محاضرات الفيديو"، "الصوت عبر الإنترنت"، "الصوت والصورة"، الإنترنت في النقل. الخ؛
- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة.

**11-2- انيس بلوس للمشاركين الخواص:** انيس بلوس هو خدمة الإنترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر "جواب"، مستند على آخر على آخر التكنولوجيات الحديثة، NETWORK NGN NEW Génération تتوفر بصيغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة. وهذا حسب فئات العملاء:

- بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الأحرار، هناك خدمة Anis Home و Anis Elite نقتراح عليكم الإنترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثانية حتى 8 ميغابايت.
- بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الانترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت.

هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، والشلف، وقسنطينة على إن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

**12- عرض سهلي SEHELLI:** أطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية "سهلي".

العرض الاستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر بإعادة تنشيط أو تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد، فضلا عن مزايا إضافية. تمنح اتصالات الجزائر من خلال عرض "سهلي" عددا من المزايا من بينها إمكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة أولى، ثم تمنح للزبون إمكانية الحصول على بطاقة "امل" بعد تسديد القسط الأول، ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للإنترنت ذات التدفق العالي "جواب"، وتقوم اتصالات الجزائر باقتراح تسديد بشروط مخففة ومرنة وهذا عبر كامل

وكالاتها التجارية في الوطن. وتهدف اتصالات الجزائر من خلال هذا الاجراء الجديد الى رفع رقم أعمالها، وكذلك أيضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة واستعادة الديون الهاتفية وابرار بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير اخر الخدمات للزبون. ويشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الأرضية باستثناء الهاتف اللاسلكي WLL، والزبائن الذين استفادوا من صيغة او نظام "غايا" وبرنامج سابقة لم يتم احترامها. وهذا العرض "سهلي" لاتصالات الجزائر صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 والى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزمة بالاتفاق مع الزبون. حيث إن هذا العرض يخضع لشروط منها إن تكون الخطوط قد قطعت منذ ستة أشهر على الأقل وتوقيع للالتزام بالتسديد الشهري الى غاية دفع كامل الدين.

### 12-1-مزايا عرض سهلي:

- امكانية الحصول على بطاقة "امال" مجانية بعد تسديد القسط الأول؛
- يمنح هذا العرض للزبون وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "وفي" للإنترنت ذات التدفق العالي "جواب"؛
- امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة أولى؛
- تسديد الديون بشروط مخففة.

هذا العرض خاضع لشروط: حيث إن الزبائن المعنيين هم كل الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الأرضية باستثناء الهاتف اللاسلكي، والزبائن الذين استفادوا من صيغة "غايا" وبرنامج سابقة لم يتم احترامها. ويبقى العرض صالحا الى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزمة بالاتفاق مع الزبون.

رابعا: إشارة لعملية التحول الرقمي وجهود تنمية المورد البشري في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة

مع التطور الكبير الذي تشهده إتصالات الجزائر في السنوات الأخيرة، أصبح من الواضح أنها دخلت مرحلة جديدة عنوانها الإحترافية والتنظيم الحديث، خاصة بعد تبني معايير الجودة العالمية (الإيزو) وتعميم خدمات الألياف البصرية عبر مختلف ولايات الوطن يمكن إيجاز التحول الرقمي المؤسسة محل الدراسة فيما يلي:<sup>1</sup>

هذا التحول لم يكن تقنيا فقط، بل مس بشكل مباشر أعمال المؤسسة الداخلية بما فيها الهيكل التنظيمي الذي عرف تحديثات تدريجية لمواكبة هذه النقلة النوعية، فقد أصبحت الألياف البصرية (FTTH)

1- رئيس مصلحة الألياف البصرية، "مقابلة حول التحول الرقمي والتدريب في مؤسسة كذا الوكالة"، بتاريخ 2026/03/24

في صلب إهتمامات المؤسسة، مما أدى إلى بروز تنظيمات أكثر تخصصا في مجال الإنجاز والمتابعة التقنية وتعزيز دور الفرق الميدانية التي أصبحت تمثل العمود الفقري لهذا التطور.

تقوم المؤسسة العملية إتصالات الجزائر بتبسة بدورات تدريبية لموظفيها في كل الوظائف وذلك بهدف مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل والتطورات الرقمية تكون هذه البرامج التدريبية على مدار سنة كاملة خارج الجزائر وأحيانا تكون على المستوى الوطني في الجزائر العاصمة أو ولاية قسنطينة وذلك ساهم بشكل كبير في تحسين طرق التسيير وسرعة تنفيذ المهام التي أصبحت غير تقليدية بل أقرب إلى النماذج العالمية حيث تسجل المؤسسة:

- وضوح كبير في توزيع المهام والمسؤوليات؛
- إهتمام متزايد بالجودة العالية للخدمات المقدمة والرقابة؛
- توجه قوي نحو الرقمنة وتقليل الإجراءات الورقية؛
- دعم كبير للجانب التجاري وخدمة الزبائن.

ورغم هذا التقدم تبقى التحديات مطروحة في تطبيق الرقمنة في المؤسسة العملية لإتصالات الجزائر وكالة تبسة خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين المصالح وسرعة تنفيذ المهام والمشاريع وهو أمر طبيعي في ظل إتساع حجم نشاط المؤسسة، فيفضل مجهودات الموظفين في مجال الإدارة أصبح الهدف ليس فقط تعميم الألياف البصرية بل تقديم خدمات ذات جودة عالمية ومواكبة التحول الرقمي الحاصل والحفاظ على المعارف داخل المؤسسة وتطويره.

#### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها ركيزة أساسية في بناء الجانب التطبيقي، إذ يعتمد عليها في جمع البيانات اللازمة وإخضاعها للتحليل الإحصائي، بما يتيح التوصل إلى نتائج يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، وبما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، وعليه تم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- مجتمع الدراسة وعينتها في إطار نموذج الدراسة؛
- أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات؛
- الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات.

**المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها في إطار نموذج الدراسة**

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية لتحديد المسار الذي يقود الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وإيجاد إجابة للإشكالية المطروحة، كما تساعد هذه الإجراءات في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع واستخلاص النتائج المرجوة.

**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من عمال وموظفي وإطارات مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة-، حيث تم توزيع 51 إستمارة وفق ما هو مسموح به لإجراء الدراسة التطبيقية، وتم استرجاع 41 استمارة وكانت النتائج كما موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (04): تداول الاستبيان**

النسبة	العدد	الإستبانات
100%	51	الموزعة
7.84%	4	التي لم يتم استرجاعها
11.76%	6	غير صالحة للتحليل
80.4%	41	المسترجعة الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على توزيع الاستمارات.

**ثانياً: نموذج الدراسة**

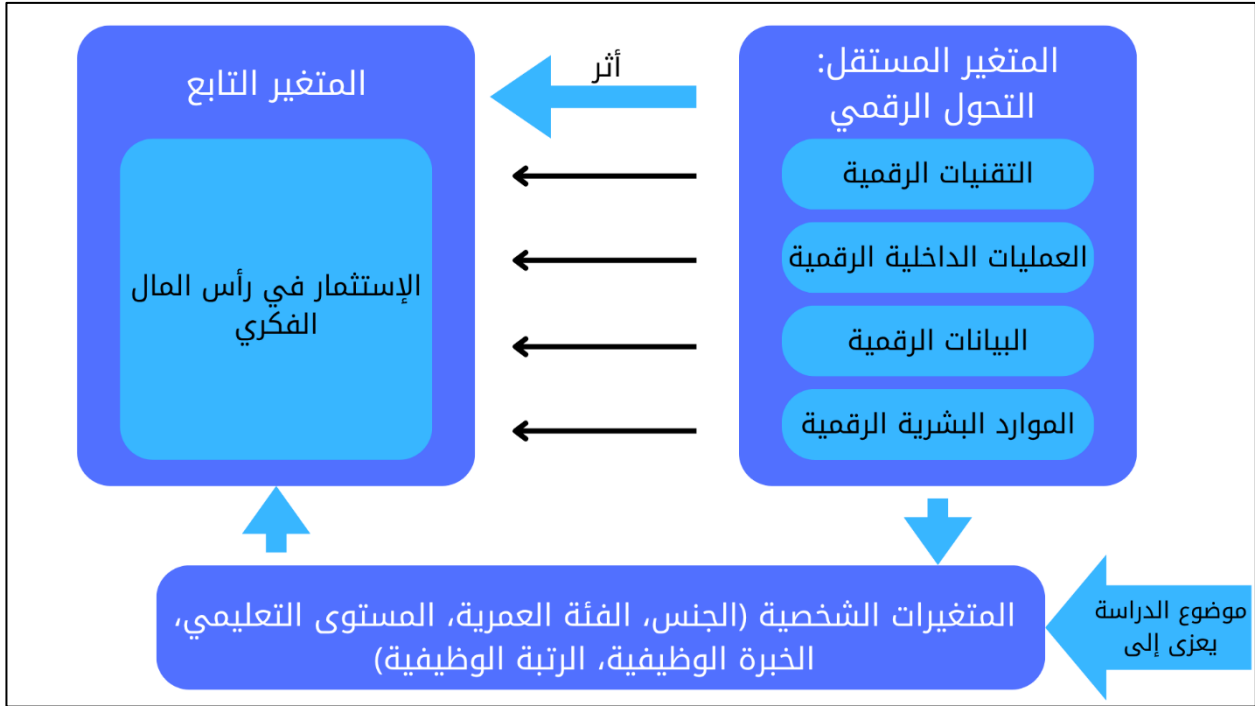
تتناول الدراسة محاولة قياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة-، لمعرفة الدور بين المتغيرين على مستوى المؤسسة المعنية، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** ويتمثل في التحول الرقمي وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في مجموعة من الأبعاد (المعايير) وهي (التقنيات الرقمية، العمليات الداخلية الرقمية، البيانات الرقمية، الموارد البشرية الرقمية).

- **المتغير التابع:** ويتمثل في الاستثمار في رأس المال الفكري.

ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

## الشكل رقم (10): نموذج الدراسة الافتراضي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل المؤسسة محل الدراسة، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

## أولاً: أدوات الدراسة

وتتمثل أدوات الدراسة فيما يلي:

1- **الوثائق والسجلات:** لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة - وذلك من خلال التعريف بها والخدمات المقدمة من طرفها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها.

2- **الإستبانة:** هي واحدة من الأدوات الأكثر إستخداما في جمع البيانات، وتعتبر أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل آخر، بالإضافة إلى ذلك تتيح الإستبانة فرصة الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث، وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها، وقد تم إستخدام الإستبانة كأداة أساسية في هذه الدراسة، فقد تم تصميم الإستبانة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة، حيث إحتوت الإستبانة على مجموعة من الفقرات (الأسئلة) مقدرة ب 37 سؤالا مقسمة إلى أجزاء.

3- صدق أداة الدراسة: ويقصد بذلك التأكد من أن الإستبانة التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أصحاب التخصص من أجل إختبار مدى ملازمتها لجميع البيانات وتعديلها بشكل أولي.

### 3-1- الصدق الظاهري

قبل أن تطرح الاستبانة في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لإختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها صالحة للقياس، إتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأولهم الأستاذة المشرفة<sup>1</sup>، وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة لتصبح الإستبانة أكثر فهما ووضوحا وتحقيقا لأهداف البحث، وعندما إستقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة.

### الجدول رقم (05): يوضح الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
المشرفة	أ.د. بوطورة فضيلة	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
01	أ.د. نوال بوعلاق	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
02	أ.د. هدى بوحنيك	أستاذ محاضر "أ"	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
03	أ.د. صورية بوطرفة	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### 3-2- معاملات الاتساق الداخلي للفقرات والأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل "التحول الرقمي

يعد الاتساق الداخلي للفقرات والأبعاد أحد المؤشرات الأساسية لمدى موثوقية المتغير المستقل "التحول الرقمي". حيث يقيس هذا الاتساق مدى ترابط الفقرات فيما بينها داخل كل بعد، ما يعكس قدرة الأداة على قياس المفهوم بدقة وموثوقية، ويضمن صلاحية النتائج التحليلية للدراسة.

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي بين فقرات وأبعاد التحول الرقمي

الموارد البشرية الرقمية	الفقرة	البيانات الرقمية	الفقرة	العمليات الداخلية الرقمية	الفقرة	التقنيات الرقمية	الفقرة
0.740**	R	0.906**	R	0.672**	R	0.794**	R
0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig
0.880**	R	0.928**	R	0.678**	R	0.818**	R
0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig
0.784**	R	0.912**	R	0.852**	R	0.761**	R
0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig
0.880**	R	0.681**	R	0.790**	R	0.891**	R
0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig
0.845**	R	0.826**	R	0.818**	R	0.859**	R
0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig	0.000	Sig
0.730**	R			0.635**	R	0.880**	R
0.000	Sig			0.000	Sig	0.000	Sig
				0.841**	R	0.832**	R
				0.000	Sig	0.000	Sig

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

حيث يمثل:

Sig: قيمة الدلالة الإحصائية

R: معامل الارتباط بيرسون.

تشير نتائج تحليل الاتساق الداخلي إلى مستوى عالٍ من الاعتمادية بين فقرات وأبعاد المتغير المستقل "التحول الرقمي"، حيث أن جميع معاملات الارتباط الجزئي للفقرات تتراوح بين 0.635 و0.928، وجميع القيم الإحصائية Sig=0.000 دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، مما يعكس أن جميع الفقرات مرتبطة بشكل إيجابي ومتسق مع بعضها البعض، هذا يشير إلى أن كل بعد من أبعاد التحول الرقمي (التقنيات الرقمية، العمليات الداخلية الرقمية، البيانات الرقمية، والموارد البشرية الرقمية) يقيس بفاعلية الجانب المقصود منه ويعكس تمثيلاً موثوقاً للمتغير المستقل.

بالإضافة إلى ذلك، يظهر التحليل أن الأبعاد المختلفة تتمتع بدرجة عالية من التماسك الداخلي، حيث بلغت أعلى معاملات الارتباط للفقرات الخاصة بالبيانات الرقمية 0.928، بينما بلغت أقلها للفقرات المتعلقة بالعمليات الداخلية الرقمية 0.635، مما يبقى ضمن الحد المقبول للموثوقية في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية، هذا المستوى من الاتساق يعزز من صلاحية استخدام هذه الفقرات والأبعاد في الدراسة.

## ثانيا: معامل ثبات أداة الدراسة ( ألفا كرونباخ )

بعد استرجاع كل الاستبيانات الموزعة والمقدر عددها بـ 41 استبيان، قمنا بحساب ثبات الإستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يبينه الجدول رقم (07):

الجدول رقم (07): اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التقنيات الرقمية	0.925
العمليات الداخلية الرقمية	0.868
البيانات الرقمية	0.908
الموارد البشرية الرقمية	0.896
التحول الرقمي	0.964
رأس المال الفكري	0.903
المجموع الكلي	0.921

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

الجدول رقم (07) الذي يوضح نتائج قياس الاستبانة حيث نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل كلها فوق 0.70 وهي قيم ممتازة، كذلك قيمة ألفا كرونباخ الخاصة بفقرات التحول الرقمي تساوي (0,964) وهي ممتازة جدا، ومن جهة أخرى جاءت قيم رأس المال ال مساوية ل(0,903)، بينما جاءت قيمة ألفا كرونباخ لكل العبارات مجمعة مساوية لقيمة (0.921) وهي قيم ممتازة يمكن القول أن البيانات ذات جودة وأن أداة القياس تحقق شرط ثبات عبارات الاستبيان وصلاحيته كأداة للدراسة.

## المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وإجراء إتفاقية التربص (الملحق 01) بين الجامعة والمؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-) تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، ولتحليل بيانات الإستبانة وإنجاز الحسابات اللازمة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية ( SPSS V29)<sup>1</sup> الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

أولاً: مقياس ليكارت الخماسي: لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالي:

$$\text{المتوسط المعياري} = \text{مجموع أوزان أبعاد المقياس} / \text{عدد أبعاد المقياس بالتالي: } 3 = 5/5 + 4 + 3 + 2 + 1$$

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوماً على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي:  $5 - 1 = 4$ . بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.8. \text{ يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:}$$

#### الجدول رقم (08): درجات الإجابة

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد المجتمع حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم

إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (09): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الاتجاه الثاني	من 1,80 إلى أقل من 2,60	غير موافق	منخفض
الاتجاه الثالث	من 2,58 إلى أقل من 3,40	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,37 إلى أقل من 4,20	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4,20 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً: معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين ترتيبيين<sup>1</sup>، تم

استخدامه لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، يحسب بالقانون التالي:

$$r = \frac{1}{n} \sum \left( \frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left( \frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

1- نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة

الأولى، 2015، ص: 34.

ثالثا: معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach alpha): تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وعليه يمكن الوثوق في نتائج الدراسة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

رابعا: التكرارات والنسب المئوية: وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$\text{المجموعة} \times 100$$

خامسا: المتوسط الحسابي: يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في التوزيع<sup>1</sup> ويعتبر معيارا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة أفراد العينة المختارة، وهو القيمة التي تقع وسط البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

سادسا: الانحراف المعياري: يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعا وأهمية واستخداما في التطبيقات العملية، وهو يقيس الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الانحراف المعياري قيمة صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب متوسطها<sup>2</sup>. وقد تم استخدامه لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (xi - \bar{x})^2}}{N}$$

سابعا: معامل التحديد ( $R^2$ ): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للمتغير في المتغير المستقل

ثامنا: تحليل الانحدار الخطي المتعدد: يعد الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الإستدلال من أجل تحسين نتائج البحث، عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في ايجاد علاقات سببية بين ظواهر موضوع البحث.

1- نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

2- محمد شامل بهاء الدين فتحي، "الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426، ص: 46.

والإنحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن ايجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغير تابع واحد و عدة متغيرات مستقلة، فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات لمتغير التابع الذي تؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة.

**تاسعا: التوزيع الطبيعي:** قبل البدء في عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وقياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه التحول الرقمي في تعزيز الإستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة، سنقوم بقياس التوزيع الطبيعي للمتغير التابع، وهذا بالاعتماد على اختبار شايبيرو- كون حجم العينة أقل من 50.

من خلال مخرجات برنامج **Spssv29** تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (10) والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

**الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي**

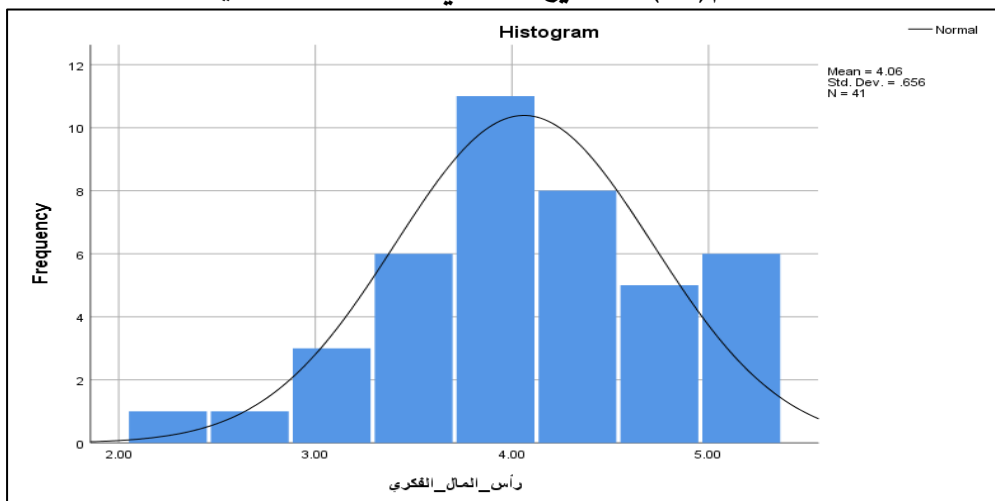
اختبار كالموغروف- سيميرنوف	اختبار شايبيرو- ويلك	المتغير
مستوى الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية	رأس المال الفكري
*0.200	*0.102	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

من الجدول أعلاه رقم 10 والذي يمثل اختبار التوزيع الطبيعي، وحسب اختبار شايبيرو ويلك نلاحظ ان قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير رأس المال الفكري هي 0.102 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما سيسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية (Tests Paramétrique).

كذلك الشكل رقم 11 يتبين أنه يأخذ الشكل الجرسى مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

**الشكل رقم(11): التوزيع الطبيعي لرأس المال الفكري**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

يوضح الشكل رقم (11) بيانات المتغير التابع رأس المال الفكري التي تأخذ شكلا جرسيا متماثلا، حيث تتوزع القيم بشكل متوازن حول المتوسط الحسابي، مما يشير بصريا إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ويتوافق هذا التوزيع مع نتائج الاختبارات الإحصائية للاعتدالية التي أظهرت أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تؤكد اعتدالية التوزيع، وبالتالي فإنه من المناسب منهجياً استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل بيانات هذه الدراسة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSSV29 مع اختبار الفرضيات، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقة الارتباطية والسببية بينها، وبناء عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، ودراسة أثر التحول الرقمي في تعزيز الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-، وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

➤ تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛

➤ عرض وتحليل نتائج الدراسة؛

➤ التحليل الإحصائي لأثر أبعاد التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري وإختبار صحة الفرضيات.

### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

الجزء الأول من الإستبانة الذي أقتصر على تناول بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إختلاف رؤية أفراد المجتمع الخاص بالدراسة من الموظفين والإطارات في المؤسسة محل الدراسة، نسبة إلى محاور الدراسة وأبعادها المختلفة حيث سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS V29

أولاً: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

حسب الجدول التالي:

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

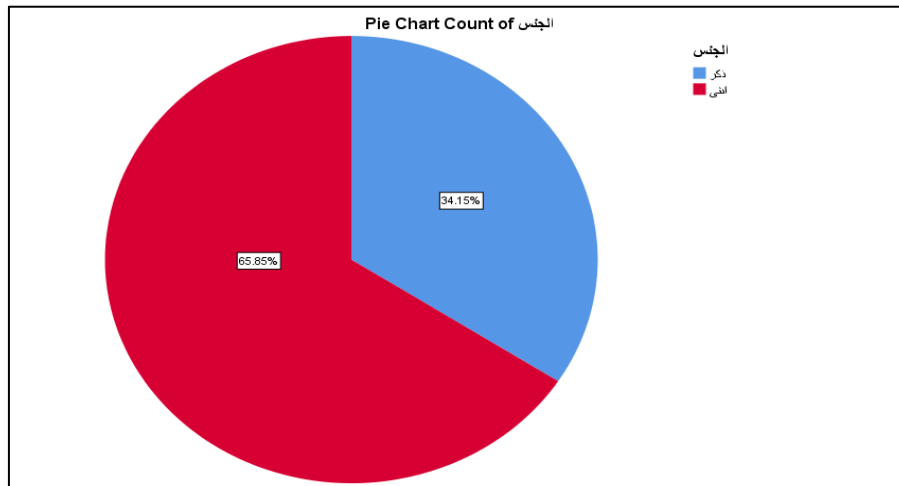
### الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرارات	العبارات
34,1%	14	ذكر
65,9%	27	أنثى
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

يظهر الجدول رقم (11) الخاص بتوزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس وجود تباين واضح في التركيبة الديموغرافية للمبحوثين، حيث بلغ عدد الإناث 27 بنسبة 65.9%، مقابل 14 من الذكور بنسبة 34.1%، ويعكس هذا التوزيع غلبة العنصر النسوي ضمن العينة محل الدراسة، وهو ما قد يرتبط بطبيعة التوظيف داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، أو بمدى استجابة الإناث للمشاركة في الدراسة مقارنة بالذكور، حيث أن هذا التفاوت في التوزيع لا يعد عائقاً أمام تحقيق أهداف الدراسة، بقدر ما يثريها من حيث تنوع وجهات النظر، خاصة وأن موضوع البحث لا يرتبط بجنس معين بقدر ارتباطه بالكفاءات المعرفية والمهارات الرقمية والقدرات الابتكارية للعاملين وعليه، فإن ارتفاع نسبة الإناث قد يعكس مستوى معتبراً من الانخراط في البيئة الرقمية وتبني التقنيات الحديثة داخل المؤسسة، الأمر الذي قد يكون له تأثير إيجابي على مكونات رأس المال الفكري، ومن خلال الجدول رقم (11) تم إعداد الشكل رقم (12).

الشكل رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

يوضح الشكل رقم (12) التوزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس، أن نسبة الإناث تمثل الحصة الأكبر من العينة بنسبة (65.9%)، في حين تمثل نسبة الذكور (34.1%) فقط. ويعكس هذا التفاوت الواضح هيمنة فئة الإناث ضمن أفراد العينة، وهو ما يتوافق مع ما ورد في نتائج الجدول رقم (12). ويمكن تفسير ذلك بطبيعة مجتمع الدراسة أو الفئة المستهدفة التي يغلب عليها العنصر النسوي.

ثانياً: توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية

حسب الجدول التالي:

## الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة	التكرارات	العبارات
12.2%	5	من 20 إلى أقل من 30 سنة
51.2%	21	من 30 إلى أقل من 40 سنة
36.6%	15	من 40 سنة فما فوق
100%	41	المجموع

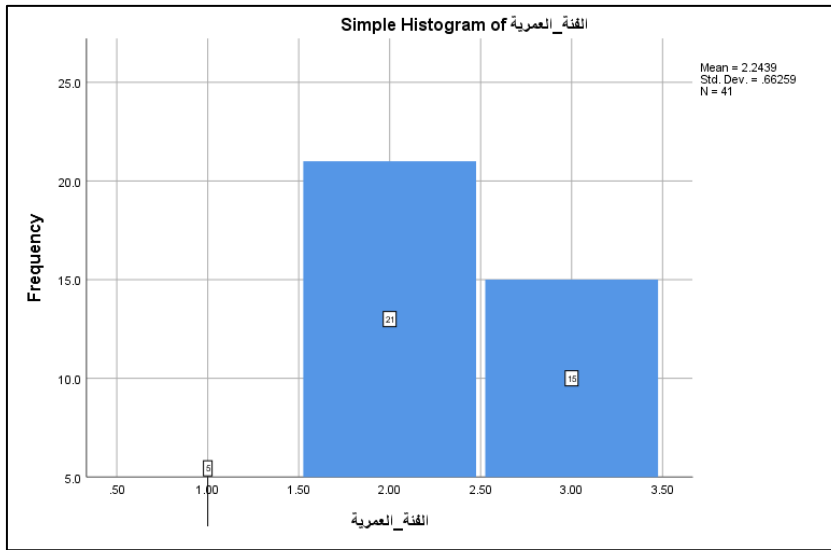
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

يظهر الجدول رقم (12) أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة تمثل الأغلبية بنسبة 51.2%، تليها فئة 40 سنة فما فوق بنسبة 36.6%، بينما تمثل الفئة الشابة من 20 إلى أقل من 30 سنة نسبة ضعيفة 12.2%. ويعكس هذا التوزيع تمركز العينة في الفئات العمرية الناضجة التي تجمع بين الخبرة المهنية والقدرة على التكيف مع المستجدات.

ومن منظور أعمق، فإن هيمنة الفئة من 30 إلى 40 سنة تعد مؤشرا إيجابيا في سياق دراسة دور التحول الرقمي في تعزيز الاستثمار في رأس المال الفكري، إذ تمثل هذه الفئة غالبا الشريحة الأكثر توازنا بين امتلاك الخبرة العملية والانفتاح على التقنيات الرقمية الحديثة، مما يجعلها أكثر قابلية لاستيعاب أدوات التحول الرقمي وتوظيفها في تنمية المعرفة التنظيمية وتحسين الأداء. كما أن الحضور المعتبر لفئة 40 سنة فما فوق يدل على توفر رصيد معرفي وخبرات تراكمية داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعزز مكونات رأس المال الفكري، خاصة إذا تم دعمه بآليات التحول الرقمي التي تساهم في نقل المعرفة وتبادلها.

في المقابل فإن انخفاض نسبة الفئة الشابة قد يشير إلى محدودية تجديد الكفاءات أو ضعف استقطاب الموارد البشرية الحديثة، وهو ما قد يؤثر مستقبلا على ديناميكية الابتكار الرقمي وعليه يمكن القول إن هذا التوزيع العمري يوفر بيئة مناسبة للاستفادة من التحول الرقمي في استثمار رأس المال الفكري من خلال التكامل بين الخبرة والتقنية، مع ضرورة تعزيز حضور الفئات الشابة لضمان الاستمرارية والتجديد المعرفي داخل المؤسسة محل الدراسة، من الجدول رقم (12) تم إعداد الشكل رقم (13)

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

يوضح الشكل رقم (13) أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية يتركز في الفئة من (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (51.2%)، تليها الفئة (40 سنة فما فوق) بنسبة (36.6%). ويشير هذا التمرکز البصري، مدعوما بقيمة المتوسط الحسابي (2.24)، إلى أن العينة تتمتع بنضج عمري وخبرة مهنية، مما يمنح استجاباتهم دقة وموضوعية تخدم أهداف الدراسة، ويؤكد تجانس العينة في تمثيل المتغيرات محل البحث.

ثالثا: توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

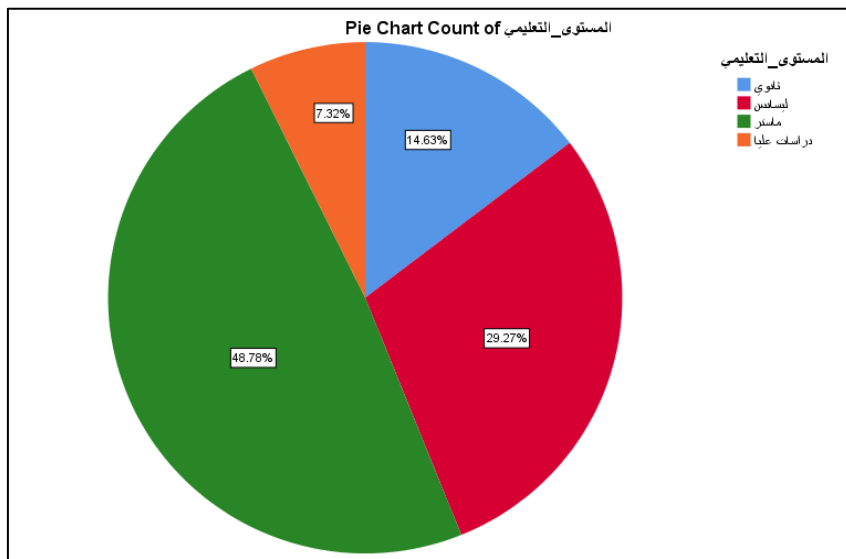
النسبة	التكرارات	العبارات
14.6%	6	ثانوي
29.3%	12	ليسانس
48.8%	20	ماستر
7.3%	3	دراسات عليا
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

يظهر الجدول رقم (13) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث تشكل فئة الماستر النسبة الأكبر بنسبة 48.8%، تليها فئة الليسانس بنسبة 29.3%، ثم الثانوي بـ 14.6%، في حين تمثل الدراسات العليا نسبة محدودة 7.3%. ويعكس هذا التوزيع ارتفاع

المستوى التعليمي لأغلب أفراد العينة، حيث أن الغالبية تمتلك تأهيلا جامعيًا. حيث نرى أن هذا الارتفاع في المستوى العلمي يعد عاملا حاسما في دراسة دور التحول الرقمي في تعزيز الاستثمار في رأس المال الفكري، إذ يرتبط المستوى التعليمي المرتفع بقدرة أكبر على استيعاب التقنيات الحديثة، وتحليل المعلومات، والمساهمة في إنتاج المعرفة داخل المؤسسة. فئة حاملي الماستر، التي تمثل النسبة الأكبر تعد أكثر قابلية للتفاعل مع بيئة العمل الرقمية، وتوظيف أدوات التحول الرقمي في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات. كما أن وجود نسبة من حاملي الدراسات العليا، رغم محدوديتها، يعزز البعد المعرفي والبحثي داخل المؤسسة، ويساهم في دعم الابتكار ونقل المعرفة، وهما عنصران أساسيان في تنمية رأس المال الفكري. في المقابل، فإن وجود فئة ذات مستوى ثانوي يشير إلى تنوع في التركيبة البشرية، مما يتطلب تكثيف برامج التكوين والتدريب الرقمي لضمان رفع كفاءتها ومواكبتها للتحول الرقمي الجدول رقم (13) تم إعداد الشكل رقم (13)

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

يوضح الشكل رقم (14) أن توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يتسم بارتفاع المؤهلات الجامعية، حيث تمثل فئة (ماستر) المساحة الأكبر في المخطط بنسبة (48.8%)، تليها فئة (ليسانس) بنسبة (29.3%). ويشير هذا التوزيع البصري بوضوح إلى أن الغالبية العظمى من العينة هم من ذوي التكوين الأكاديمي العالي، مما يعزز من قدرة الباحثين على استيعاب مفاهيم الدراسة المعقدة (مثل رأس المال الفكري) وتقديم استجابات دقيقة تتوافق مع الأهداف العلمية للبحث.

## رابعاً: توزيع مفردات العينة حسب الخبرة الوظيفية

حسب الجدول التالي:

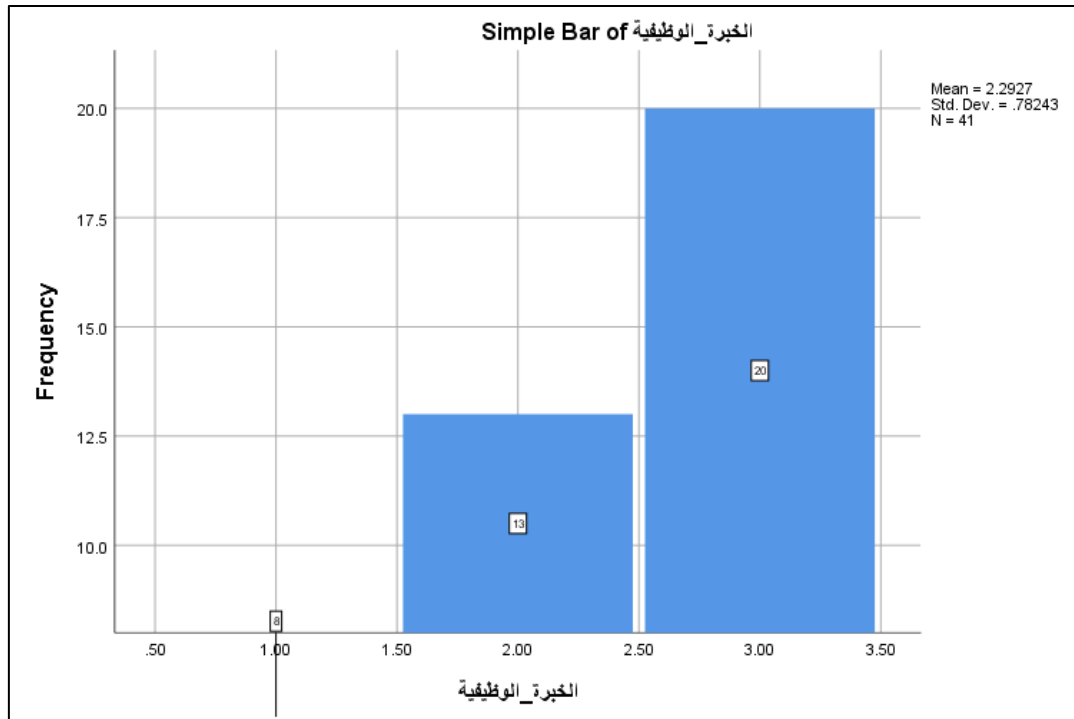
## الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية

النسبة	التكرارات	العبارات
19.5%	8	أقل من 05 سنوات
31.7%	13	من 05 إلى 15 سنة
48.8%	20	من 15 سنة فأكثر
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

يظهر الجدول رقم (14) أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة 15 سنة فأكثر بنسبة 48.8%، تليها فئة من 5-15 سنة بنسبة 31.7%، بينما تمثل الخبرة الأقل من 5 سنوات 19.5%. ويشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتمتع برصيد معرفي وخبرة عملية معتبرة، مما يعزز قدرة المؤسسة على توظيف التحول الرقمي بفعالية في تنمية رأس المال الفكري، إذ يمكن للفئات ذات الخبرة الطويلة نقل المعرفة وتجربة استخدام التقنيات الحديثة، بينما تساهم الفئات الأقل خبرة في تجديد الأفكار وضخ الطاقة الابتكارية داخل المؤسسة، من الجدول رقم (14) تم إعداد الشكل رقم (15)

## الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

يوضح الشكل رقم (15) أن توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية يميل بوضوح نحو ذوي الخبرة الطويلة، حيث تمثل الفئة (من 15 سنة فأكثر) النسبة الأكبر بـ (48.8%). ويشير هذا التركز البصري، مدعوماً بمتوسط حسابي قدره (2.29)، إلى أن غالبية المبحوثين يمتلكون رصيماً معرفياً وتجربة ميدانية واسعة داخل المؤسسة، مما يعزز من قدرة العينة على تقديم إجابات عميقة وواقعية حول متغيرات الدراسة المرتبطة بالأداء والتطوير.

#### خامساً: توزيع مفردات العينة حسب الرتبة الوظيفية

حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

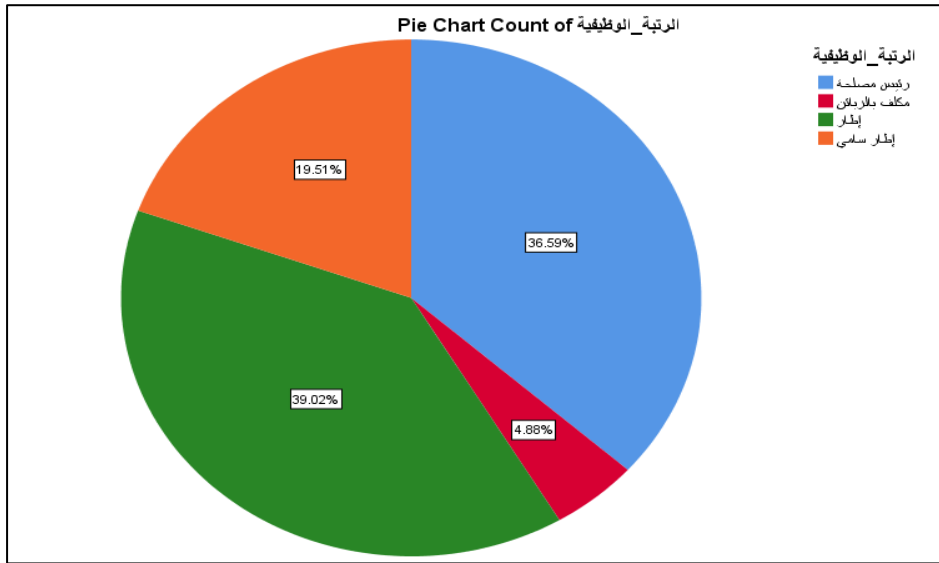
النسبة	التكرارات	العبارات
36.6%	15	رئيس مصلحة
4.9%	2	مكلف بالزبائن
39%	16	إطار
19.5%	8	إطار سامي
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

يوضح الجدول رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية، حيث تمثل فئة الإطار النسبة الأكبر بـ 39%، تليها فئة رئيس المصلحة بنسبة 36.6%، بينما تمثل الفئة العليا الإطار السامي 19.5% وفئة المكلف بالزبائن النسبة الأدنى 4.9%.

ويشير هذا التوزيع إلى تمركز العينة في مستويات وظيفية متوسطة وعليا تمتلك قدراً كبيراً من المسؤولية والمعرفة التنظيمية. من منظور تحليلي، يعزز هذا التركيب قدرة المؤسسة على الاستثمار في رأس المال الفكري، إذ أن الفئات ذات الرتب المتقدمة والإطارات تمتلك الخبرة والمعرفة الضرورية لتطبيق التحول الرقمي بكفاءة، واتخاذ قرارات تدعم تطوير المعرفة الداخلية، بينما يشكل التنوع في الرتب فرصة لتبادل الخبرات وتعزيز التعلم المؤسسي، من الجدول رقم (15) تم إعداد الشكل رقم (16)

## الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



يوضح الشكل رقم (16) تنوعاً متوازناً في الرتب الوظيفية لأفراد العينة، مع تفوق بصري لفئتي (إطار) بنسبة (39%) و(رئيس مصلحة) بنسبة (36.6%). ويشير هذا التوزيع في المخطط الدائري إلى أن الدراسة شملت فئات قيادية وتنفيذية عليا، مما يضمن شمولية النتائج وتعبيرها عن رؤية المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، وهو ما يدعم موضوعية التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة.

سادسا: توزيع مفردات العينة حسب عدد الدورات في مجال التحول الرقمي حسب الجدول التالي:

## الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات

النسبة	التكرارات	العبارات
9.8%	4	0 مرة
92.2%	37	عدة مرات
100%	41	المجموع

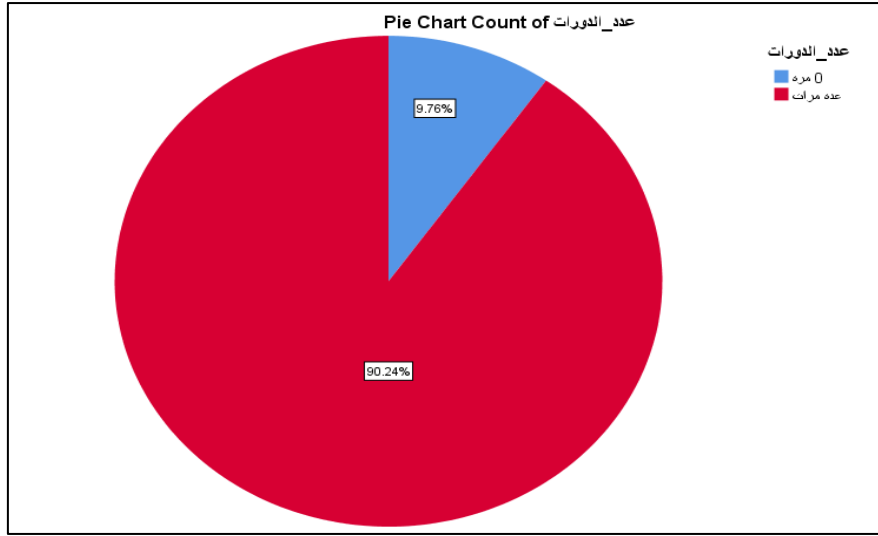
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

يظهر الجدول رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية، حيث أشار غالبية الباحثين إلى حضور عدة دورات في مجال التحول الرقمي بنسبة كبيرة تصل إلى 92.2%، في حين لم يحضر 0 مرة سوى نسبة ضئيلة 9.8%.

ويعكس هذا التوزيع التزام العاملين بالتكوين والتدريب المستمر، مما يعزز قدرة المؤسسة على الاستثمار في رأس المال الفكري، إذ أن المشاركة المتكررة في الدورات التدريبية تعزز من المهارات الرقمية، ورفع مستوى الكفاءة المهنية، ونقل المعرفة داخل المؤسسة. كما أن هذا التوجه يعكس انخراط الموظفين في

عملية التحول الرقمي، بما يدعم تطوير الأداء التنظيمي وتعزيز التعلم المؤسسي، من الجدول رقم (16) تم إعداد الشكل رقم (17)

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات في مجال التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

يوضح الشكل رقم (17) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات في مجال التحول الرقمي حيث نلاحظ هيمنة واضحة لفئة (عدة مرات) التي شكلت المساحة الأكبر في المخطط بنسبة (90.2%)، مقابل نسبة ضئيلة جداً لم يتلقوا أي تدريب. ويشير هذا التوزيع البصري القاطع إلى الوعي التدريبي العالي لدى أفراد العينة في مجال التحول الرقمي، مما يجعلهم مؤهلين منهجياً لتقييم أثر هذا التحول على رأس المال الفكري، ويؤكد على استثمار المؤسسة في تنمية المهارات التقنية لموظفيها.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

للقيام بالتحليل الوصفي لإجابات مجتمع الدراسة، لا بد من تحديد أوزان عبارات محاور الدراسة المعبر عنها في محاور الإستبيان ومن تم تحديد الوسط المرجح ودرجة الموافقة المقابلة له.

#### أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الأول التحول الرقمي

سيتم تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات وأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)، وهذا لفهم مستوى استجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- حول هذه العوامل، ومعرفة تباين الآراء حول كل بعد من أبعاده.

#### 1-البعد الأول: التقنيات الرقمية

بغرض التعرف على آراء واتجاهات أفراد العينة حول واقع استخدام التقنيات الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

المبحوثين حول العبارات المكونة لهذا البعد، ويوضح الجدول الموالي تفاصيل النتائج الإحصائية المتحصل عليها

الجدول رقم (17): تحليل آراء العينة نحو بعد التقنيات الرقمية

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى	
											درجة الموافقة
01	تعتمد المؤسسة على تقنيات رقمية حديثة في تسيير أعمالها.	1	0	0	32	8	4.122	0.640	3	مرتفع	
		2.4	0	0	78.0	19.5					%
02	تستخدم المؤسسة أنظمة معلومات متكاملة تدعم اتخاذ القرار.	2	0	1	31	7	4.000	0.806	4	مرتفع	
		4.9	0	2.4	75.6	17.1					%
03	تسهل التطبيقات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري.	1	0	2	27	11	4.146	0.726	2	مرتفع	
		2.4	0	4.9	65.9	26.8					%
04	توظف المؤسسة حلولاً رقمية متطورة لتحسين جودة الخدمات.	2	0	2	30	7	3.975	0.821	6	مرتفع	
		4.9	0	4.9	73.2	17.1					%
05	تعتمد المؤسسة على البرمجيات الحديثة في إدارة الموارد.	1	1	4	27	8	3.975	0.790	5	مرتفع	
		2.4	2.4	9.8	65.9	19.5					%
06	تسهل التقنيات الرقمية في تسريع معالجة المعلومات.	0	1	2	28	10	4.146	0.614	1	مرتفع	
		0	2.4	4.9	68.3	24.2					%
07	تدعم الأنظمة الرقمية دقة العمليات الإدارية.	0	3	1	31	6	3.975	0.688	4	مرتفع	
		0	7.3	2.4	75.6	14.6					%
	المتوسط العام والانحراف العام للتقنيات الرقمية في المؤسسة										
							4.048	0.606	-		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V29.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (17) أن آراء أفراد العينة جاءت في مجملها إيجابية بدرجة مرتفعة تجاه بعد التقنيات الرقمية، حيث بلغ المتوسط العام (4.048) بانحراف معياري (0.606)، مما يدل على تقارب وتجانس استجابات أفراد العينة. وعلى مستوى الفقرات، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (06) «تسهل التقنيات الرقمية في تسريع معالجة المعلومات» بمتوسط (4.146) وانحراف (0.614)، وهو ما يعكس

إدراكًا عاليًا لأهمية السرعة في معالجة البيانات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة -، تليها الفقرة (03) «تسهم التطبيقات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري» بنفس المتوسط (4.146) وانحراف (0.726)، مما يشير إلى اقتناع قوي بدور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري، كما احتلت الفقرة (01) «تعتمد المؤسسة على تقنيات رقمية حديثة في تسيير أعمالها» المرتبة الثالثة بمتوسط (4.122)، وهو مؤشر على تبني المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة. في حين جاءت الفقرة (02) «تستخدم المؤسسة أنظمة معلومات متكاملة تدعم اتخاذ القرار» بمتوسط (4.000)، مما يدل على مستوى جيد من دعم القرار، رغم وجود تباين نسبي في الآراء. أما الفقرة (07) «تدعم الأنظمة الرقمية دقة العمليات الإدارية» فقد سجلت متوسطًا (3.975)، مما يعكس موافقة مرتفعة لكنها أقل نسبيًا مقارنة بباقي الفقرات.

وفي المراتب الأخيرة، جاءت الفقرة (04) «توظف المؤسسة حلولاً رقمية متطورة لتحسين جودة الخدمات» والفقرة (05) «تعتمد المؤسسة على البرمجيات الحديثة في إدارة الموارد» بمتوسط (3.975) لكل منهما، وهو ما يشير إلى أن هذه الجوانب، رغم تقييمها الإيجابي، قد تحتاج إلى مزيد من التعزيز والتطوير داخل المؤسسة. وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة - تعتمد بشكل واضح على التقنيات الرقمية، مع وجود فرص لتحسين بعض التطبيقات العملية لتعزيز الأداء العام.

## 2- البعد الثاني: العمليات الداخلية الرقمية

أما فيما يخص بعد العمليات الداخلية الرقمية، فقد ركزت الدراسة على استطلاع آراء المبحوثين حول مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- على الرقمنة في تنظيم وتسيير إجراءاتها ومعاملاتها الداخلية، والجدول الموالي يستعرض النتائج الإحصائية من متوسطات وانحرافات معيارية وترتيب لعبارات هذا المحور.

الجدول رقم (18): تحليل آراء العينة نحو بعد العمليات الداخلية الرقمية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا	محايد	أوافق بشدة				
08	تم رقمنة الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة.	0	3	3	29	6	3.926	0.720	6	مرتفع
		0%	7.3	7.3	70.7	14.6				
09	يتم إنجاز المعاملات الداخلية عبر منصات إلكترونية.	0	3	4	25	9	3.975	0.790	5	مرتفع
		0%	7.3	9.8	61.0	22.0				

مرتفع	1	0.775	4.268	16	22	2	0	1	التكرار	تسهل الرقمنة في تحسين تدفق العمل بين الأقسام.	10
				39.0	53.7	4.9	0	2.4	%		
مرتفع	2	0.524	4.219	11	28	2	0	0	التكرار	تساعد العمليات الرقمية في تنظيم الأنشطة اليومية.	11
				26.6	68.3	4.9	0	0	%		
مرتفع	4	0.842	4.122	11	28	0	0	2	التكرار	تدعم الرقمنة سرعة الاستجابة للمتغيرات التنظيمية.	12
				26.8	68.3	0	0	4.9	%		
مرتفع	7	0.768	3.902	6	28	5	1	1	التكرار	تدعم العمليات الرقمية التنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية.	13
				14.6	68.3	12.2	2.4	2.4	%		
مرتفع	3	0.691	4.146	10	29	1	0	1	التكرار	تسهل الرقمنة في تعزيز كفاءة استغلال الموارد.	14
				24.4	70.7	2.4	0	2.4	%		
مرتفع	-	0.550	4.080	المتوسط العام والانحراف العام للعمليات الداخلية الرقمية في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V29

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن آراء أفراد العينة جاءت بدرجة مرتفعة تجاه بعد العمليات الداخلية الرقمية، حيث بلغ المتوسط العام (4.080) بانحراف معياري (0.550)، مما يدل على وجود توافق كبير بين الباحثين حول فعالية الرقمنة في تحسين العمليات الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - . وعلى مستوى الفقرات، احتلت المرتبة الأولى الفقرة (10) «تسهل الرقمنة في تحسين تدفق العمل بين الأقسام» بمتوسط (4.268) وانحراف (0.775)، وهو ما يعكس إدراكاً قوياً لدور الرقمنة في تعزيز الانسيابية التنظيمية. تليها الفقرة (11) «تساعد العمليات الرقمية في تنظيم الأنشطة اليومية» بمتوسط (4.219) وانحراف منخفض (0.524)، مما يشير إلى اتفاق كبير بين أفراد العينة حول أهمية التنظيم الرقمي في العمل اليومي، كما جاءت الفقرة (14) «تسهل الرقمنة في تعزيز كفاءة استغلال الموارد» في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.146)، وهو مؤشر على الدور الإيجابي للتقنيات الرقمية في تحقيق الكفاءة الاقتصادية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -، تليها الفقرة (12) «تدعم الرقمنة سرعة الاستجابة للمتغيرات التنظيمية» بمتوسط (4.122)، مما يعكس قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - على التكيف مع التغيرات بفضل الرقمنة. في حين احتلت الفقرة (09) «يتم إنجاز المعاملات الداخلية عبر منصات إلكترونية» المرتبة الخامسة بمتوسط (3.975)، وهو ما يدل على وجود تطبيق جيد نسبياً للمنصات الإلكترونية مع بعض التباين في الآراء.

أما الفقرة (08) «تم رقمنة الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة» فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط (3.926)، مما يشير إلى أن عملية الرقمنة الإدارية متحققة لكن ليست بالمستوى الأعلى. في حين سجلت الفقرة (13) «تدعم العمليات الرقمية التنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية» أدنى متوسط (3.902)، وهو ما قد يعكس وجود بعض التحديات في تحقيق تنسيق رقمي متكامل بين مختلف الوحدات. وبصفة عامة، تؤكد النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة - قطعت شوطاً مهماً في رقمنة عملياتها الداخلية، مع الحاجة إلى تعزيز التكامل والتنسيق بين الوحدات التنظيمية لتحقيق فعالية أكبر.

### 3-البعد الثالث: البيانات الرقمية

وفيما يخص البعد الثالث المتعلق بالبيانات الرقمية، فقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- على قواعد البيانات المحدثة في عمليات التخطيط واتخاذ القرار وتطوير الخدمات المقدمة، ويستعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المفسرة لآراء العينة حول هذا البعد

الجدول رقم (19): تحليل آراء العينة نحو بعد البيانات الرقمية

الرقم	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
15	تعتمد المؤسسة على البيانات الرقمية في التخطيط واتخاذ القرار.	التكرار	1	1	3	28	8	4.000	0.774	2	مرتفع
		%	2.4	2.4	7.3	68.3	19.5				
16	تتوفر قواعد بيانات محدثة تدعم الأنشطة الإدارية.	التكرار	1	1	4	28	7	3.951	0.773	5	مرتفع
		%	2.4	2.4	9.8	68.3	17.1				
17	يتم استثمار البيانات في تطوير الخدمات المقدمة.	التكرار	1	0	5	29	6	3.951	0.705	4	مرتفع
		%	2.4	0	12.2	70.7	14.6				
18	تسهم البيانات الرقمية في تعزيز التعلم التنظيمي.	التكرار	0	1	4	31	5	3.975	0.569	3	مرتفع
		%	0	2.4	9.8	75.6	12.2				
19	تحافظ المؤسسة على سرية وأمان بيانات الموظفين والعملاء	التكرار	0	2	2	27	10	4.097	0.700	1	مرتفع
		%	0	4.9	4.9	65.9	24.4				

مرتفع	-	0.605	3.975	المتوسط العام والانحراف العام للبيانات الرقمية في المؤسسة
-------	---	-------	-------	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V29.

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن آراء أفراد العينة جاءت بدرجة مرتفعة تجاه بعد البيانات الرقمية، حيث بلغ المتوسط العام (3.975) بانحراف معياري (0.605)، مما يعكس مستوى جيداً من تبني المؤسسة لاستخدام البيانات الرقمية في مختلف أنشطتها، مع وجود درجة مقبولة من التجانس في استجابات المبحوثين. وعلى مستوى الفقرات، احتلت المرتبة الأولى الفقرة (19) «تحافظ المؤسسة على سرية وأمان بيانات الموظفين والعملاء» بمتوسط (4.097) وانحراف (0.700)، وهو ما يدل على إدراك قوي لأهمية أمن المعلومات وحمايتها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة -، تليها الفقرة (15) «تعتمد المؤسسة على البيانات الرقمية في التخطيط واتخاذ القرار» بمتوسط (4.000) وانحراف (0.774)، مما يعكس توجهاً واضحاً نحو الاعتماد على البيانات في دعم القرارات الإدارية. كما جاءت الفقرة (18) «تسهّم البيانات الرقمية في تعزيز التعلم التنظيمي» في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.975) وانحراف منخفض (0.569)، وهو ما يشير إلى اتفاق ملحوظ حول دور البيانات في تطوير المعرفة التنظيمية.

في حين احتلت الفقرة (17) «يتم استثمار البيانات في تطوير الخدمات المقدمة» المرتبة الرابعة بمتوسط (3.951)، مما يعكس مستوى جيداً من توظيف البيانات في تحسين الخدمات، رغم إمكانية تطوير هذا الجانب بشكل أكبر. أما الفقرة (16) «تتوفر قواعد بيانات محدثة تدعم الأنشطة الإدارية» فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.951) وانحراف (0.773)، وهو ما قد يشير إلى وجود بعض القصور النسبي في تحديث قواعد البيانات أو إدارتها بشكل مستمر، وبصفة عامة تؤكد النتائج أن تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة - على البيانات الرقمية بشكل معتبر، خاصة في جانب الأمن المعلوماتي، مع الحاجة إلى تعزيز استثمار البيانات وتحديث قواعدها لدعم الأداء المؤسسي بشكل أكثر فعالية.

#### 4-البعد الرابع: الموارد البشرية الرقمية

وفيما يخص البعد الرابع المتعلق بالموارد البشرية الرقمية، فقد سعت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- بتطوير مهارات كفاءاتها البشرية رقمياً، ومدى توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والتعلم المستمر، ويستعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الخاص بعبارات هذا المحور

#### الجدول رقم (20): تحليل آراء العينة نحو بعد الموارد البشرية الرقمية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	المستوى
-------	----------	---------------	---------

	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
20	مرتفع	0.724	3.975	7	28	5	0	1	التكرار	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية.	
				17.1	68.3	12.2	0	2.4	%		
21	مرتفع	0.842	4.122	11	28	0	0	2	التكرار	يتم تشجيع الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة في العمل.	
				17.1	68.3	0	0	4.9	%		
22	مرتفع	0.790	4.024	11	22	6	2	0	التكرار	تدعم المؤسسة التعلم الإلكتروني المستمر.	
				26.8	53.7	14.6	4.9	0	%		
23	مرتفع	0.872	3.804	8	20	11	1	1	التكرار	يتم استقطاب كفاءات تمتلك خبرات رقمية متقدمة.	
				19.5	48.8	26.8	2.4	2.4	%		
24	مرتفع	0.739	3.951	9	22	9	1	0	التكرار	تعزز بيئة العمل الرقمية الإبداع والابتكار.	
				22.0	53.7	22.0	2.4	0	%		
25	مرتفع	0.707	3.731	4	24	11	2	0	التكرار	يتم تقييم الكفاءات الرقمية بشكل دوري.	
				9.8	58.5	26.8	4.9	0	%		
مرتفع	-	0.634	3.935	المتوسط العام والانحراف العام للموارد البشرية الرقمية في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V29.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (20) أن آراء أفراد العينة جاءت بدرجة مرتفعة تجاه بعد الموارد البشرية الرقمية، حيث بلغ المتوسط العام (3.935) بانحراف معياري (0.634)، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو دعم وتنمية الكفاءات الرقمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة -، مع وجود قدر مقبول من التجانس في الاستجابات. وعلى مستوى الفقرات، احتلت المرتبة الأولى الفقرة (21) «يتم تشجيع الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة في العمل» بمتوسط (4.122) وانحراف (0.842)، وهو ما يدل على اهتمام بتحفيز ال مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة - استخدام الفعلي للتكنولوجيا في بيئة العمل تليها الفقرة (22) «تدعم المؤسسة التعلم الإلكتروني المستمر» بمتوسط (4.024) وانحراف (0.790)، مما يعكس توجهاً نحو ترسيخ ثقافة التعلم الرقمي المستدام. كما جاءت الفقرة (20) «توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية» في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.975)، وهو مؤشر على توفر برامج تدريبية، وإن كانت تحتاج إلى مزيد من التعزيز، في حين احتلت الفقرة (24) «تعزز بيئة العمل الرقمية الإبداع والابتكار» المرتبة الرابعة بمتوسط (3.951)، مما يدل على دور البيئة الرقمية في دعم الابتكار بدرجة جيدة. أما الفقرة (23)

«يتم استقطاب كفاءات تمتلك خبرات رقمية متقدمة» فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.804)، وهو ما قد يشير إلى وجود بعض التحديات في جذب الكفاءات الرقمية عالية المستوى. وأخيراً، سجلت الفقرة (25) «يتم تقييم الكفاءات الرقمية بشكل دوري» أدنى متوسط (3.731)، مما يعكس ضعفاً نسبياً في آليات التقييم الدوري للمهارات الرقمية.

وبصفة عامة، تؤكد النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة - تبذل جهوداً معتبرة في تنمية مواردها البشرية رقمياً، خاصة في جانب التحفيز والتعلم، إلا أنها تحتاج إلى تعزيز سياسات الاستقطاب والتقييم الدوري للكفاءات الرقمية لضمان تحقيق مستويات أعلى من الأداء والابتكار.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني رأس المال الفكري (المتغير التابع)

تم تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات المتغير التابع (رأس المال الفكري)، وهذا لفهم تقييم استجابات موظفي وإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - نحو الاستثمار في رأس المال الفكري.

الجدول رقم (21): تحليل آراء العينة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
01	تستثمر المؤسسة في تنمية المعارف التخصصية للموظفين بصورة مستمرة.	1	0	6	19	15	4.146	0.853	2	مرتفع
		2.4	0	14.6	46.3	36.6				
02	تسهم برامج التدريب والتكوين في تطوير الكفاءات المهنية للعاملين.	2	0	4	19	16	4.146	0.963	3	مرتفع
		4.9	0	9.8	46.3	39.0				
03	يتم توظيف الخبرات المتراكمة للموظفين في تحسين جودة العمل.	1	3	8	12	17	4.000	1.072	8	مرتفع
		2.4	7.3	19.5	29.3	41.5				

مرتفع	9	0.821	3.975	12	17	11	1	0	التكرار	يتم تشجيع الموظفين على تنمية قدراتهم الابتكارية داخل بيئة العمل.	04
				29.3	41.5	26.8	2.4	0	%		
مرتفع	12	0.998	3.951	12	20	6	1	2	التكرار	تسهم الهياكل الإدارية في تعزيز تدفق المعرفة بين الوحدات.	05
				29.3	48.8	14.6	2.4	4.9	%		
مرتفع	7	0.974	4.000	14	17	7	2	1	التكرار	تسهم السياسات التنظيمية في استدامة رأس المال الفكري.	06
				34.1	41.5	17.1	4.9	2.4	%		
مرتفع	4	0.891	4.122	15	18	7	0	1	التكرار	تعزز المؤسسة علاقاتها المهنية بما يدعم تبادل المعرفة.	07
				36.6	43.9	17.1	0	2.4	%		
مرتفع	5	0.803	4.117	16	17	7	1	0	التكرار	تسهم علاقات المؤسسة مع المتعاملين في تطوير خبراتها التنظيمية.	08
				39.0	41.5	17.1	2.4	0	%		
مرتفع	1	0.833	4.170	17	15	8	1	0	التكرار	تدعم العلاقات الداخلية التعاون المعرفي بين الأقسام.	09
				41.5	36.6	19.5	2.4	0	%		
مرتفع	11	1.060	3.975	15	15	8	1	2	التكرار	تعتمد المؤسسة على بعض الطرق والوسائل لقيس الموجودات الفكرية	10
				36.6	36.6	19.5	2.4	4.9	%		
مرتفع	6	0.943	4.097	15	19	4	2	1	التكرار	تتم تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة من خلال المعرفة الفكرية	11
				36.6	46.3	9.8	4.9	2.4	%		
مرتفع	10	1.051	3.975	15	15	8	1	2	التكرار	تعزز الثقة المتبادلة بين المؤسسة	12
				36.6	36.6	19.5	2.4	4.9	%		

										ومحيطها تبادل الخبرات والمعارف
مرتفع	-	0.655	4.061	المتوسط العام والانحراف العام لرأس المال الفكري في المؤسسة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (21) الخاص بالمحور الثاني أن الاستثمار في رأس المال الفكري جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.061) بانحراف معياري (0.655)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية والمعرفية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -.

كما سجلت معظم العبارات متوسطات حسابية مرتفعة، حيث جاءت العبارة (09) المتعلقة بدعم العلاقات الداخلية والتعاون المعرفي في المرتبة الأولى بمتوسط (4.170)، تليها العبارتان (01) و(02) بمتوسط متساوٍ قدره (4.146)، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتنمية المعارف التخصصية وتفعيل برامج التدريب من أجل تطوير الكفاءات المهنية. كما جاءت باقي العبارات بمتوسطات متقاربة، مما يدل على وجود توجه إيجابي نحو تعزيز العلاقات الخارجية وتبادل الخبرات، إضافة إلى تبني سياسات تنظيمية تدعم استدامة رأس المال الفكري داخل مؤسسة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -.

وعليه، يمكن القول إن المؤسسة تولي اهتماماً واضحاً بالاستثمار في رأس مالها الفكري باعتباره ركيزة أساسية لتحسين الأداء وضمان الاستمرارية والتطور.

**المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لأثر أبعاد التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري واختبار صحة الفرضيات**

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، سنحاول القيام بقياس العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في (التقنيات الرقمية، العمليات الداخلية الرقمية، البيانات الرقمية، الموارد البشرية الرقمية)، والمتغير التابع المتمثل في رأس المال الفكري، وهذه كمرحلة استطلاعية استكشافية، ليتم بعدها بقياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه المتغيرات المستقلة الجزئية على المتغير التابع وهذا باستخدام أسلوب من الأساليب الإحصائية المتقدمة المتمثلة في الإنحدار الخطي المتعدد.

**أولاً: اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:**

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فهذا يسمح بتطبيق الاختبارات البارامترية (المعلمية)، ولدراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يمكن التطبيق باستخدام "معامل الارتباط بيرسون"

**.Person corelation**

## الجدول رقم (22): مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير المستقل	رأس المال الفكري
التقنيات الرقمية	قيمة الدلالة الإحصائية
	معامل الارتباط بيرسون
العمليات الداخلية الرقمية	قيمة الدلالة الإحصائية
	معامل الارتباط بيرسون
البيانات الرقمية	قيمة الدلالة الإحصائية
	معامل الارتباط بيرسون
الموارد البشرية الرقمية	قيمة الدلالة الإحصائية
	معامل الارتباط بيرسون

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

من خلال الجدول رقم (22) والذي يوضح جدول مصفوفة ارتباط بيرسون وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والمتغير التابع المتمثل في رأس المال الفكري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين التقنيات الرقمية ورأس المال الفكري (0.681) عند مستوى دلالة Sig=0.000 مما يدل على وجود علاقة طردية قوية نسبيا، أي أنه كلما زاد تبني التقنيات الرقمية ارتفع مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري. كما سجلت العمليات الداخلية الرقمية معامل ارتباط قدره (0.740)، وهو ما يعكس علاقة قوية ودالة إحصائية، مما يشير إلى أهمية تحسين العمليات الرقمية الداخلية في تعزيز رأس المال الفكري.

كما أظهرت البيانات الرقمية ارتباطا موجبا ودال إحصائيا بقيمة (0.673)، مما يدل على أن الاستخدام الفعال للبيانات يعزز من رفع مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري، في حين سجلت الموارد البشرية الرقمية أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.835)، ما يعكس وجود علاقة قوية جدا، ويبرز الدور المحوري لهذا البعد في دعم وتطوير رأس المال الفكري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة.

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج وجود علاقات ارتباطية قوية وموجبة بين مختلف أبعاد التحول الرقمي ورأس المال الفكري، مما يعزز من فرضية وجود تأثير محتمل لهذه الأبعاد، ويمهد لاستخدام نماذج الانحدار الخطي المتعدد لتحليل طبيعة هذا التأثير بشكل أكثر دقة وشمولية.

## ثانيا: اختبار افتراضات الانحدار الخطي المتعدد

نظرا لتعدد أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)، لم يكن من المناسب الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقتصر على دراسة أثر متغير مستقل واحد فقط على المتغير التابع، لما قد

يؤدي إليه ذلك من إغفال للتأثيرات المشتركة والتفاعلية بين الأبعاد المختلفة، وعليه تم اعتماد نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كونه يتيح إمكانية دراسة تأثير عدة متغيرات مستقلة في آن واحد على المتغير التابع، مع التحكم في تأثير المتغيرات الأخرى، وبالتالي يحسب التأثير الصافي لكل متغير على حدى، مما يوفر نتائج أكثر دقة وواقعية في تفسير العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والاستثمار في رأس المال الفكري. كما يسمح هذا النموذج بتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا، وبالتالي تقديم تحليل إحصائي أكثر شمولاً وملاءمة لطبيعة الدراسة. قبل البدء بتحليل الانحدار الخطي المتعدد، ومن الناحية الإحصائية، يجب التحقق من دلالة النموذج ككل عبر اختبار ANOVA، ودراسة تأثير كل بعد مستقل باستخدام اختبار t، بالإضافة إلى التأكد من استيفاء افتراضات الانحدار الأساسية، بما في ذلك خطية العلاقة، استقلالية البواقي، عدم وجود تعدد خطي قوي (Multicollinearity)، واتباع التوزيع الطبيعي للبواقي، وهذا لضمان صحة النتائج واستقرارها.

- **العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:** من خلال مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تبين أنه هناك علاقة ارتباط فيما بينها وبالتالي هناك علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- **جدول تحليل التباين ANOVA واختبار الدلالة الإحصائية الكلية**

من خلال مخرجات برنامج SPSSV29 تم اعداد الجدول رقم (23) والذي يمثل تحليل التباين

.ANOVA

**الجدول رقم (23): تحليل التباين ANOVA**

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	فيشر	الدلالة الإحصائية
1	الانحدار	4	1.055	8.651	0.000
	البواقي	36	0.188		
	المجموع	40			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

من خلال الجدول أعلاه رقم 23 والذي يمثل جدول تحليل التباين ANOVA يتكون من شقين:

- **الشق الأول:** يتعلق بمصدر التباين سوى ما تعلق بالانحدار أو البواقي، نلاحظ ان المتغيرات المدرجة في النموذج لها تأثير أقل أو مصدر أقل من التباين مقارنة بالبواقي والتي تساوي 6.398 ما يفسر أن درجة تأثير أقل نوعا ما لمتغيرات الانحدار.
- **الشق الثاني:** في جدول تحليل التباين ANOVA يتعلق باختبار فيشر F أو المعنوية الإحصائية الكلية لمعاملات النموذج. هنا يبين الجدول أن الدلالة الإحصائية الكلية  $\text{sig}=0.000$  مما يدل على أن النموذج

بالكامل معنوي إحصائياً، حيث بلغت قيمة فيشر  $F=8.651$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي الأربعة المتمثلة في ( التقنيات الرقمية، العمليات الداخلية الرقمية، البيانات الرقمية، الموارد البشرية الرقمية) ورأس المال الفكري.

- **الإزدواج الخطي:** أي عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة أو ما يسمى بالعلاقات المتداخلة Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، ولمعرفة وجود هذه المشكلة من عدمها يجب حساب معامل تضخم التباين VIF لكل متغير مستقل على حدى، حيث يجب ألا تكون قيمة معامل تضخم التباين أكبر من 5، لتحقيق شرط عدم وجود الازدواج الخطي.

نلاحظ من خلال جدول تحليل معاملات الانحدار والثابت Coefficients أن قيمة VIF للمتغيرات المستقلة الجزئية هي على التوالي: 1.501، 1.684، 1.401، 1.704 وهي لم تتعدى القيمة 5 وبالتالي عدم وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

كما أظهرت نتائج معاملات الارتباط بين معاملات الانحدار Coefficient Correlations أن العلاقات بين أبعاد التحول الرقمي جاءت ضعيفة إلى متوسطة، حيث تراوحت بين (-0.182) و(-0.410)، وهي قيم أقل من الحد الحرج (0.80)، مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة. كما بينت نتائج التباين المشترك انخفاض القيم، وهو ما يعكس استقرار النموذج الإحصائي ويعزز من مصداقية نتائجه، ويؤكد استقلالية كل بعد من أبعاد التحول الرقمي في تفسير الاستثمار في رأس المال الفكري.

كذلك أظهرت نتائج اختبار تشخيص التعدد الخطي في جدول Collinearity Diagnostics أن قيم مؤشر الحالة (Condition Index) تراوحت بين (1.000) و(8.29)، وهي أقل من الحد الحرج (10)، مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة. كما أن قيم Eigenvalues لم تكن قريبة من الصفر، مما يعكس استقرار النموذج، في حين جاءت نسب التباين موزعة بشكل متوازن دون وجود تركيز مرتفع في بعد واحد، وهو ما يؤكد استقلالية أبعاد التحول الرقمي وقدرتها على تفسير الاستثمار في رأس المال الفكري بشكل سليم إحصائياً.

- تحقق شرط بيانات المتغير التابع (رأس المال الفكري) موزعة طبيعياً.

- التأكد من عدم وجود القيم المتطرفة:

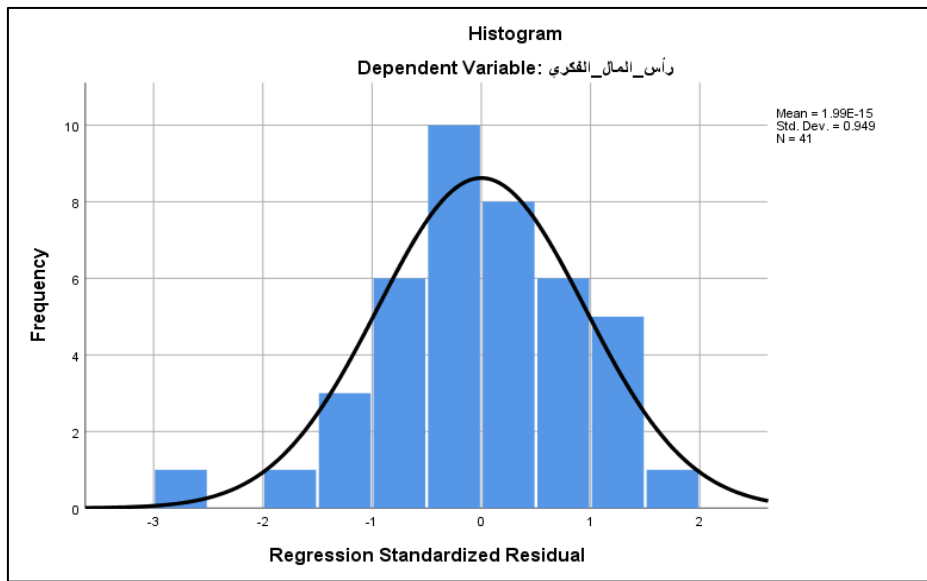
هذا الشرط يجب تحققه قبل القيام بخطوة الانحدار الخطي المتعدد ويتم التأكد من عدم وجود القيم المتطرفة بالاستعانة باختبار مسافة ميها لانوبيس mihalanobis، حيث نقوم بمقارنة أكبر قيمة لاختبار ميها لانوبيس مع القيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع الجدولية، والتي يتم استخراجها عند مستوى معنوية

0.001 ودرجة الحرية التي تساوي عدد المتغيرات المستقلة، فإذا كانت أكبر قيمة لاختبار ميهاالانوبيس أقل من القيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع الجدولية فإننا نقبل الفرض الصفري على أنه لا توجد قيم متطرفة. من خلال برنامج SpssV29 تبين أن أكبر قيمة للميهاالانوبيس هي 12.500 وعند مقارنتها بالقيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع الجدولية عند مستوى معنوية 0.001 ودرجة الحرية التي تساوي عدد المتغيرات المستقلة أي  $df=4$  والتي تساوي 18.852 أي أن قيمة ميهاالانوبيس أقل من قيمة اختبار كاي تربيع الجدولية، وبالتالي لا وجود للقيم المتطرفة والشرط محقق.

نلاحظ من خلال جدول البواقي أن قيم Mahalanobis Distance و Leverage كانت ضمن الحدود المقبولة، وهو ما يعكس سلامة البيانات وملاءمة نموذج الانحدار المستخدم في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والاستثمار في رأس المال الفكري.

- شرط تجانس البواقي: وهنا يجب أن تتبع البواقي التوزيع الطبيعي وهو ما يوضحه الشكل رقم 18

الشكل رقم (18): تجانس البواقي لمتغير رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

من خلال الشكل رقم 18 والذي يمثل شرط تجانس البواقي للمتغير التابع (رأس المال الفكري) نلاحظ أن البواقي منتشرة بشكل عشوائي كما أن غالبيتها واقعة بين  $-3$  و  $+3$  مما يدل على أن شرط التجانس محقق، كما أظهرت نتائج تحليل البواقي أن متوسط الأخطاء يساوي تقريبا الصفر، وهو ما يدل على عدم وجود تحيز في النموذج، كما أن القيم المعيارية للبواقي تقع ضمن المجال المقبول ( $\pm 3$ )، مما يشير إلى عدم وجود قيم شاذة مؤثرة. إضافة إلى ذلك، جاءت قيم Cook's Distance أقل من الواحد، مما يؤكد عدم وجود مشاهدات ذات تأثير كبير على تقديرات النموذج.

### ثالثا: تحديد نموذج الدراسة

بعد التحقق من الشروط السالفة الذكر، توصلنا إلى أنه يمكننا تطبيق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد على الدراسة لقياس أثر التحول الرقمي في تعزيز الاستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، حيث تم تقسيم المتغير المستقل والمتمثل في التحول الرقمي إلى أربعة متغيرات مستقلة جزئية: (التقنيات الرقمية، العمليات الداخلية الرقمية، البيانات الرقمية، الموارد البشرية الرقمية)، وعند صياغة الفرضيات تم صياغتها على أساس ما مدى أثر المتغيرات المستقلة الجزئية على الإستثمار في رأس المال الفكري، وبالتالي يكون نموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + \epsilon$$

حيث تمثل:

**B0**: الثابت

**X1**: التقنيات الرقمية

**X2**: العمليات الداخلية الرقمية

**X3**: البيانات الرقمية

**X4**: الموارد البشرية الرقمية

**ε**: يمثل التأثيرات الأخرى غير المفسرة من قبل النموذج.

**Bi**: يشير إلى مقدار التغير المتوقع في الاستثمار في رأس المال الفكري لكل زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل المقابل، مع ثبات بقية المتغيرات.

**Y**: رأس المال الفكري.

وبالتالي يمكن صياغة نموذج الدراسة أي معادلة الإنحدار على النحو التالي:

$$\text{العمليات الداخلية } B_2 + \text{التقنيات الرقمية } B_1 + \text{الإستثمار في رأس المال البشري } B_0 = \text{الموارد البشرية الرقمية } B_4 + \text{البيانات الرقمية } B_3 + \text{الرقمية } \epsilon$$

رابعا: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات:

#### 1- جدول الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة

يمثل الجدول رقم (24) ملخص النموذج للانحدار الخطي المتعدد.

#### الجدول رقم (24): ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في معامل التحديد	التغير في معامل فيشر

			R <sup>2</sup> Adjusted	R <sup>2</sup>	R	
7.801	0.452	0.42142	0.431	0.491	0.701	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أعلاه والذي يمثل ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة الجزئية (أبعاد التحول الرقمي) والمتغير التابع (رأس المال الفكري) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي  $R=0.701$ ، أما قيمة معامل التحديد المصحح فهي  $R^2=0.431$ ، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما نسبته 43.1% من تباين المتغير التابع (رأس المال الفكري).

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن النموذج المكون من أربعة أبعاد مستقلة قادر على تفسير نسبة معتبرة من التباين في المتغير التابع. فقد بلغ  $R^2$  العادي 0.491، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 49% من التباين الكلي، إلا أن هذا التقدير قد يكون متضخما نسبيا نظرا لعدد المتغيرات وحجم العينة المحدود ( $n=41$ ).

ولتصحيح هذا التضخيم، تم الاعتماد على  $R^2$  المعدل الذي بلغ 0.431، ما يعكس قدرة تفسيرية حقيقية للنموذج تبلغ نحو 43% بعد تعديل تأثير حجم العينة وعدد المتغيرات، وتشير هذه النتائج إلى أن النموذج يمتلك قوة تفسيرية متوسطة إلى جيدة، مع بقاء حوالي 57% من التباين غير مفسر، مما يدل على وجود عوامل أخرى خارج النموذج تؤثر على المتغير التابع (رأس المال الفكري).

## 2- قياس أثر أبعاد التحول الرقمي على الاستثمار في رأس المال الفكري

بناء على جدول معاملات الانحدار الخطي المتعدد لتقدير أثر كل بعد من أبعاد التحول الرقمي (التقنيات الرقمية، العمليات الداخلية الرقمية، البيانات الرقمية، الموارد البشرية الرقمية) على الاستثمار في رأس المال الفكري. يتيح هذا الجدول تحديد قيمة كل معامل انحدار (B) ودلالة أثره الإحصائية، مما يساعد في فهم مدى قوة تأثير كل بعد على المتغير التابع وتحديد الأبعاد التي تلعب دورا بارزا في تعزيز رأس المال الفكري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

الجدول رقم (25): معاملات الانحدار الخطي المتعدد Coefficients

النموذج	التأثير غير معياري B	الخطأ المعياري للمعامل	التأثير المعياري Beta	قيمة t	مستوى الدلالة الإحصائية	معامل تضخم التباين	Tolerance
1	الحد الثابت	0.429		4.203	0.000		
	التقنيات الرقمية	0.278	0.096	2.901	0.006	1.501	0666

1.684	0594	0.017	2.502	0.262	0.087	0.217	العمليات الداخلية الرقمية
1.401	0.714	0.010	2.703	0.301	0.093	0.252	البيانات الرقمية
1.704	0.587	0.002	3.401	0.382	0.092	0.312	الموارد البشرية الرقمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V29.

يوضح الجدول رقم (25) والذي يمثل معاملات الانحدار حيث تشير النتائج إلى وجود أثر معنوي موجب لجميع أبعاد التحول الرقمي على الاستثمار في رأس المال الفكري، حيث جاءت جميع قيم (Sig) أقل من (0.05)، مما يدل على دلالتها الإحصائية. كما تبين أن بعد الموارد البشرية الرقمية هو الأكثر تأثيراً، يليه التقنيات الرقمية، ثم البيانات الرقمية، وأخيراً العمليات الداخلية الرقمية، إضافة إلى ذلك، أظهرت مؤشرات التعدد الخطي VIF و Tolerance عدم وجود أي مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، مما يعزز من موثوقية النموذج.

وهنا سنقوم بتحليل وتفسير أثر كل بعد من أبعاد التحول الرقمي على الاستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة الدراسة:

## 1-2- بعد التقنيات الرقمية

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن بعد التقنيات الرقمية له أثر موجب ودال إحصائياً على الاستثمار في رأس المال الفكري، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري  $B=0.278$  وهو ما يدل على أن أي زيادة بوحدة واحدة في مستوى تبني التقنيات الرقمية تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.278 وحدة في الاستثمار في رأس المال الفكري، مع ثبات باقي المتغيرات. كما بلغ معامل الانحدار المعياري  $Beta=0.321$ ، وهو ما يعكس وجود أثر قوي لهذا البعد مقارنة بباقي الأبعاد.

وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة  $t=2.901$  وهي قيمة مقبولة إحصائياً، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية  $Sig=0.006$  وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً، كما أن عدم وجود ارتباط خطي مزدوج يعزز من موثوقية هذا البعد في تفسير المتغير التابع وعليه، يمكن القول إن التقنيات الرقمية تمثل ركيزة أساسية وتلعب دوراً بارزاً في تعزيز رأس المال الفكري من خلال تحسين الوصول إلى المعرفة وتسهيل الابتكار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتقنيات الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة .

-  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتقنيات الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت (0.006)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التقنيات الرقمية على الاستثمار في رأس المال الفكري.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية على الاستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

## 2-2- بعد العمليات الداخلية الرقمية:

أظهرت نتائج التحليل إلى أن بعد العمليات الداخلية الرقمية له أثر موجب ودال إحصائيا على الاستثمار في رأس المال الفكري، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري  $B=0.217$  وهو ما يدل على أن تحسين العمليات الداخلية الرقمية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.217 وحدة في الاستثمار في رأس المال الفكري، مع ثبات باقي المتغيرات. كما بلغ معامل الانحدار المعياري  $Beta=0.262$ ، وهو ما يعكس وجود أثر متوسط لهذا البعد مقارنة بباقي الأبعاد.

أما من حيث الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة  $t=2.502$  وهي مقبولة إحصائيا، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية  $Sig=0.017$  وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائيا، كم أن عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد يدل على استقلالية هذا البعد في تفسير المتغير التابع. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن رقمنة العمليات الداخلية تساهم وتلعب دورا في تحسين الكفاءة التنظيمية وتقليل الأخطاء، وهو ما ينعكس إيجابا على تنمية رأس المال الفكري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، وإن كان تأثيرها أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى.

## - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعمليات الداخلية الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

-  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعمليات الداخلية الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت (0.017)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها العمليات الداخلية الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الداخلية الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

## 2-3- بعد البيانات الرقمية

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن بعد البيانات الرقمية له أثر موجب ودال إحصائياً على الإستثمار في رأس المال الفكري، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري  $B=0.252$  وهو ما يدل على أن زيادة الاعتماد على البيانات الرقمية بوحدة واحدة تؤدي إلى رفع مستوى الإستثمار في رأس المال البشري بـ 0.252 وحدة في الإستثمار في رأس المال الفكري، مع ثبات باقي المتغيرات. كما بلغ معامل الانحدار المعياري  $Beta=0.301$ ، وهو ما يعكس وجود أثر قوي نسبياً لهذا البعد مقارنة بباقي الأبعاد.

وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة  $t=2.703$  وهي قيمة مقبولة إحصائياً، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية  $Sig=0.01$  وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً، كما أن عدم وجود ارتباط خطي مزدوج يدل على أن هذا البعد يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية التفسيرية داخل النموذج وعليه، يمكن القول أن البيانات الرقمية تلعب دوراً محورياً في دعم اتخاذ القرار المبني على المعرفة، مما يساهم بشكل فعال في تنمية رأس المال الفكري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

بالإضافة إلى ذلك، تجدر الإشارة إلى أن فعالية البعد الرقمي في تعزيز الإستثمار في رأس المال الفكري لا تتوقف على حجم البيانات وحده، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى حوكمة البيانات والأمن السيبراني داخل المؤسسة. فالحماية الكاملة للبيانات الرقمية وضمان دقتها وسلامتها يضمنان مصداقية المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات يحدان من المخاطر المرتبطة بالاختراقات أو فقدان البيانات، وهو ما يعزز الثقة في العمليات الرقمية وعليه، يمكن القول إن الإستثمار في نظم حوكمة البيانات وإجراءات الأمن السيبراني يشكل شرطاً مسبقاً لتحقيق الأثر الإيجابي للبيانات الرقمية على رأس المال الفكري، حيث يتيح

للعاملين استثمار المعرفة المكتسبة من البيانات بشكل آمن وفعال، ويعزز في تنمية القدرات الابتكارية والمعرفية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

#### - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيانات الرقمية على الاستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

-  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيانات الرقمية على الاستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت (0.01)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها البيانات الرقمية على الاستثمار في رأس المال الفكري.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيانات الرقمية على الاستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

#### 2-4- بعد الموارد البشرية الرقمية

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن بعد الموارد البشرية الرقمية له أثر موجب ودال إحصائيا على الاستثمار في رأس المال الفكري حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري  $B=0.312$  وهو ما يدل على أن تحسين الموارد البشرية الرقمية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة كبيرة نسبيا في مستوى الاستثمار في رأس المال البشري ب 0.312 وحدة مع ثبات باقي المتغيرات. كما بلغ معامل الانحدار المعياري  $Beta=0.382$ ، وهو أعلى قيمة معيارية، مما يعكس أثر قوي جدا لهذا البعد مقارنة بباقي الأبعاد. أما من حيث الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة  $t=3.401$  وهي أعلى قيمة بين جميع المتغيرات، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية  $Sig=0.002$  وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائيا، كما أن عدم وجود ارتباط خطي مزدوج يدل على أن هذا البعد يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية التفسيرية داخل النموذج. وعليه تفسر هذه النتيجة بأن الموارد البشرية الرقمية تمثل العنصر المحوري في بناء وتطوير المعرفة والمهارات والابتكار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، وهذا راجع إلى جل الموظفين والعمال داخل المؤسسة تلقوا دورات تكوينية وتدريبية في مجال التحول الرقمي، وهو ما يجعلها العامل الأكثر تأثيرا في تعزيز رأس المال الفكري.

## - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموارد البشرية الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

-  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموارد البشرية الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت (0.002)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الموارد البشرية الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

## 2-5- المتغير المستقل ( التحول الرقمي )

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى أن التحول الرقمي كمتغير مستقل كلي له أثر إيجابي ودال إحصائياً على رأس المال الفكري. فقد بلغ معامل التحديد المصحح  $R^2=0.431$ ، مما يعني أن جميع أبعاد التحول الرقمي مجتمعة تفسر نحو 43% من التباين الكلي في رأس المال الفكري، وهو مؤشر على قدرة تفسيرية متوسطة إلى جيدة للنموذج.

كما أظهر اختبار F للنموذج ( $F=8.651$ ،  $\text{Sig}=0.000$ ) أن الأثر الكلي للتحول الرقمي على رأس المال الفكري دال إحصائياً، مما يؤكد أن النموذج قادر على تفسير جزء معتبر من التباين في المتغير التابع.

## - اختبار الفرضية الرئيسية:

-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

-  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

لاختبار الفرضية الرئيسية، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج الكلي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي على الاستثمار في رأس المال الفكري. وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الاستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

#### خامسا: صياغة المعادلة النهائية

استنادا إلى نتائج الانحدار الخطي المتعدد، يمكن صياغة المعادلة النهائية للنموذج الإحصائي كما يلي:

$$\text{العمليات} + 0.217 + \text{التقنيات الرقمية} + 0.278 + \text{الإستثمار في رأس المال البشري} \\ \varepsilon + \text{الموارد البشرية الرقمية} + 0.312 + \text{البيانات الرقمية} + 0.252 + \text{الداخلية الرقمية}$$

يتبين أن الموارد البشرية الرقمية (0.382) لها الأثر الأكبر، تليها التقنيات الرقمية (0.321)، ثم البيانات الرقمية (0.301)، وأخيرا العمليات الداخلية الرقمية (0.262)، مما يؤكد الدور الذي يلعبه كل بعد في تحسين الاستثمار في رأس المال الفكري. كما تشير النتائج إلى أن تعزيز الموارد البشرية الرقمية وتطوير التقنيات الرقمية والبيانات الرقمية يمثل أولوية استراتيجية لتعظيم الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة.

كما يمكن استخدام المعادلة للتنبؤ بالاستثمار في رأس المال الفكري عند مستويات مختلفة من التحول الرقمي، مع الأخذ بالاعتبار أن  $\varepsilon$  يمثل التأثيرات الأخرى غير المفسرة من قبل النموذج الإحصائي.

#### سادسا: تحليل الفروق وتفسير النتائج واختبار الفرضيات

لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والكشف عن الفروق الإحصائية بين آراء أفراد العينة وفقاً للمتغيرات المعتمدة.

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- $H_1$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent-Simples-test

- تحديد نوع التحليل المناسب:

الجدول رقم (26): تحليل T test للجنس

		نوع المتغير		التحليل المناسب						
		ثنائي الجنس ذكر، أنثى		T-Test						
<b>Independent Samples Test</b>										
t-test for Equality of Means								Levene's Test for Equality of Variances		
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T	Sig.	F		
Upper	Lower									
.49421	-.39015	.21861	.05203	.813	39	.238	.431	.632	Equal variances assumed	رأس_المال_الفكري
.46814	-.36409	.20423	.05203	.801	31.794	.255			Equal variances not assumed	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSv29

من خلال الجدول اعلاه، تم استخدام اختبار (Independent Samples T-test) لاختبار فرضية الفروق المتعلقة بمتغير الجنس، وقد أظهرت نتائج اختبار تجانس التباين (Levene's Test) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.431)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على تحقق شرط تساوي التباين بين المجموعتين، وبالتالي الاعتماد على نتائج السطر الأول (Equal variances assumed) كما بينت نتائج اختبار (T-test) أن قيمة (Sig (2-tailed)= 0.813) وهي أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقديراتهم لأثر التحول الرقمي على الاستثمار في رأس المال الفكري. كما أن ضعف قيمة الفرق بين المتوسطات (0.052) ووقوع فترة الثقة بين قيم سالبة وموجبة يعزز هذا الاستنتاج، مما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن الجنس.

وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

- $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الفئة العمرية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- $H_1$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الفئة العمرية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري تعزى لمتغير الفئة العمرية.

## الجدول رقم (27): اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الفئة العمرية

ANOVA					
رأس_المال_الفكري					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.508	2	.254	.578	.566
Within Groups	16.701	38	.439		
Total	17.209	40			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSv29

أظهرت نتائج الجدول رقم 27 أن قيمة اختبار (F) بلغت (0.578) عند درجة دلالة (Sig=0.566) ، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الفئات العمرية المختلفة. كما بلغ مجموع المربعات بين المجموعات (0.508) مقابل (16.701) داخل المجموعات، وهو ما يشير إلى أن التباين في استجابات الأفراد يرجع أساسا إلى الاختلاف داخل الفئات وليس بينها.

وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الفئة العمرية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## 3- اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

- $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي المستوى التعليمي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- $H_1$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي المستوى التعليمي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

**الجدول رقم (28): اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي**

ANOVA					
رأس_المال_الفكري					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.820	3	1.607	4.354	.010
Within Groups	13.500	37	.365		
Total	18.320	40			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV29

أظهرت نتائج الجدول رقم 28 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات، حيث بلغت قيمة اختبار (F=4.354) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.032)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. ويعني ذلك أن هناك اختلافا معنويا بين آراء أفراد العينة حول رأس المال الفكري باختلاف الفئات المدروسة، وأن هذا المتغير يؤثر في إدراكهم له، كما يشير ارتفاع قيمة (F) إلى وجود تباين واضح بين متوسطات المجموعات مقارنة بالتباين داخلها، مما يعزز قوة الدلالة الإحصائية للنتائج

وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي المستوى التعليمي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

قصد التعرف على مصدر التباين لعامل المستوى التعليمي، تم اجراء الاختبارات البعدية Post Hoc، باستخدام اختبار Shefee الذي يناسب العينات غير متساوية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

**الجدول رقم (29): اختبار Shefee للمقارنات البعدية لمتغير المستوى التعليمي**

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: رأس_المال_الفكري						
Scheffe						
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) التعليمي_المستوى	(I) التعليمي_المستوى
Upper Bound	Lower Bound					
1.0825	-.8602	.990	.33169	.11111	ليسانس	ثانوي
1.2376	-.5710	.018	.30878	.33333	ماستر	
1.2904	-1.4570	.998	.46908	-.08333	عليا دراسات	

.8602	-1.0825	.990	.33169	-.11111	ثانوي	ليسانس
.9316	-.4872	.041	.24223	.22222	ماستر	
1.0596	-1.4485	.976	.42821	-.19444	عليا دراسات	
.5710	-1.2376	.762	.30878	-.33333	ثانوي	ماستر
.4872	-.9316	.839	.24223	-.22222	ليسانس	
.7861	-1.6195	.794	.41072	-.41667	عليا دراسات	
1.4570	-1.2904	.998	.46908	.08333	ثانوي	عليا دراسات
1.4485	-1.0596	.976	.42821	.19444	ليسانس	
1.6195	-.7861	.794	.41072	.41667	ماستر	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSv29

تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (Scheffé) بعد تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بهدف تحديد مصادر الفروق بين مستويات **المستوى التعليمي** في استجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري. وقد أظهرت نتائج الجدول رقم 29 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض الفئات التعليمية، حيث تبين وجود فروق بين فئة الثانوية والماستر لصالح فئة الماستر عند مستوى دلالة احصائية  $Sig=0.018$  وكذلك بين فئة الليسانس والماستر لصالح فئة الماستر عند مستوى دلالة إحصائية ( $Sig=0.041$ ) ، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين باقي المقارنات. ويشير ذلك إلى أن المستوى التعليمي الأعلى (الماستر) يتميز بإدراك أكبر لرأس المال الفكري مقارنة بالفئات التعليمية الأخرى، مما يعكس دور التعليم في تعزيز الوعي بأهمية رأس المال الفكري داخل المؤسسة.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثامنة:

-  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الخبرة الوظيفية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

-  $H_1$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الخبرة الوظيفية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

#### الجدول رقم (30): اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الخبرة الوظيفية

ANOVA					
رأس المال الفكري					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.483	2	1.242	3.204	.032
Within Groups	14.726	38	.388		

Total	17.209	40			
-------	--------	----	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSv29

أظهرت نتائج الجدول رقم 30 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فئات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F=3.204) عند مستوى دلالة (Sig=0.032) ، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق بين المجموعات. كما بلغ مجموع المربعات بين المجموعات (2.483) مقابل (14.726) داخل المجموعات، وهو ما يشير إلى أن جزءا معتبرا من التباين في استجابات أفراد العينة يعود إلى اختلاف الخبرة المهنية.

وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الخبرة الوظيفية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

قصد التعرف على مصدر التباين لعامل الخبرة الوظيفية، تم اجراء الاختبارات البعدية Post Hoc، باستخدام اختبار Shefee الذي يناسب العينات غير متساوية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (31): اختبار Shefee للمقارنات البعدية لمتغير الخبرة الوظيفية

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: رأس_المال_الفكري						
Scheffe						
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	الوظيفية_الخبرة (J)	الوظيفية_الخبرة (I)
Upper Bound	Lower Bound					
1.1052	-.3200	.383	.27973	.39263	من 5 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات
.4967	-.8301	.816	.26041	-.16667	من 15 سنة فما فوق	
.3200	-1.1052	.383	.27973	-.39263	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة
.0057	-1.1243	.043	.22178	-.55929	من 15 سنة فما فوق	
.8301	-.4967	.816	.26041	.16667	أقل من 5 سنوات	من 15 سنة فما فوق
1.1243	-.0057	.033	.22178	.55929	من 5 إلى 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSv29

تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (Scheffé) بعد تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بهدف تحديد مصادر الفروق بين فئات الخبرة الوظيفية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري. وقد أظهرت نتائج الجدول رقم 31 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض الفئات، حيث تبين وجود فرق دال إحصائيا بين فئة (5 إلى 15 سنة) وفئة (15 سنة فما فوق) عند مستوى دلالة (Sig=0.043) ، وكذلك بين فئة (15 سنة فما فوق) وفئة (5 إلى 15 سنة) عند مستوى دلالة احصائية (Sig=0.033) ، مما يشير إلى وجود اختلاف في إدراك رأس المال الفكري بين هاتين الفئتين، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين

باقي المقارنات، كما تشير فروق المتوسطات إلى أن فئة الخبرة الأعلى تميل إلى اختلاف في إدراك رأس المال الفكري مقارنة بالفئة المتوسطة، مما يعكس دور الخبرة الوظيفية في تشكيل تصورات أفراد العينة حول هذا المتغير.

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية التاسعة:

-  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الرتبة الوظيفية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

-  $H_1$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغير التعريفي الرتبة الوظيفية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

#### الجدول رقم (32): اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الرتبة الوظيفية

ANOVA					
رأس_المال_الفكري					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.470	3	.157	.346	.792
Within Groups	16.739	37	.452		
Total	17.209	40			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV29

أظهرت نتائج الجدول رقم 32 أن قيمة اختبار (F) بلغت (0.346) عند مستوى دلالة (Sig=0.792)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرتب الوظيفية المختلفة. كما بلغ مجموع المربعات بين المجموعات (0.470) مقابل (16.739) داخل المجموعات، وهو ما يشير إلى أن أغلب التباين في استجابات أفراد العينة يعود إلى الاختلاف داخل المجموعات وليس بينها.

وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### خلاصة الفصل الثالث

تم تحليل أثر أبعاد التحول الرقمي على الاستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، وقد تم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه في قسمين: خصص القسم الأول للبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة المكونة من (41) موظفا وإطارا، في حين تناول القسم الثاني متغيرات الدراسة، إذ تم تخصيص المحور الأول للمتغير المستقل والمتمثل في التحول الرقمي بأبعاده الأربعة: (التقنيات الرقمية، العمليات الداخلية الرقمية، البيانات الرقمية، والموارد البشرية الرقمية)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير التابع (رأس المال الفكري).

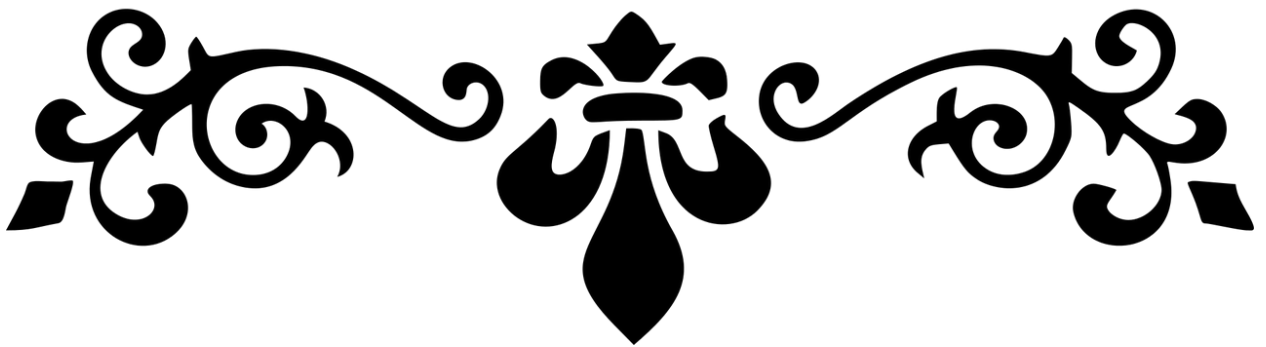
ثم إخضاع البيانات للتحليل باستخدام برنامج (SPSS V29)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، لاسيما تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث أظهرت النتائج أن جميع أبعاد التحول الرقمي لها أثر إيجابي ودال إحصائيا على الاستثمار في رأس المال الفكري، مع تفاوت في قوة هذا التأثير، حيث تبين أن بعد الموارد البشرية الرقمية يمثل البعد الأكثر تأثيرا، يليه كل من التقنيات الرقمية ثم البيانات الرقمية، في حين جاء بعد العمليات الداخلية الرقمية في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير.

كما بينت النتائج أن النموذج ككل دال إحصائيا، مما يدل على وجود أثر معنوي لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة على تعزيز الاستثمار في رأس المال الفكري. وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 43.1% من التباين في الاستثمار في رأس المال الفكري، في حين النسبة المتبقية والمقدرة بـ 56.9% ناتجة عن عوامل أخرى لم يتم إدراجها في النموذج.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي يمثل عاملا حاسما في تعزيز الاستثمار في رأس المال الفكري داخل المؤسسة محل الدراسة، خاصة من خلال تطوير الموارد البشرية الرقمية وتبني التقنيات الحديثة وتحسين استغلال البيانات، مما يعزز في دعم المعرفة المؤسسية وتحقيق الأداء التنظيمي المتميز.



خاتمة



## 1- ملخص

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح التحول الرقمي من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز وتحسين أدائها، حيث لم يعد مجرد خيار بل ضرورة حتمية تفرضها بيئة الأعمال الحديثة. وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تعزيز الاستثمار في رأس المال الفكري، باعتباره من أهم الموارد الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق القيمة المضافة داخل المؤسسات.

وقد تناولت الدراسة في جانبها النظري مختلف المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي، من حيث تعريفه، أهميته، أهدافه، مراحلها ووسائله، مع إبراز دوره في تحسين الكفاءة التشغيلية، تسريع إنجاز العمليات، تقليل التكاليف، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما تم التطرق إلى مفهوم رأس المال الفكري وأبعاده المختلفة، المتمثلة في رأس المال البشري، الهيكلي، والعلاقاتي، مع توضيح العلاقة التكاملية بينه وبين التحول الرقمي في دعم الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم إجراء دراسة حالة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، من خلال تحليل واقع تطبيق التحول الرقمي داخلها، والوقوف على أهم الخدمات الرقمية التي تقدمها، ومدى مساهمتها في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في تسيير عملياتها، مما ساهم في تسهيل الإجراءات، تحسين سرعة الأداء، وضمان دقة المعلومات، إضافة إلى تعزيز قدرات المورد البشري وتنمية مهاراته.

كما بينت الدراسة أن التحول الرقمي يلعب دوراً فعالاً في تنمية رأس المال الفكري، من خلال دعم التعلم المستمر، تحسين بيئة العمل، وتشجيع الإبداع والابتكار، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات ورضا العملاء. وفي هذا السياق، تم التوصل إلى أن نجاح التحول الرقمي يتطلب توفر بنية تحتية تكنولوجية ملائمة، وكفاءات بشرية مؤهلة، إضافة إلى تبني استراتيجيات واضحة تدعم هذا التوجه.

## 2- نتائج الدراسة

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية كما يلي:

## 2-1- نتائج الدراسة النظرية: تتمثل في التالي:

- التحول الرقمي أصبح من المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسات في ظل البيئة التنافسية الحديثة، حيث يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام ورفع الكفاءة الإنتاجية.
- التحول الرقمي لا يقتصر فقط على إدخال التكنولوجيا، بل يشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية وتغيير أساليب العمل التقليدية نحو أساليب أكثر مرونة وفعالية.

- التحول الرقمي يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تقليص الاعتماد على الوسائل التقليدية وتبسيط الإجراءات.
  - التحول الرقمي يساعد على تسريع إنجاز العمليات وتوفير الوقت والجهد، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.
  - التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال الدقة، السرعة، وسهولة الوصول إلى الخدمة.
  - التحول الرقمي يعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات، وذلك من خلال توفير معلومات دقيقة وأنية.
  - أكدت الدراسة أن رأس المال الفكري يمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والاستمرارية.
  - رأس المال الفكري يتكون من عدة أبعاد (البشري، الهيكلي، العلاقاتي) والتي تساهم مجتمعة في خلق القيمة داخل المؤسسة.
  - وجود علاقة تكاملية قوية بين التحول الرقمي ورأس المال الفكري، حيث يعمل التحول الرقمي على تطوير المهارات والمعارف وتحفيز الابتكار.
  - التحول الرقمي يساهم في خلق بيئة عمل حديثة تدعم التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين العاملين.
  - نجاح التحول الرقمي يتطلب توفر بنية تحتية تكنولوجية متطورة، بالإضافة إلى موارد بشرية مؤهلة قادرة على التكيف مع التغيرات.
  - يساهم التحول الرقمي بشكل فعال في تنمية وتطوير رأس المال الفكري داخل المؤسسة، من خلال تعزيز مهارات الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل رقمية تدعم التعلم المستمر واكتساب المعرفة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الإبداع والابتكار وتحسين الأداء .
  - تُظهر النتائج وجود علاقة تكاملية وتأثير متبادل بين التحول الرقمي ورأس المال الفكري، حيث يساهم تبني التقنيات الرقمية في تسهيل تبادل المعرفة وتحسين استغلال الخبرات المتاحة، مما يدعم بناء قدرات فكرية قوية تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والتكيف مع التغيرات الحديثة
- 2-2- نتائج الدراسة التطبيقية: تتمثل في التالي:
- في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة تبين وجود أثر موجب قوي للتقنيات الرقمية على الاستثمار في رأس المال الفكري (Beta=0.321)، مما يعكس دورها في تعزيز الوصول إلى المعرفة ودعم الابتكار وتسهيل تبادل المعلومات داخل المؤسسة محل الدراسة .

- في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة تبين وجود أثر موجب متوسط للعمليات الداخلية الرقمية على الاستثمار في رأس المال الفكري ( $Beta=0.262$ )، مما يعكس دورها في تحسين العمل بين مختلف الأقسام ورفع كفاءة الأداء التنظيمي.
- في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة تبين وجود أثر موجب قوي للبيانات الرقمية على الاستثمار في رأس المال الفكري ( $Beta=0.301$ )، مما يعكس دورها في دعم اتخاذ القرار المبني على المعرفة وتعزيز التعلم التنظيمي.
- في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة تبين وجود أثر موجب قوي جدا للموارد البشرية الرقمية على الاستثمار في رأس المال الفكري ( $Beta=0.382$ )، مما يعكس دورها المحوري في تطوير الكفاءات الرقمية وتحفيز الابتكار داخل المؤسسة محل الدراسة.
- في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة تبين وجود أثر كلي موجب متوسط إلى قوي للتحويل الرقمي على الاستثمار في رأس المال الفكري ( $R^2=0.431$ )، مما يعكس الدور التكاملي لمختلف الأبعاد في تعزيز القدرات المعرفية والفكرية داخل المؤسسة محل الدراسة.
- في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحويل الرقمي على الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس ( $Sig=0.813$ )، مما يدل على تقارب آراء الذكور والإناث.
- في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الفئة العمرية ( $Sig=0.566$ )، وهو ما يعكس تجانس استجابات أفراد العينة باختلاف أعمارهم.
- في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي ( $Sig=0.010$ )، وكانت الفروق لصالح فئة الماستر، مما يشير إلى أن المستوى التعليمي الأعلى يعزز إدراك أفراد العينة لموضوع الدراسة.
- في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية ( $Sig=0.032$ )، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة الأعلى، مما يدل على أن الخبرة المهنية تؤثر في مستوى الإدراك.
- في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية ( $Sig=0.792$ )، مما يدل على تقارب استجابات أفراد العينة بغض النظر عن الرتبة الوظيفية.

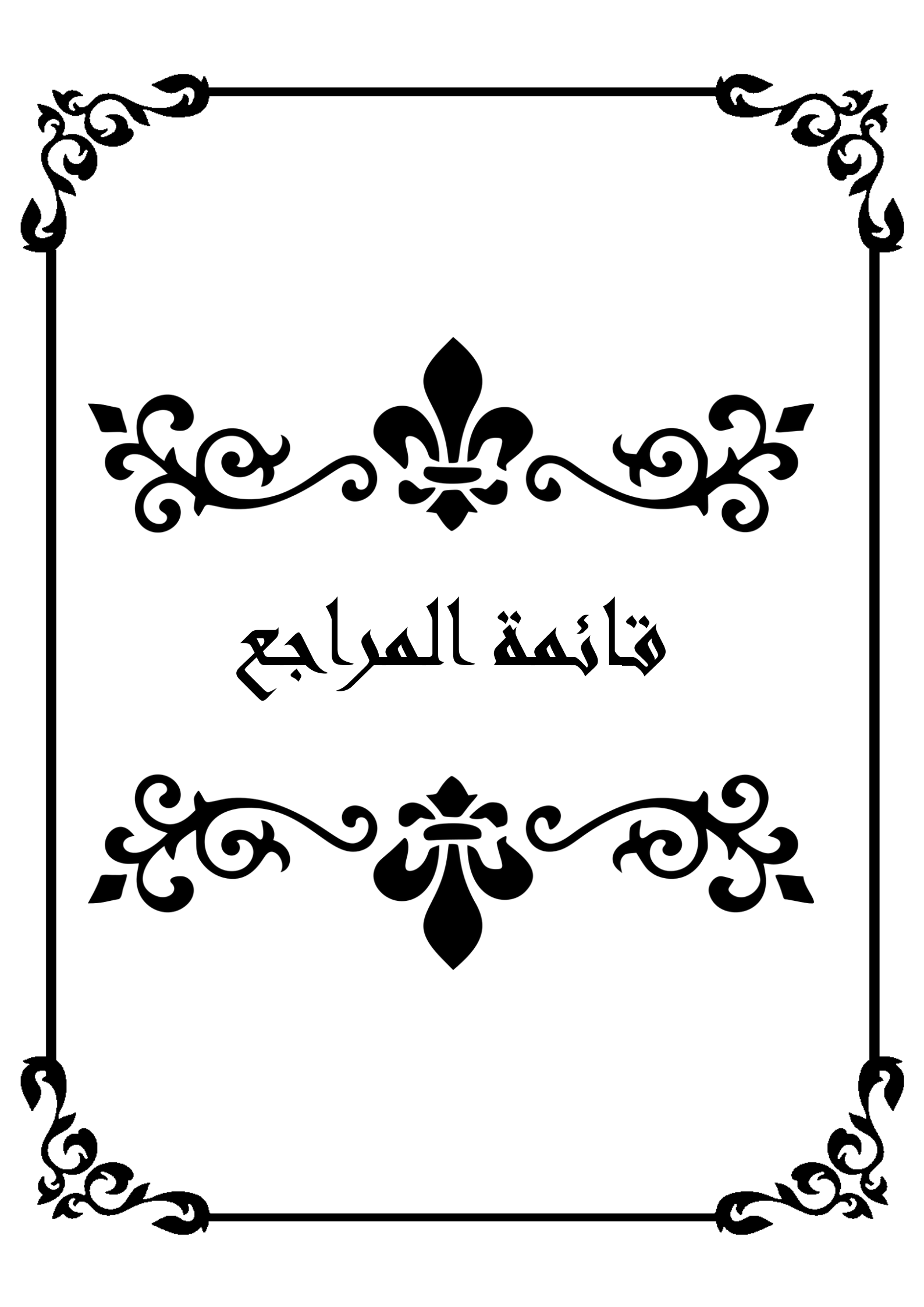
### 3- توصيات الدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

- العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية بشكل مستمر، وذلك من خلال تحديث الأنظمة التكنولوجية المعتمدة وتبني أحدث التقنيات الرقمية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة العمل.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة باعتباره الركيزة الأساسية لرأس المال الفكري، من خلال توفير برامج تدريبية وتكوينية مستمرة في مجال التحول الرقمي، بما يسمح بتمية مهارات العاملين وقدرتهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة بفعالية.
- تشجيع العاملين داخل المؤسسة على تبني ثقافة الابتكار والإبداع، من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية، وخلق بيئة عمل محفزة تساعد على توليد الأفكار الجديدة واستثمارها في تطوير الخدمات.
- تبني استراتيجيات رقمية واضحة ومتكاملة، تهدف إلى دمج مختلف وظائف المؤسسة ضمن نظام رقمي موحد، بما يساهم في تحسين اتخاذ القرار وتعزيز الكفاءة التنظيمية.
- ضرورة تعزيز نظم أمن المعلومات داخل المؤسسة، من خلال توفير وسائل الحماية الرقمية المتطورة، وذلك للحد من المخاطر المرتبطة بالاختراقات الإلكترونية وضمان حماية البيانات والمعلومات الحساسة.
- العمل على تحسين جودة الخدمات الرقمية المقدمة للزبائن، من خلال تطوير قنوات الاتصال الرقمية وتسهيل الوصول إلى الخدمات، مما يساهم في رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة.
- تعزيز إدارة المعرفة داخل المؤسسة من خلال تشجيع تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين، واستثمارها في تنمية رأس المال الفكري وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.
- السعي إلى مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية من خلال الانفتاح على التجارب الدولية الناجحة في مجال التحول الرقمي، ومحاولة الاستفادة منها بما يتناسب مع بيئة المؤسسة.

#### 4- آفاق الدراسة المستقبلية

- لاشك أنه رغم المجهودات المبذولة في إتمام هذا البحث، فإن هذا في الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكن أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:
- دور تطبيقات التعلم العميق في دعم رأس المال الفكري في المؤسسات الحديثة.
  - أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تحسين اتخاذ القرار الإداري.
  - مساهمة البيانات الضخمة في تطوير إدارة المعرفة وتعزيز رأس المال الفكري في المؤسسات الرقمية.
  - تحليل دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.



قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- حسين مصيلحي، " التحول الرقمي -الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات- "، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق للنشر، مصر، 2021.
- 2- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 3- عبد العزيز السيد مصطفى، " التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال"، الطبعة الأولى، دراسات وأبحاث علمية، كلية التجارة، القاهرة، 2023.
- 4- عبير القبصي، "التحول الرقمي للمنظمات غير ربحية فرص وتحديات" إدارة التقنية، السعودية، 2018.
- 5- علي رزاق العابدي، "إدارة رأس المال الفكري في المنظمات"، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2025.
- 6- محمد شامل بهاء الدين فتحي، "الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام SPSS"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2005.
- 7- مدحت محمد أبو النصر، "مهارات المدرب المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
- 8- نبيل جمعة صالح النجار، "الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية SPSS"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 9- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة والإستراتيجيات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

ثانياً: الأطروحات والرسائل الجامعية

- 1- حسناوي بلبال، " دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة المؤسسات"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.
- 2- زمورة جمال، "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2024.

3- فرحاتي لويزة، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة (باتنة) "، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

#### ثالثا: المجلات والمقالات

- 1- أحمد عادل سقاط، ريان عدنان عزيز الرحمان، "التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2023"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 25، المجلد 06، السعودية، 2022.
- 2- أحمد فكري الحسيني، "رأس المال الفكري"، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد 1، 2023.
- 3- بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، "التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 01، المجلد 15، جامعة تلمسان، الجزائر، 2025.
- 4- بن حمين بوجمعة، "رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 1، جامعة بشار، الجزائر، 2016.
- 5- بوعطيط نور الهدى، بوقال نسيم، "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية دراسة تطبيقية بلدية قسنطينة"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 02، المجلد 08، جامعة قسنطينة 02، 2025.
- 6- بوفاس الشريف، بوخضرة مريم، "رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه"، مقال منشور بمجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، سوق أهراس، 2017.
- 7- السعيد معطوب، عمر بن سديرة، "نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري"، مجلة الباحث، المجلد 05، العدد 02، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2020.
- 8- شرقي أسماء، صفيح صادق، "تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي - الواقع والتحديات"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 02، المجلد 06، جامعة مصطفى إسمطبولي، معسكر، 2023.
- 9- ضرغام ابراهيم كاظم شكري، همام سعودي، "رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد الرقمي وعلاقته بأهم مصطلحات الإدارة المعاصرة"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 06، المجلد 03، جامعة المثنى -العراق-، جامعة العربي التبسي - تبسة -، 2020.
- 10- عادل محمد محمد، "متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية"، العدد 133، مجلة كلية التربية ببناها، مصر، 2023.

- 11- عبد الرحمان حسن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، " واقع التحول الرقمي للملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 04، العدد 03، السعودية، 2020.
- 12- عبد غرس مليكة، بلعي حمزة، "دور رأس المال الفكري كمطلب لإنجاح عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية دراسة حالة الوكالة الجهوية للتنمية الاجتماعية ADS عنابة"، مجلة أبحاث الاقتصادية المعاصرة، العدد02، المجلد04، الجزائر، جامعة قلمة، 2021.
- 13- عرب رتيبة، "سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه"، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية"، العدد 18، 2011.
- 14- فرحاتي لويزة، "رأس المال الفكري: نماذج القياس المحاسبي- دراسة نظرية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 9، المجلد1، جامعة باتنة01، 2016.
- 15- فطيمة حدادو، "التحول الرقمي وأثره على أداء الأساتذة الجامعيين"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد01، المجلد10، جامعة الجلفة، 2025.
- 16- قرين ربيع، "تقنيات التحول الرقمي وإستراتيجياته"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، العدد 02، المجلد 02، جامعة ميله، الجزائر، 2023.
- 17- كتاف عبد القادر، إنزارن عادل، "استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر الأفاق والواقع"، مجلة أفاق فكرية، العدد02، المجلد12، جامعة مستغانم، الجزائر، 2024.
- 18- محمد بلعربي، بيصار عبد المطلب، " دور الإستثمار في رأس المال البشري في تعزيز التحول الرقمي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 02، المجلد 19، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2025.
- 19- محمد شرايمي، ربيع حذف، "التحول الرقمي والاستدامة البيئية: آفاق وتحديات"، مقال منشور في المجلة المغربية للفكر المعاصر، العدد 15، 2025.
- 20- المعروف إبراهيم، " التحول الرقمي وتأثيرها على سوق العمل ومكانة العالمين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد225، المجلد 15، 2020.
- 21- نبيلة قرزيز، محمد زيدان، احمد القطان، "دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 29، 2022.
- 22- هبة إبراهيم، علي امطيلق، "واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 05، الإصدار 58، 2024.

- 23- هناء عفيف، وهيبة خولوفي، "الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية او خيار؟"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد01، المجلد06، جامعة عنابة، 2022.
- 24- ياسر ساير العربي، "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي"، المجلة العربية للنشر العالمي، العدد43، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2022.
- 25- ياسر عبد الرحمن، "إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، الجزائر، جامعة جيجل، 2019.
- 26- يوب أمال، بوديزة إكرام، "أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 3، المجلد10، 2019.

رابعاً: المؤتمرات

- 1- أمال كزيز، "التحول الرقمي والتوجه نحو تطبيقات الجامعة الذكية-رؤى وآفاق مستقبلية-"، المؤتمر الدولي العلمي، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للنشر، برلين، ألمانيا، 2024.
- 2- بوخاتم لخضر، بوزار صافية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: "ملتقى دور رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمات- إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الواقع والاتفاق-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2019

❖ المراجع باللغة الإنجليزية

- 1- Adila Nadia; Boumadjane Adel, "**The Impact of Intellectual Capital on the Strategic Performance of the Organization: A Bibliometric Study**," Journal of Strategy and Development Review, N°02, Vol 12, University of Biskra, Algeria.(2022)
- 2- Anaca Antaneta; ClaudliuGeorge, "**digital transformation and Innovation: the influence of digital technologies on turnover from innovation activities and types of innovation**", Article International business, N°13, Vol 01, Romania.(2024) ,
- 3- Angela Adrian, "**Intellectual Capital in the World of Information Economies**", Journal of International Commercial Law and Technology, Vol 3, Issue 4, (2008).
- 4- Diana Gioacasi, "**Intellectual Capital: A Critical Approach to Definitions and Classifications**," CES Working Papers, Alexandru Ioan Cuza University, Romania.(2014) ,
- 5- E. Awad ,G.haziri, "**knowledge management**", person Education international Prentice-hall, New York,(2004) ,

- 6- Ferhane Fathi, "**Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises**", vol 13, n°15, Revue des Sciences Economiques.(2017) ,
- 7- Gregory Vail, "**Understanding digital transformation: A review and research agenda**", journal of strategic information system, Vol 28, N°02 , .(2019)
- 8- Mohajan Haradhan, "**Third Industrial revolution brings global development**", Journal of Social Sciences and Humanities, Vol 7, N° 4.(2021) ,
- 9- Okan FETTAHLI OĞLU; Hamran AMIRLI, "**The effect of digital transformation perception on employee performance and job satisfaction**", journal of economics and administrative Science, Vol 8, turkiye.(2024) ,
- 10- Peter C verhoef and others, "**Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda**", journal of business research, Vol 122 , .(2021)
- 11- Sabrina Hdidan; Zakia Lemraoui, "**Intellectual Capital: Concepts, Characteristics, and Classifications**," Afak for Sciences Journal, N° 02, Vol 07, University of Jijel and University of Oum El Bouaghi, Algeria.(2022) ,
- 12- Vasyl Rossikhin, "**Digitalisation of education as a driver of digital transformation in Ukraine**", Article in Science Rice, N°03, Vol 01, Ukraine , .(2020)

#### المواقع الالكترونية

- 1- <https://www.algeriatelecom.dz/ar> عن الموقع الالكتروني الرسمي لمؤسسة إتصالات الجزائر



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
مصاحبة التعليم والتقييم

## اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة: ..... مؤسسية واتصالان الجزائر وكالة تبسة

مقرها: ..... تبسة

ممثلة من طرف:

جداي توفيق الوظيفية نائب المدير

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- بلخير مايسة 2- بونور الحرام

ماستر التخصص لحدائق أعمال

عنوان المذكرة: حور التحويل الرقمي في تعزيز الإستثمار في حركته المال الفكرية

الاستاذ (ة) المشرف (ة):

أ. د. بوطورة فهدية

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- ..... 2- ..... 3- .....

4- ..... 5- .....

ليسانس التخصص: .....

عنوان تقرير التبرص: .....

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا التريض الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة : التريض التطبيقي يجرى في مصلحة :

قسم الموارد البشرية

الفترة من : 2026/03/13 الى : 2026/04/13

المادة الرابعة : برنامج التريض المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريض التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريض يلغى أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة : خلال التريض التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريض مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه يجب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة

المادة السابعة : في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة : تأخذ المؤسسة كل التدابير لجماعة المتريض ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريض .

المادة التاسعة : في حالة حاد ما على المتريضين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مقصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة : تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل الإتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية العمل

ادارة القسم  
قسم علوم التسيير  
حدي شوقي



ادارة المؤسسة المستقبلة  
Le Directeur Opérationnel des  
Services Client  
Signé : DJEDDAI Toufik



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع: إستبانة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي سنقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان:

"دور التحول الرقمي في تعزيز الإستثمار في رأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-".

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور والأثر الذي يمكن أن يحدثه التحول الرقمي في تعزيز الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، لأن لها أثر كبير في مصداقية المعلومات والنتائج، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الإستبيان إهتمامكم.

نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الأستاذة الدكتورة:

أ.د فضيلة بوطورة

من إعداد الطالبين:

مايسة بلغيث

إكرام بوفرو

السنة الجامعية: 2025-2026

## الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تتناسب مع آرائكم:

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-الفئة العمرية:

أكبر من 40 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 20 إلى أقل من 30 سنة

3- المستوى التعليمي:

دراسات عليا

ماستر

ليسانس

ثانوي

4-الخبرة الوظيفية:

من 15 سنة فما فوق

من 05 إلى 15 سنة

أقل من 05 سنوات

5- الرتبة الوظيفية:

إطار مسير

إطار

مكلف بالزيائن

رئيس مصلحة

6-عدد الدورات التدريبية على البرامج الحديثة في المؤسسة:

عدة مرات

0 مرة

الجزء الثاني: محاور الدراسة (التحول الرقمي، رأس المال الفكري)

الرجاء وضع الغلامة (X) في المكان المناسب

المحور الأول: التحول الرقمي

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
<b>أولاً: التقنيات الرقمية</b>						
01	تعتمد المؤسسة على تقنيات رقمية حديثة في تسيير أعمالها.					
02	تستخدم المؤسسة أنظمة معلومات متكاملة تدعم اتخاذ القرار.					
03	تسهم التطبيقات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري.					
04	توظف المؤسسة حلولاً رقمية متطورة لتحسين جودة الخدمات.					
05	تعتمد المؤسسة على البرمجيات الحديثة في إدارة الموارد.					
06	تسهم التقنيات الرقمية في تسريع معالجة المعلومات.					
07	تدعم الأنظمة الرقمية دقة العمليات الإدارية.					
<b>ثانياً: العمليات الداخلية الرقمية</b>						
08	تم رقمنة الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة.					
09	يتم إنجاز المعاملات الداخلية عبر منصات إلكترونية.					
10	تسهم الرقمنة في تحسين تدفق العمل بين الأقسام.					
11	تساعد العمليات الرقمية في تنظيم الأنشطة اليومية.					
12	تدعم الرقمنة سرعة الاستجابة للمتغيرات التنظيمية.					
13	تدعم العمليات الرقمية التنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية.					
14	تسهم الرقمنة في تعزيز كفاءة استغلال الموارد.					
<b>ثالثاً: البيانات الرقمية</b>						
15	تعتمد المؤسسة على البيانات الرقمية في التخطيط واتخاذ القرار.					
16	تتوفر قواعد بيانات محدثة تدعم الأنشطة الإدارية.					
17	يتم استثمار البيانات في تطوير الخدمات المقدمة.					
18	تسهم البيانات الرقمية في تعزيز التعلم التنظيمي.					
19	تحافظ المؤسسة على سرية وأمان بيانات الموظفين والعملاء.					
<b>رابعاً: الموارد البشرية الرقمية</b>						
20	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية.					

## الملاحق

					21	يتم تشجيع الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة في العمل.
					22	تدعم المؤسسة التعلم الإلكتروني المستمر.
					23	يتم استقطاب كفاءات تمتلك خبرات رقمية متقدمة.
					24	تعزز بيئة العمل الرقمية الإبداع والابتكار.
					25	يتم تقييم الكفاءات الرقمية بشكل دوري.

### المحور الثاني: رأس المال الفكري

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة	الرقم
					تستثمر المؤسسة في تنمية المعارف التخصصية للموظفين بصورة مستمرة.	01
					تسهم برامج التدريب والتكوين في تطوير الكفاءات المهنية للعاملين.	02
					يتم توظيف الخبرات المتراكمة للموظفين في تحسين جودة العمل.	03
					يتم تشجيع الموظفين على تنمية قدراتهم الابتكارية داخل بيئة العمل.	04
					تسهم الهياكل الإدارية في تعزيز تدفق المعرفة بين الوحدات.	05
					تسهم السياسات التنظيمية في استدامة رأس المال الفكري.	06
					تعزز المؤسسة علاقاتها المهنية بما يدعم تبادل المعرفة.	07
					تسهم علاقات المؤسسة مع المتعاملين في تطوير خبراتها التنظيمية.	08
					تدعم العلاقات الداخلية التعاون المعرفي بين الأقسام.	09
					تعتمد المؤسسة على بعض الطرق والوسائل لقياس الموجودات الفكرية.	10
					تتم تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة من خلال المعرفة الفكرية.	11
					تعزز الثقة المتبادلة بين المؤسسة ومحيطها تبادل الخبرات والمعارف.	12



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

الأساتذة المحكمين للاستبانة

عنوان الإستبيان: "دور التحول الرقمي في تعزيز الإستثمار في رأس المال الفكري"  
دراسة حالة: إتصالات الجزائر -تبسة-

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
المشرفة	أ.د بوطورة فضيلة	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
01	أ.د نوال بوعلاق	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
02	أ.د هدى بوحنيك	أستاذ محاضر "أ"	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
03	أ.د صورية بوطرفة	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

## الملاحق

### الملحق رقم 04: الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل

		التقنيات الرقمية
تعتمد المؤسسة على تقنيات رقمية حديثة في تسيير أعمالها.	Pearson Correlation	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
تستخدم المؤسسة أنظمة معلومات متكاملة تدعم اتخاذ القرار.	Pearson Correlation	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
تسهّم التطبيقات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري.	Pearson Correlation	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
توظف المؤسسة حولا رقمية متطورة لتحسين جودة الخدمات.	Pearson Correlation	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
تعتمد المؤسسة على البرمجيات الحديثة في إدارة الموارد.	Pearson Correlation	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
تسهّم التقنيات الرقمية في تسريع معالجة المعلومات.	Pearson Correlation	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
تدعم الأنظمة الرقمية دقة العمليات الإدارية.	Pearson Correlation	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41

		العمليات الداخلية الرقمية
تم رقمنة الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة.	Pearson Correlation	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
يتم إنجاز المعاملات الداخلية عبر منصات إلكترونية.	Pearson Correlation	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
تسهّم الرقمنة في تحسين تدفق العمل بين الأقسام.	Pearson Correlation	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
تساعد العمليات الرقمية في تنظيم الأنشطة اليومية.	Pearson Correlation	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
تدعم الرقمنة سرعة الاستجابة للمتغيرات التنظيمية.	Pearson Correlation	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41

## الملاحق

تدعم العمليات الرقمية التنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية.	Pearson Correlation	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
تسهل الرقمنة في تعزيز كفاءة استغلال الموارد.	Pearson Correlation	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
العملية الداخلية الرقمية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	41

	البيانات الرقمية	
تعتمد المؤسسة على البيانات الرقمية في التخطيط واتخاذ القرار.	Pearson Correlation	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
تتوفر قواعد بيانات محدثة تدعم الأنشطة الإدارية.	Pearson Correlation	.928**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
يتم استثمار البيانات في تطوير الخدمات المقدمة.	Pearson Correlation	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
تسهل البيانات الرقمية في تعزيز التعلم التنظيمي.	Pearson Correlation	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
تحافظ المؤسسة على سرية وأمان بيانات الموظفين والعملاء	Pearson Correlation	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
البيانات الرقمية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	41

## الملاحق

	الموارد البشرية_الرقمية
توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير	Pearson Correlation .740**
المهارات الرقمية.	Sig. (2-tailed) .000
	N 41
يتم تشجيع الموظفين على استخدام التقنيات	Pearson Correlation .880**
الحديثة في العمل.	Sig. (2-tailed) .000
	N 41
تدعم المؤسسة التعلم الإلكتروني المستمر.	Pearson Correlation .784**
	Sig. (2-tailed) .000
	N 41
يتم استقطاب كفاءات تمتلك خبرات رقمية	Pearson Correlation .880**
متقدمة.	Sig. (2-tailed) .000
	N 41
تعزز بيئة العمل الرقمية الإبداع والابتكار.	Pearson Correlation .845**
	Sig. (2-tailed) .000
	N 41
يتم تقييم الكفاءات الرقمية بشكل دوري.	Pearson Correlation .730**
	Sig. (2-tailed) .000
	N 41
الموارد البشرية_الرقمية	Pearson Correlation 1
	Sig. (2-tailed)
	N 41

الملحق رقم 05: معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ لمتغير التحويل الرقمي:

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	25

ألفا كرونباخ للمتغير التابع رأس المال الفكري:

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	12

Explore

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
رأس_المال_الفكري	41	100.0%	0	0.0%	41	100.0%

Descriptives

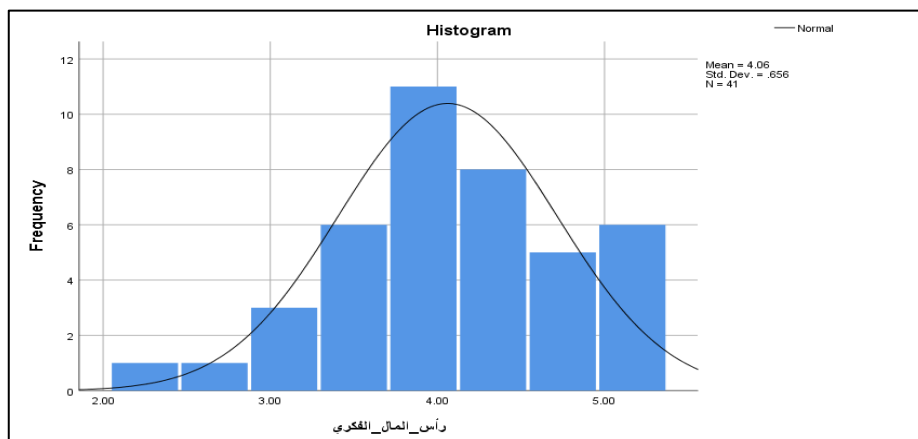
	Statistic	Std. Error
رأس_المال_الفكري Mean	4.0610	.10244
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.8539
	Upper Bound	4.2680
5% Trimmed Mean	4.0968	
Median	4.0833	
Variance	.430	
Std. Deviation	.65591	
Minimum	2.25	
Maximum	5.00	
Range	2.75	
Interquartile Range	.96	
Skewness	-.485	.369
Kurtosis	.243	.724

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
رأس_المال_الفكري	.096	41	.200*	.955	41	.102

\*. This is a lower bound of the true significance.

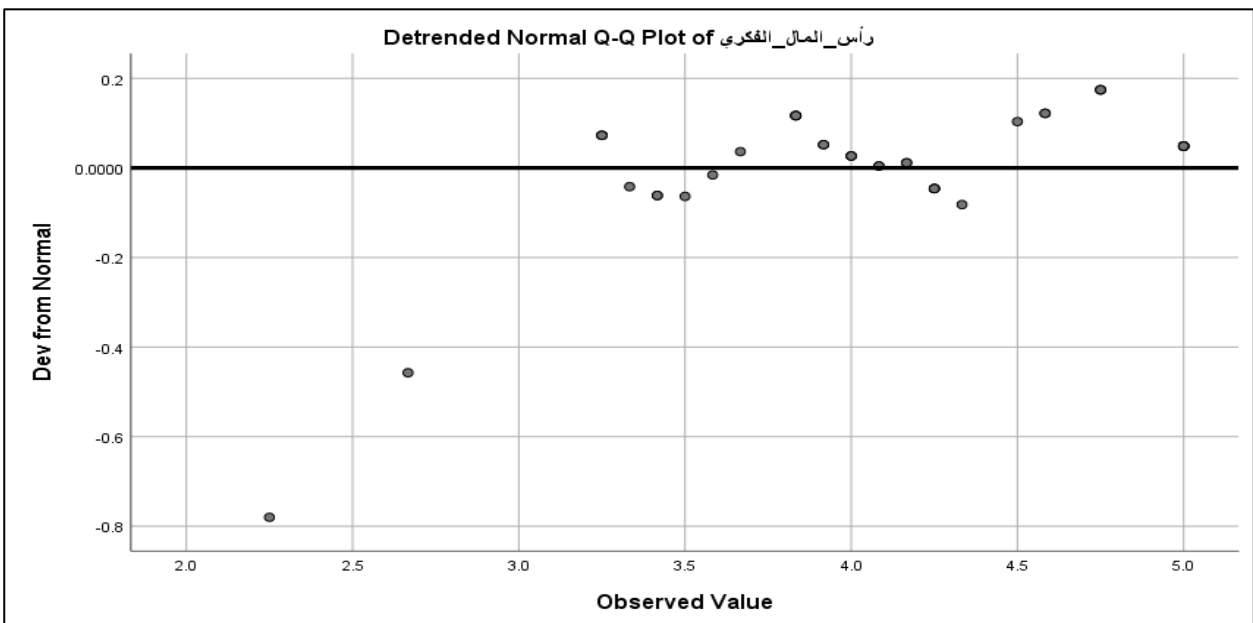
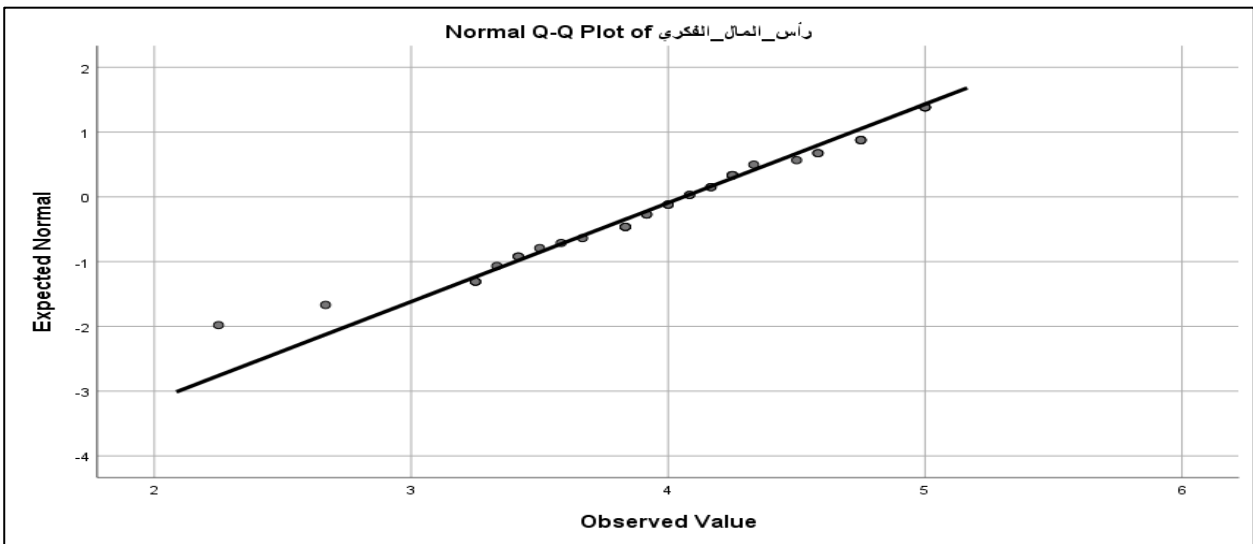
a. Lilliefors Significance Correction



Stem-and-Leaf Plot رأس المال\_الفكري

Frequency	Stem &	Leaf
1.00	Extremes	(=<2.3)
1.00	2 .	6
6.00	3 .	222344
9.00	3 .	556888899
12.00	4 .	000001122223
6.00	4 .	555777
6.00	5 .	000000

Stem width: 1.00  
Each leaf: 1 case(s)



## الملاحق

### الملحق رقم 07: التكرارات للبيانات الشخصية والوظيفية

#### Frequency Table

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	14	34.1	34.1	34.1
	انثى	27	65.9	65.9	100.0
Total		41	100.0	100.0	

		الفئة_العمرية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	من 20 الى أقل من 30 سنة	5	12.2	12.2	12.2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	51.2	51.2	63.4
	أكبر من 40 سنة	15	36.6	36.6	100.0
Total		41	100.0	100.0	

		المستوى_التعليمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي	6	14.6	14.6	14.6
	ليسانس	12	29.3	29.3	43.9
	ماجستير	20	48.8	48.8	92.7
	دراسات عليا	3	7.3	7.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

		الخبرة_الوظيفية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	19.5	19.5	19.5
	من 5 إلى 15 سنة	13	31.7	31.7	51.2
	من 15 سنة فما فوق	20	48.8	48.8	100.0
Total		41	100.0	100.0	

		الرتبة_الوظيفية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	رئيس مصلحة	15	36.6	36.6	36.6
	مكلف بالزيائن	2	4.9	4.9	41.5
	إطار	16	39.0	39.0	80.5
	إطار سامي	8	19.5	19.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

## الملاحق

		عدد_الدورات			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	مرة 0	4	9.8	9.8	9.8
	عدة مرات	37	90.2	90.2	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

### الملحق رقم 08: جداول التكرارات لمحاور الدراسة

```
GET
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16
a17 a18 a19 a20 a21
a22 a23 a24 a25 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12
/STATISTICS=SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

#### Frequency Table

تعتمد المؤسسة على تقنيات رقمية حديثة في تسير أعمالها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
Valid	لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	اوافق	32	78.0	78.0	80.5
	اوافق بشدة	8	19.5	19.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

تستخدم المؤسسة أنظمة معلومات متكاملة تدعم اتخاذ القرار.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	4.9	4.9	4.9
	محايد	1	2.4	2.4	7.3
	اوافق	31	75.6	75.6	82.9
	اوافق بشدة	7	17.1	17.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

تسهم التطبيقات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
Valid	لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	محايد	2	4.9	4.9	7.3
	اوافق	27	65.9	65.9	73.2
	اوافق بشدة	11	26.8	26.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

توظف المؤسسة حلولاً رقمية متطورة لتحسين جودة الخدمات.

## الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	4.9	4.9	4.9
	محايد	2	4.9	4.9	9.8
	اوافق	30	73.2	73.2	82.9
	اوافق بشدة	7	17.1	17.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على البرمجيات الحديثة في إدارة الموارد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	لا اوافق	1	2.4	2.4	4.9
	محايد	4	9.8	9.8	14.6
	اوافق	27	65.9	65.9	80.5
	اوافق بشدة	8	19.5	19.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

تسهل التقنيات الرقمية في تسريع معالجة المعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	1	2.4	2.4	2.4
	محايد	2	4.9	4.9	7.3
	اوافق	28	68.3	68.3	75.6
	اوافق بشدة	10	24.4	24.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

تدعم الأنظمة الرقمية دقة العمليات الإدارية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	3	7.3	7.3	7.3
	محايد	1	2.4	2.4	9.8
	اوافق	31	75.6	75.6	85.4
	اوافق بشدة	6	14.6	14.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

تم رقمنة الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	3	7.3	7.3	7.3
	محايد	3	7.3	7.3	14.6
	اوافق	29	70.7	70.7	85.4
	اوافق بشدة	6	14.6	14.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

## الملاحق

يتم إنجاز المعاملات الداخلية عبر منصات إلكترونية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	3	7.3	7.3	7.3
محايد	4	9.8	9.8	17.1
اوافق	25	61.0	61.0	78.0
اوافق بشدة	9	22.0	22.0	100.0
Total	41	100.0	100.0	

تسهل الرقمنة في تحسين تدفق العمل بين الأقسام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
محايد	2	4.9	4.9	7.3
اوافق	22	53.7	53.7	61.0
اوافق بشدة	16	39.0	39.0	100.0
Total	41	100.0	100.0	

تساعد العمليات الرقمية في تنظيم الأنشطة اليومية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	2	4.9	4.9	4.9
اوافق	28	68.3	68.3	73.2
اوافق بشدة	11	26.8	26.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

تدعم الرقمنة سرعة الاستجابة للمتغيرات التنظيمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	2	4.9	4.9	4.9
اوافق	28	68.3	68.3	73.2
اوافق بشدة	11	26.8	26.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

تدعم العمليات الرقمية التنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
لا اوافق	1	2.4	2.4	4.9
محايد	5	12.2	12.2	17.1
اوافق	28	68.3	68.3	85.4
اوافق بشدة	6	14.6	14.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

## الملاحق

تسهّم الرقمنة في تعزيز كفاءة استغلال الموارد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
محايد	1	2.4	2.4	4.9
اوافق	29	70.7	70.7	75.6
اوافق بشدة	10	24.4	24.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على البيانات الرقمية في التخطيط واتخاذ القرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
لا اوافق	1	2.4	2.4	4.9
محايد	3	7.3	7.3	12.2
اوافق	28	68.3	68.3	80.5
اوافق بشدة	8	19.5	19.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

تتوفر قواعد بيانات محدثة تدعم الأنشطة الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
لا اوافق	1	2.4	2.4	4.9
محايد	4	9.8	9.8	14.6
اوافق	28	68.3	68.3	82.9
اوافق بشدة	7	17.1	17.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

يتم استثمار البيانات في تطوير الخدمات المقدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
محايد	5	12.2	12.2	14.6
اوافق	29	70.7	70.7	85.4
اوافق بشدة	6	14.6	14.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

تسهّم البيانات الرقمية في تعزيز التعلم التنظيمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	1	2.4	2.4	2.4
محايد	4	9.8	9.8	12.2
اوافق	31	75.6	75.6	87.8
اوافق بشدة	5	12.2	12.2	100.0
Total	41	100.0	100.0	

## الملاحق

### تحافظ المؤسسة على سرية وأمان بيانات الموظفين والعملاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	2	4.9	4.9	4.9
محايد	2	4.9	4.9	9.8
اوافق	27	65.9	65.9	75.6
اوافق بشدة	10	24.4	24.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

### توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
محايد	5	12.2	12.2	14.6
اوافق	28	68.3	68.3	82.9
اوافق بشدة	7	17.1	17.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

### يتم تشجيع الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	2	4.9	4.9	4.9
اوافق	28	68.3	68.3	73.2
اوافق بشدة	11	26.8	26.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

### تدعم المؤسسة التعلم الإلكتروني المستمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	2	4.9	4.9	4.9
محايد	6	14.6	14.6	19.5
اوافق	22	53.7	53.7	73.2
اوافق بشدة	11	26.8	26.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

### يتم استقطاب كفاءات تمتلك خبرات رقمية متقدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
لا اوافق	1	2.4	2.4	4.9
محايد	11	26.8	26.8	31.7
اوافق	20	48.8	48.8	80.5
اوافق بشدة	8	19.5	19.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

## الملاحق

تعزز بيئة العمل الرقمية الإبداع والابتكار.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	1	2.4	2.4	2.4
	محايد	9	22.0	22.0	24.4
	اوافق	22	53.7	53.7	78.0
	اوافق بشدة	9	22.0	22.0	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

يتم تقييم الكفاءات الرقمية بشكل دوري.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	2	4.9	4.9	4.9
	محايد	11	26.8	26.8	31.7
	اوافق	24	58.5	58.5	90.2
	اوافق بشدة	4	9.8	9.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

تستثمر المؤسسة في تنمية المعارف التخصصية للموظفين بصورة مستمرة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	محايد	6	14.6	14.6	17.1
	اوافق	19	46.3	46.3	63.4
	اوافق بشدة	15	36.6	36.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

تسهم برامج التدريب والتكوين في تطوير الكفاءات المهنية للعاملين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	4.9	4.9	4.9
	محايد	4	9.8	9.8	14.6
	اوافق	19	46.3	46.3	61.0
	اوافق بشدة	16	39.0	39.0	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

يتم توظيف الخبرات المتراكمة للموظفين في تحسين جودة العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	لا اوافق	3	7.3	7.3	9.8
	محايد	8	19.5	19.5	29.3
	اوافق	12	29.3	29.3	58.5
	اوافق بشدة	17	41.5	41.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

## الملاحق

يتم تشجيع الموظفين على تنمية قدراتهم الابتكارية داخل بيئة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	1	2.4	2.4	2.4
محايد	11	26.8	26.8	29.3
اوافق	17	41.5	41.5	70.7
اوافق بشدة	12	29.3	29.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

تسهم الهياكل الإدارية في تعزيز تدفق المعرفة بين الوحدات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	2	4.9	4.9	4.9
لا اوافق	1	2.4	2.4	7.3
محايد	6	14.6	14.6	22.0
اوافق	20	48.8	48.8	70.7
اوافق بشدة	12	29.3	29.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

تسهم السياسات التنظيمية في استدامة رأس المال الفكري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
لا اوافق	2	4.9	4.9	7.3
محايد	7	17.1	17.1	24.4
اوافق	17	41.5	41.5	65.9
اوافق بشدة	14	34.1	34.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

تعزز المؤسسة علاقاتها المهنية بما يدعم تبادل المعرفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
محايد	7	17.1	17.1	19.5
اوافق	18	43.9	43.9	63.4
اوافق بشدة	15	36.6	36.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

تسهم علاقات المؤسسة مع المتعاملين في تطوير خبراتها التنظيمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	1	2.4	2.4	2.4
محايد	7	17.1	17.1	19.5
اوافق	17	41.5	41.5	61.0

## الملاحق

اوافق بشدة	16	39.0	39.0	100.0
Total	41	100.0	100.0	

تدعم العلاقات الداخلية التعاون المعرفي بين الأقسام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	1	2.4	2.4	2.4
محايد	8	19.5	19.5	22.0
اوافق	15	36.6	36.6	58.5
اوافق بشدة	17	41.5	41.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على بعض الطرق والوسائل لقياس الموجودات الفكرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	2	4.9	4.9	4.9
لا اوافق	1	2.4	2.4	7.3
محايد	8	19.5	19.5	26.8
اوافق	15	36.6	36.6	63.4
اوافق بشدة	15	36.6	36.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

تتم تنمية راس المال الفكري في المؤسسة من خلال المعرفة الفكرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
لا اوافق	2	4.9	4.9	7.3
محايد	4	9.8	9.8	17.1
اوافق	19	46.3	46.3	63.4
اوافق بشدة	15	36.6	36.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

تعزز الثقة المتبادلة بين المؤسسة ومحيطها تبادل الخبرات والمعارف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	2	4.9	4.9	4.9
لا اوافق	1	2.4	2.4	7.3
محايد	8	19.5	19.5	26.8
اوافق	15	36.6	36.6	63.4
اوافق بشدة	15	36.6	36.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

الملحق رقم 09: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعتمد المؤسسة على تقنيات رقمية حديثة في تسيير أعمالها.	41	4.1220	.64012
تستخدم المؤسسة أنظمة معلومات متكاملة تدعم اتخاذ القرار.	41	4.0000	.80623
تسهل التطبيقات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري.	41	4.1463	.72667
توظف المؤسسة حلولاً رقمية متطورة لتحسين جودة الخدمات.	41	3.9756	.82121
تعتمد المؤسسة على البرمجيات الحديثة في إدارة الموارد.	41	3.9756	.79018
تسهل التقنيات الرقمية في تسريع معالجة المعلومات.	41	4.1463	.61486
تدعم الأنظمة الرقمية دقة العمليات الإدارية.	41	3.9756	.68876
تم رقمنة الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة.	41	3.9268	.72077
يتم إنجاز المعاملات الداخلية عبر منصات إلكترونية.	41	3.9756	.79018
تسهل الرقمنة في تحسين تدفق العمل بين الأقسام.	41	4.2683	.77538
تساعد العمليات الرقمية في تنظيم الأنشطة اليومية.	41	4.2195	.52499
تدعم الرقمنة سرعة الاستجابة للمتغيرات التنظيمية.	41	4.1220	.84247
تدعم العمليات الرقمية التنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية.	41	3.9024	.76827
تسهل الرقمنة في تعزيز كفاءة استغلال الموارد.	41	4.1463	.69141
تعتمد المؤسسة على البيانات الرقمية في التخطيط واتخاذ القرار.	41	4.0000	.77460
تتوفر قواعد بيانات محدثة تدعم الأنشطة الإدارية.	41	3.9512	.77302
يتم استثمار البيانات في تطوير الخدمات المقدمة.	41	3.9512	.70538
تسهل البيانات الرقمية في تعزيز التعلم التنظيمي.	41	3.9756	.56955
تحافظ المؤسسة على سرية وأمان بيانات الموظفين والعملاء	41	4.0976	.70017

## الملاحق

توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية.	41	3.9756	.72415
يتم تشجيع الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة في العمل.	41	4.1220	.84247
تدعم المؤسسة التعلم الإلكتروني المستمر.	41	4.0244	.79018
يتم استقطاب كفاءات تمتلك خبرات رقمية متقدمة.	41	3.8049	.87234
تعزز بيئة العمل الرقمية الإبداع والابتكار.	41	3.9512	.73997
يتم تقييم الكفاءات الرقمية بشكل دوري.	41	3.7317	.70797
تستثمر المؤسسة في تنمية المعارف التخصصية للموظفين بصورة مستمرة.	41	4.1463	.85326
تسهم برامج التدريب والتكوين في تطوير الكفاءات المهنية للعاملين.	41	4.1463	.96335
يتم توظيف الخبرات المتراكمة للموظفين في تحسين جودة العمل.	41	4.0000	1.07238
يتم تشجيع الموظفين على تنمية قدراتهم الابتكارية داخل بيئة العمل.	41	3.9756	.82121
تسهم الهياكل الإدارية في تعزيز تدفق المعرفة بين الوحدات.	41	3.9512	.99878
تسهم السياسات التنظيمية في استدامة رأس المال الفكري.	41	4.0000	.97468
تعزز المؤسسة علاقاتها المهنية بما يدعم تبادل المعرفة.	41	4.1220	.87164
تسهم علاقات المؤسسة مع المتعاملين في تطوير خبراتها التنظيمية.	41	4.1707	.80319
تدعم العلاقات الداخلية التعاون المعرفي بين الأقسام.	41	4.1707	.83374
تعتمد المؤسسة على بعض الطرق والوسائل لقياس الموجودات الفكرية	41	3.9756	1.06037
تتم تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة من خلال المعرفة الفكرية	41	4.0976	.94353
تعزز الثقة المتبادلة بين المؤسسة ومحيطها تبادل الخبرات والمعارف	41	3.9756	1.06037
التقنيات الرقمية	41	4.0488	.60660
العمليات الداخلية الرقمية	41	4.0801	.55056
البيانات الرقمية	41	3.9951	.60579
الموارد البشرية الرقمية	41	3.9350	.63451
التحول الرقمي	41	4.0195	.54333
رأس المال الفكري	41	4.0610	.65591
Valid N (listwise)	41		

## الملاحق

### الملحق رقم 10: مصفوفة الارتباط الارتباط بيرسون بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

#### Correlations

		التقنيات_الرقمية	العمليات_الداخلية _الرقمية	البيانات_الرقمية	الموارد_البشر ية_الرقمية	التحول_الرقمي	رأس_المال_الفكري
التقنيات_الرقمية	Pearson Correlation	1	.871**	.802**	.740**	.946**	.681**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
العمليات_الداخلية_الرقمية	Pearson Correlation	.871**	1	.753**	.748**	.934**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
البيانات_الرقمية	Pearson Correlation	.802**	.753**	1	.667**	.874**	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
الموارد_البشرية_الرقمية	Pearson Correlation	.740**	.748**	.667**	1	.873**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
التحول_الرقمي	Pearson Correlation	.946**	.934**	.874**	.873**	1	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	41	41	41	41	41	41
رأس_المال_الفكري	Pearson Correlation	.681**	.740**	.673**	.835**	.807**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41	41

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Regression

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
رأس المال الفكري	4.0610	.65591	41
التقنيات الرقمية	4.0488	.60660	41
العمليات الداخلية الرقمية	4.0801	.55056	41
البيانات الرقمية	3.9951	.60579	41
الموارد البشرية الرقمية	3.9350	.63451	41

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الموارد البشرية الرقمية , البيانات الرقمية , العمليات الداخلية الرقمية , التقنيات الرقمية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الفكري\_المال\_رأس

b. All requested variables entered.

## الملحق رقم 12: ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.701 <sup>a</sup>	.491	.431	.42142	7.801	4	36	.000

## الملحق رقم 13: تحليل التباين

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.276	4	1.055	8.651	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.398	36	.188		
	Total	11.674	40			

a. Dependent Variable: الفكري\_المال\_رأس

b. Predictors: (Constant), الرقمية\_التقنيات, الرقمية\_الداخلية\_العمليات, الرقمية\_البيانات, الرقمية\_البشرية\_الموارد

## الملاحق

### الملحق رقم 14: تحليل معاملات الانحدار

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.803	.429		4.203	.000		
	التقنيات_الرقمية	.278	.096	.321	2.901	.006	.666	1.501
	العمليات_الداخلية_الرقمية	.217	.087	.262	2.502	.017	.594	1.684
	البيانات_الرقمية	.252	.093	.301	2.703	.010	.714	1.401
	الموارد_البشرية_الرقمية	.312	.092	.382	3.401	.002	.587	1.704

a. Dependent Variable: رأس\_المال\_الفكري

### الملحق رقم 15: تجانس البواقي

#### Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model		التقنيات_الرقمية				
		الموارد_البشرية_الرقمية	البيانات_الرقمية	العمليات_الداخلية_الرقمية	التقنيات_الرقمية	
1	Correlations	الموارد_البشرية_الرقمية	1.000	-.182	-.265	-.210
		البيانات_الرقمية	-.182	1.000	-.198	-.320
		العمليات_الداخلية_الرقمية	-.265	-.198	1.000	-.410
		التقنيات_الرقمية	-.210	-.320	-.410	1.000
	Covariances	الموارد_البشرية_الرقمية	.070	-.012	-.028	-.019
		البيانات_الرقمية	-.012	.085	-.020	-.045
		العمليات_الداخلية_الرقمية	-.028	-.020	.160	-.090
		التقنيات_الرقمية	-.019	-.045	-.090	.150

a. Dependent Variable: رأس\_المال\_الفكري

#### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

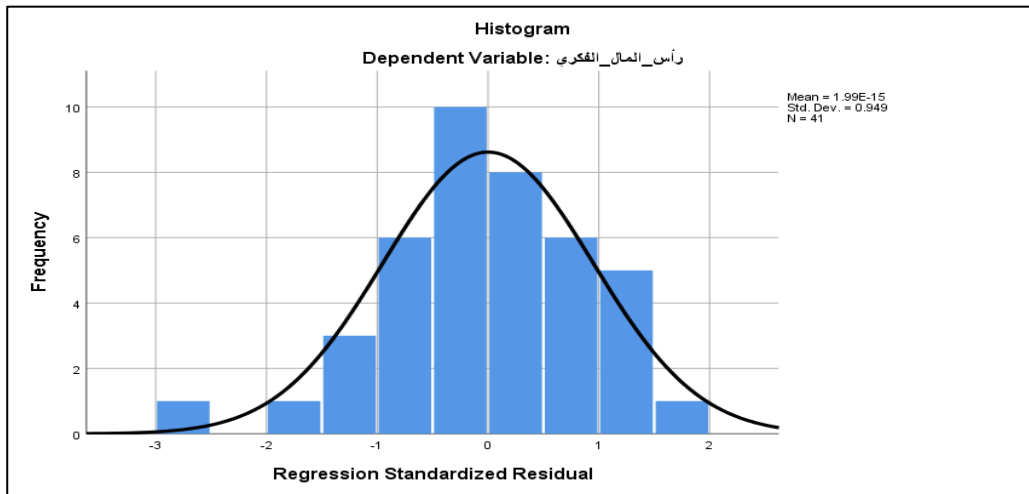
Model	Dimensio n	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Variance Proportions			
					التقنيات_الرقمية	العمليات_الداخلية_الرقمية	البيانات_الرقمية	الموارد_البشرية_الرقمية
1	1	4.120	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.420	3.130	.10	.02	.00	.02	.07
	3	.260	3.980	.05	.03	.00	.29	.76
	4	.140	5.430	.02	.16	.21	.64	.16
	5	.060	8.290	.03	.79	.78	.05	.01

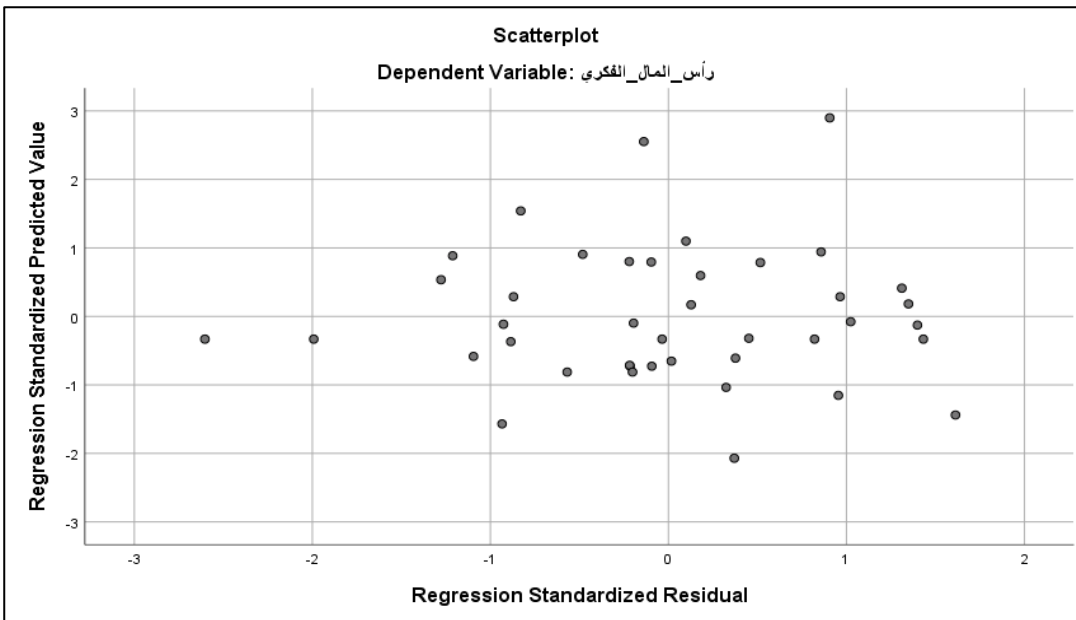
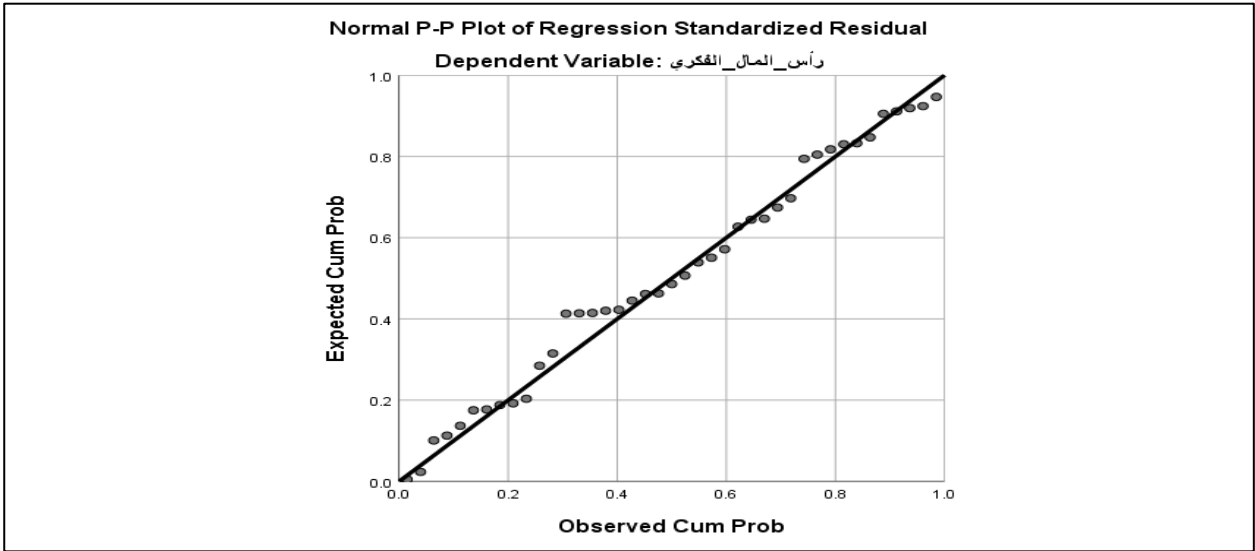
a. Dependent Variable: رأس\_المال\_الفكري

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.600	4.500	4.0510	.11098	41
Std. Predicted Value	-2.071	2.899	.000	1.000	41
Standard Error of Predicted Value	.114	.520	.216	.100	41
Adjusted Predicted Value	3.4770	5.3154	4.0600	.25274	41
Residual	-.950	.880	.00000	.64645	41
Std. Residual	-2.200	1.900	.000	.949	41
Stud. Residual	-2.350	2.050	.000	1.021	41
Deleted Residual	-1.050	1.020	-.00907	.77187	41
Stud. Deleted Residual	-2.500	2.200	-.011	1.052	41
Mahal. Distance	.200	12.500	4.000	3.200	41
Cook's Distance	.000	.320	.050	.080	41
Centered Leverage Value	.010	.220	.100	.050	41

a. Dependent Variable: رأس\_المال\_الفكري







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة.



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة): بوظورة فضيلة

للسنة الجامعية: 2026/2025

ماستر

المشرف على مذكرة التخرج:

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور التحول الرقمي في تعزيز الاسعار في رأس المال الالكتروني دراسة حالة: القبلات الجزائر وكالة تيسر	إدارة أعمال	*1- بلخيت هادي *2- بوفو وكرام

أو افق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة.

تاريخ الامضاء  
2026/05/13

الامضاء

اللقب والاسم للاستاذ المشرف  
بوظورة فضيلة

الادارة



أ.د. بوظورة فضيلة  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم  
التجارية وعلوم التسيير  
جامعة العربي التبسي - تبسة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على الإستثمار في رأس المال الفكري داخل مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة - من خلال تحليل أبعاده المتمثلة في التقنيات الرقمية، العمليات الداخلية الرقمية، البيانات الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، وبيان مدى مساهمتها في تنمية رأس المال الفكري. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعرض الإطار النظري، إلى جانب منهج دراسة الحالة عبر تصميم إستبانة وُزعت على موظفي المؤسسة محل الدراسة، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSSV29 بالإعتماد على أساليب إحصائية لإختبار الفرضيات.

وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على رأس المال الفكري عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بقيمة تفسيرية  $(R^2=0.431)$ ، كما تبين أن جميع أبعاده تؤثر إيجابياً، حيث تصدرت الموارد البشرية الرقمية من حيث قوة التأثير، تلتها التقنيات الرقمية، ثم البيانات الرقمية، وأخيراً العمليات الداخلية الرقمية، مما يعكس تكامل هذه الأبعاد في تعزيز المعرفة والابتكار في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الإستثمار، رأس المال الفكري، مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

## Abstract:

This study aimed to measure the impact of digital transformation on investment in intellectual capital within Algeria Telecom – Tebessa Agency – by analyzing its key dimensions, namely digital technologies, digital internal processes, digital data, and digital human resources, and examining their contribution to the development of intellectual capital. The study adopted a descriptive-analytical approach to present the theoretical framework, alongside a case study method through the design of a questionnaire distributed to employees of the organization under study. Data were analyzed using IBM SPSS Statistics Version 29, relying on appropriate statistical techniques to test the hypotheses.

The results revealed a statistically significant effect of digital transformation on intellectual capital at a significance level of  $(\alpha \leq 0.05)$ , with an explanatory value of  $(R^2=0.431)$ . The findings also indicated that all dimensions had a positive impact, with digital human resources ranking first in terms of influence, followed by digital technologies, then digital data, and finally digital internal processes. This reflects the integration of these dimensions in enhancing knowledge and innovation within the organization under study.

**Keywords:** Digital Transformation, Investment, Intellectual Capital, Algeria Telecom – Tebessa Agency.