الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع:

الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول نحو الاقتصاد الرقمي

دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال -فرع المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة:
- بن رمضان ميمونة

إشراف الأستاذ:
- علي فلاق

نوقشت علنا امام لجنة المكونة من:

الأستاذ معوشي عماد	رئيسا	أستاذ
الأستاذ علي فلاق	مشرفا ومقررا	أستاذ
الأستاذ سلامة جمال	عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"

السنة الجامعية 2023/2022

إهداء

الحمد الله الذي هداني وأنار لي طريقي، فلولا فضله العظيم لما وصلت لما أنا عليه ولولا نعمته لما استطعت إتمام هذا العمل، ولولا كرمه وجوده لما وصلت إلى هذه الدرجة من العلم والمعرفة أهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى مصدر قوتي التي مهما كتبت فيك وعبرت فلن أستطيع أن أوفيك حقك، إلى أمي الغالية "**صفية** " أدامك الله وجعلك تاجا فوق رأسي.

إلى فخري واعتزازي والذي له الفضل فيما عليه أنا الآن، إلى روح والدي العزيز **رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه**

إلى منبع المعارف وموسوعة المعلومات، ومرشدي في المذكرة الأستاذ "**فلاق علي**".

إلى سندي وعوني في الحياة زوجي الغالي " جعفر" ونور عيناي "لقمان" و "فرح"

دون أن أنسى أخي العزيز "عبد الله هارون"

إلى العائلة الكريمة وكل الأحباء والأصدقاء من قريب أو بعيد.

"ميمونة "

شكر وعرفان

الحمد لله ربي العالمين الذي فضلنا على كثيرا مما خلق تفضيلا والصلاة والسلام على حبيبه المصطفى أما بعد:

أشكر جزيل الشكر الأستاذ المشرف " فلاق علي" على قبوله الإشراف على هذه المذكرة ولما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه، ودعم لإنجاز هذا العمل كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا واجتهدوا لقراءة هذه المذكرة.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

الملخص :

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن للاستثمار في رأس المال البشري أن يلعبه كآلية لتحقيق التحول نحو الاقتصاد الرقمي بمؤسسة نفطال –فرع المدية– ولأجل ذلك تم دراسة علاقة الارتباط والتأثير بين الاستثمار في رأس المال البشري كمتغير المستقل، و الاقتصاد الرقمي كمتغير تابع، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي تم توزيعه على عينة من الادريين بصفة عشوائية والبالغ عددهم 45 عامل ، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، حيث توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين بعدي الاستثمار في رأس المال البشري والتحول نحو الاقتصاد الرقمي في مؤسسة نفطال – فرع المدية –

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، الاقتصاد الرقمي، الإدارة الرقمية، التحول الرقمي.

Abstract:

The study aimed to highlight the role that investing in human capital can play as a mechanism for achieving the transition towards the digital economy of Naftal Médéa corporation, For this purpose, the correlation and impact between investing in human capital as an independent variable has been studied and digital economy as a subordinate variable, and this study is a descriptive study. in which the questionnaire was used as a data collection tool and distributed to a sample of 45 administrators, The results of this questionnaire were analysed using the statistical programme spss, where the study reached a number of results, the most important of which, there is a strong correlation and impact between the two dimensions of investing in human capital and the transition towards a digital economy at Naftal Médéa

Keywords: human capital, investing in human capital, digital economy, electronic management, digital transformation.

قائمة المحتويات:

المحتويات	الصفحة
إهداء	-
شكر وعرفان	-
ملخص	I
فهرس المحتويات	II
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VIII
مقدمة	أ-ز
الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري	
تمهيد	02
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول رأس المال البشري	03
المطلب الأول: مفهوم، خصائص، أهمية رأس المال البشري	03
الفرع الأول: مفهوم رأس المال البشري	03
الفرع الثاني : خصائص رأس المال البشري	06
الفرع الثالث: أهمية رأس المال البشري	07
المطلب الثاني : تصنيفات رأس المال البشري	09
المطلب الثالث : إدارة رأس المال البشري	10
الفرع الأول : عمليات إدارة رأس المال البشري	12
الفرع الثاني : المهارات اللازمة لتنمية رأس المال البشري	13
المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري	15

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري	15
الفرع الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري	15
الفرع الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري	16
المطلب الثاني: نظرية الاستثمار في رأس المال البشري	18
المطلب الثالث : أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري و محدداته	25
الفرع الأول: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري	25
الفرع الثاني: محددات الاستثمار في رأس المال البشري	27
المطلب الرابع : مجالات الاستثمار في رأس المال البشري	28
خلاصة الفصل	31
الفصل الثاني: الإطار النظري للاقتصاد الرقمي	
تمهيد	33
المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للاقتصاد الرقمي	34
المطلب الأول: مفاهيم أساسية للاقتصاد الرقمي	34
الفرع الأول: مفهوم الاقتصاد الرقمي	34
الفرع الثاني: خصائص الاقتصاد الرقمي	36
المطلب الثاني: عوامل الاندماج في الاقتصاد الرقمي	39
المطلب الثالث: الفرق بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد الرقمي	41
المبحث الثاني: التطبيقات الإدارية في الاقتصاد الرقمي	47
المطلب الأول: الإدارة الرقمية "الالكترونية"	47
الفرع الأول: مفهوم الإدارة الرقمية "الالكترونية"	47
الفرع الثاني: خصائص الإدارة الرقمية " الالكترونية"	49
الفرع الثالث: أهداف الإدارة الرقمية "الالكترونية"	50

المطلب الثاني: متطلبات التحول من الإدارة العادية إلى الإدارة الرقمية	51
الفرع الأول: المتطلبات التكنولوجية والاجتماعية	51
الفرع الثاني: المتطلبات الإدارية والأمنية	52
الفرع الثالث: المتطلبات السياسية	53
الفرع الرابع: المتطلبات الاقتصادية	54
المطلب الثالث: قياس التحول الرقمي	54
الفرع الأول: تعريف قياس التحول الرقمي	55
الفرع الثاني: اهداف قياس التحول الرقمي	56
الفرع الثالث: مؤشرات قياس التحول الرقمي	57
خلاصة الفصل	61
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية بالمدية	
تمهيد	64
المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة نفطال	65
المطلب الأول: نشأة المؤسسة ومهامها	65
الفرع الأول: نشأة المؤسسة والتعريف بها	65
الفرع الثاني : مهام مؤسسة نفطال	66
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	67
المطلب الثالث : الموارد البشرية و ادارتها في المؤسسة	72
الفرع الأول: الإمكانات البشرية للمؤسسة	72
الفرع الثاني: دائرة المستخدمين والوسائل العامة	73
المبحث الثاني : تحليل و تفسير البيانات و النتائج	75

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	75
الفرع الأول: منهجية الدراسة	75
الفرع الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي	76
الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة	78
المطلب الثاني: تحليل وتفسير البيانات العامة	86
الفرع الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	86
الفرع الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	92
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	95
الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى	95
الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية	97
الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة	98
الفرع الرابع: الفرضية الرابعة	100
خلاصة الفصل	102
خاتمة	104
قائمة المراجع	108
قائمة الملاحق	112

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
جدول رقم (1)	جذور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري	19
جدول رقم (2)	مجالات الاستثمار في رأس المال البشري	30
جدول رقم (3)	مفاتيح التميز بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد الرقمي	43
جدول رقم (4)	الأسس المتحولة للتفكير الاقتصادي	45
جدول رقم (5)	عدد العمال الدائمين و المتعاقدين	72
الجدول رقم (6)	توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)	77
الجدول رقم (7)	اختبار كلمجروف– سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	78
الجدول رقم (8)	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير رأس المال البشري مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	80
الجدول رقم (9)	معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الاقتصاد الرقمي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	82
الجدول رقم (10)	معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.	85
الجدول رقم (11)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحاور والدرجة الكلية للاستبيان	86
الجدول رقم (12)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	87
الجدول رقم (13)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر	88
الجدول رقم (14)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي	89
الجدول رقم (15)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفية	90
الجدول رقم (16)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	91
الجدول رقم (17)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة	93

	لمتغير رأس المال البشري وأبعاده	
الجدول رقم (18)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الاقتصاد الرقمي وأبعادها.	94
الجدول رقم (19)	نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد رأس المال البشري على تحسين الاقتصاد الرقمي	96
الجدول رقم (20)	نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير متغير رأس المال البشري على تحسين الاقتصاد الرقمي	97
الجدول رقم (21)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير رأس المال البشري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	99
الجدول رقم (22)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الاقتصاد الرقمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	100

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
شكل رقم (1)	مكونات رأس المال البشري	05
شكل رقم (2)	فئات رأس المال البشري في المنظمات	10
شكل رقم (3)	العلاقات التي شكلتها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري	24
شكل رقم (4)	محاور قياس التحول الرقمي	60
شكل رقم (5)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	68
شكل رقم (6)	تطور عدد العمال الدائمين و المتعاقدين	72
شكل رقم (7)	الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين و الوسائل	73
شكل رقم (8)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	87
شكل رقم (9)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر	88
شكل رقم (10)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي	90
شكل رقم (11)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي	91
شكل رقم (12)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	92

مقدمة

مقدمة:

في خضم التحولات الاقتصادية الجديدة و التطورات الهائلة والمتسارعة في مجال التكنولوجيا التي يشهدها العالم عامة و الاقتصاد بصفة خاصة بدأت دول العالم في التحول من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد الرقمي، فقد أصبح معيار التقدم و الرفاه لأي دولة في العالم هو مقدرتها على اللحاق بركب هذه التحولات و التطورات التكنولوجية و تحقيق التحول نحو الاقتصاد الرقمي، و بالفعل فقد أحرزت بعض الدول على مستوى العالم تقدما ملحوظا في رقمنة عدد من المجالات و القطاعات المختلفة، فقد أصبح الاقتصاد الرقمي أحد المحاور الأساسية التي تتضمنها إستراتيجية أي مؤسسة، و لمواكبة هذه التطورات تم الإعتماد على عدة آليات لتحقيق هذا التحول، ومن أهمها الاستثمار في رأس المال البشري والذي بدوره يساهم بدرجة كبيرة في التقدم الاقتصادي لكل بلد، بل ويعتبر مصدرا للقوة اقتصاديا وحضاريا، ففي ظل هذه التغيرات فقد أصبح ينظر اليه بأنه المورد الفعال و الإستراتيجي لما له من قدرات إبداعية لا محدودة و معارف كامنة و كفاءات عالية، و لرأس المال البشري دورا هاما و رئيسيا في تحقيق التنمية و التميز فهو يعتبر القلب النابض للإدارة الحديثة، فلم يعد الدور التقليدي الذي كان يمارسه مقبولا في ظل هذه التغيرات و التطور التقني لذلك فإن الإستثمار في رأس المال البشري يعتبر من القضايا التي أعطت لها أهمية كبيرة في المجتمعات على إختلاف أنظمتها و مستوياتها و نموها لما لها من أهمية بالغة في المؤسسة

1- إشكالية البحث :

ما مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التحول نحو الاقتصاد الرقمي ؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في :

- ما معنى الاستثمار في رأس المال البشري، وفيما تكمن أهميته ؟
- ما المقصود بالاقتصاد الرقمي و كيف يمكن قياسه ؟
- كيف يتم الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة نفطال ؟
- هل يعتبر رأس المال البشري ركيزة أساسية لتحقيق التحول الرقمي في مِؤسسة نفطال ؟
- الى أي مدى يؤثرا لاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التحول الرقمي في مؤسسة نفطال ؟

- **أسئلة الدراسة الميدانية:**

1- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، القدرات) على الاقتصاد الرقمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية.؟

2- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري على الاقتصاد الرقمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية.؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير رأس المال البشري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير الاقتصاد الرقمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).؟

2- فرضيات البحث :

و للإجابة على مجمل التساؤلات السابقة تم طرح الفرضيات التالية :

- **الفرضية الرئيسية:**

- الاستثمار في راس المال البشري آلية فعالة لتحقيق التحول نحو الاقتصاد الرقمي

- **الفرضيات الفرعية:**

- الاستثمار في رأس المال البشري له دور في تحقيق التحول نحو الاقتصاد الرقمي
- تطوير رأس المال البشري يؤثر في تحقيق التحول الرقمي
- رأس المال البشري يعد ركيزة أساسية في تحقيق التحول الرقمي

- **فرضيات الدراسة الميدانية:**

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، القدرات) على الاقتصاد الرقمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري على الاقتصاد الرقمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية.

3– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير رأس المال البشري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)..

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الاقتصاد الرقمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)..

3– أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على أهم الأبعاد المكونة لاستثمار في رأس المال البشري.
- إبراز أهمية رأس المال البشري في تحقيق التحول نحو الاقتصاد الرقمي .
- كيفية الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق النحول نحو الاقتصاد الرقمي .
- الوقوف على مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في المساعدة في تحقيق التحول نحو الاقتصاد الرقمي بمؤسسة نفطال.

4– أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة في أهمية الموضوع بحد ذاته، ذلك أن موضوع الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الاقتصاد الرقمي موضوع لا يزال يسيل الحبر ويحظى بالاهتمام من المختصين في هذا المجال وصناع القرار بالعلاقة الوطيدة بينا الاستثمار في رأس المال البشري والاقتصاد الرقمي، حيث أن تقدم ورقي المجتمعات وتطور منظماتها لمواكبة عصر التكنولوجيا الرقمية دائما ما يرتبط بفاعلية وكفاءة رأسمالها البشري.

5– دوافع اختيار الموضوع:

توجد عدة دوافع لاختيار هذا الموضوع منها:

أ– الاعتبارات الموضوعية:

الاستثمار في رأس المال البشري والاقتصاد الرقمي موضوع يناسب التخصص

تطوير رأس المال البشري موضوع يهم المؤسسة كونها تعيش في ظل التكنولوجيا والتحولات الرقمية

ب- الاعتبارات الذاتية :

الميل للمواضيع الخاصة برأس المال البشري والرغبة في التخصص في هذا الاتجاه مستقبلا.

الرغبة في معرفة كيف يمكن لرأس المال البشري أن يحقق التحول الرقمي

6- المنهج المتبع:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة، ومن أجل الإجابة عن الأسئلة المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده، والمنهج التجريبي باستخدام دليل استبيان موزع على عينة من عمال مؤسسة نفطال ،كما تم الاستناد لتحقيق منهجية الدراسة على الأساليب التالية:

المسح المكتبي: الذي خص الدراسة النظرية والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع العربية والأجنبية في خصوص هذا الموضوع والمقالات و الدراسات السابقة.

أسلوب دراسة حالة: الذي تم اعتماده من أجل إسقاط جانبه النظري على واقع المؤسسات الجزائرية والخصوص مؤسسة نفطال على مستوى المديرية التنفيذية للموارد البشرية.

7- صعوبات البحث:

تمثلت أهم الصعوبات أثناء القيام بهذا البحث فيما يلي:

- قلة المراجع التي تناولت الموضوع المتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالاقتصاد الرقمي.
- صعوبة وجود مكان التربص .
- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤطر في مؤسسة نفطال بسبب انشغالاته الدائمة.

8- تقسيم الدراسة:

ومن أجل الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول

الفصل الأول : يتناول موضوع رأس المال البشري ويضم مبحثين : المبحث الأول مفاهيم أساسية حول رأس المال البشري أما المبحث الثاني الاستثمار في رأس المال البشري.

الفصل الثاني : الاقتصاد الرقمي و يتضمن مبحثين الأول الإطار المفاهيمي للاقتصاد الرقمي بينما الثاني يشمل موضوع التطبيقات العملية في الاقتصاد الرقمي .

الفصل الثالث :خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي للموضوع وذلك في مؤسسة نفطال

9- حدود الدراسة: حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية

أ –**الحدود المكانية** : تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية بالمدية .

ب- **الحدود الزمنية** : تم إجراء الدراسة الميدانية في غضون ثلاث أشهر

ج- **الحدود الموضوعية: تضمن** الجانب الموضوعي على دراسة رأس المال البشري (كمتغير مستقل) و الاقتصاد الرقمي (كمتغير تابع)

د- **الحدود البشرية** : شملت الدراسة عينة من العاملين في مؤسسة نفطال– المدية –

10- الدراسات السابقة:

1- دراسة د/شعبان بعيطيش، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول الرقمي بالجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهم الأبعاد المكونة للاستثمار في رأس المال البشري، والوقوف على مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في المساعدة في تحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

وقد أظهرت هذه الدراسة أن:

- رأس المال البشري يعتبر حجر الأساس عندما يتعلق الأمر بالتحول الرقمي.

- القيادة الإستراتيجية على مستوى جامعة المسيلة تسير بخطى ثابتة و مدروسة نحو تحقيق تحول رقمي فعال
- الاستثمار في كفاءات الجامعة أدت الى نتائج جد مرضية لتحقيق إستراتيجية''صفر ورقة ''في المذكرات والأطروحات و المناشير و الإعلانات .
- الجامعة تدعم بصورة قوية جهود مديرية الرقمنة في اتجاه الإبداع و الابتكار و خير دليل استحداث وتفعيل مجموعة من المنصات مثل (الفضاء الرقمي للطالب، منصة موودل، منصةMooc، مستودع الجامعة الغني بالمذكرات والأطروحات والذي يحتل المرتبة الأولى وطنيا، التحيين الآلي لبطاقة الشفاء للأساتذة والموظفين).

2- دراسة د/ خالد هاشم عبد الحميد حنفى، الاستثمار في رأس المال البشرى ودوره في تحسين أداء الاقتصاد الرقمي المصري

إذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال البشرى، وأهمية تطويره كأحد محددات الاقتصاد الرقمى، وانعكاس ذلك على أداء الاقتصاد الرقمي المصري، من خلال تحسين أداء الصادرات المصرية من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وكذا محاولة الاستفادة من التجارب الدولية للاستثمار في رأس المال البشرى والتوجة نحو الاقتصاد الرقمى، و وضع رؤية مستقبلية للنهوض برأس المال البشرى في مصر من خلال الاهتمام بالتعليم والتدريب والأنفاق على البحوث والتطوير.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى :

- الأثر الايجابي لرأس المال البشرى في تحسين أداء الاقتصاد الرقمي المصري و هو ما يتطلب الاهتمام بتنمية رأس المال البشرى من خلال الاهتمام بالتعليم والتدريب وزيادة الأنفاق على البحوث والتطوير الى جانب زيادة معدلات الالتحاق بالتعليم، وزيادة مخصصات لإنفاق على التعليم، والاهتمام بتحسين جودة العملية التعليمية، وزيادة الاهتمام بالتعليم الفني والتوسع في أنشاء الكليات التكنولوجية.

3- دراسة د/ محمود عبد الله محمد منصور، التحول الرقمي كآلية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، و كذا العلاقة بين التحول الرقمي و تنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي و التوصل إلى آليات مقترحة لتدعيم التحول الرقمي لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي .

و قد توصلت هذه الدراسة إلى:

- ضرورة تنمية قدرات مجتمع الجامعة على استخدام والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، مع اعداد خطة تفصيلية لبناء مهارات إدارة بيئة التعلم الرقمي و مهارات التقييم الرقمي لأعضاء هيئة التدريس.
- ضرورة حرص المؤسسات الجامعية على توفير المخصصات المالية اللازمة لتأهيل وتدريب أعضاء هيئة التدريس وتنمية مهاراتهم للتعامل مع التقنيات الحديثة، وإتاحة فرص التدريب والتعليم المستمر كأساس لاكتساب هذه المهارات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لرأس المال البشري

تمهيد:

يعتبر رأس المال البشري موردا استراتيجيا لامحدود من الإبداع والابتكار والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأسمالها البشري وكفاءاتها الفردية أو الجماعية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلي تطبيقات تحقق الأداء المتميز، فالعنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يعتبر كاستثمارات حاضرة ومستقبلية، لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالمورد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته و توظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق و تنمية المزايا التنافسية في شكل سلع و خدمات و تقنيات حديثة و متفوقة ولتوضيح أكثر لهذا الفصل تم تقسيمه إلي مبحثين، في المبحث الأول سنتناول فيه المدخل المفاهيمي لرأس المال البشري، وفي المبحث الثاني الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول رأس المال البشري

بما أن المورد البشري أصبح من أهم الأصول داخل المؤسسة حيث أصبح المحرك الرئيسي لكافة أنشطة المؤسسة، ويعتبر مصدر لإبداع والأفكار الجديدة ولتعلم داخل المؤسسة ولهذا تطرقنا لمفهوم رأس المال البشري وخصائصه وأهميته.

المطلب الأول : مفهوم، خصائص، أهمية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي لكافة خطط التنمية ومشاريع الاستثمار التي تهدف للنهوض بالأمم، فكان الاتجاه الحديث هو العمل على تنميته و الاستثمار فيه ومحاولة الاستفادة منه لأقصى درجة ممكنة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية التي أصبحت تؤثر على خطط الاستثمار بشتى أنحاء العالم .

الفرع الأول :مفهوم رأس المال البشري

بدأ استخدام مصطلح رأس مال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين وهذا ما تؤكده كتابات شولز 1961 م، و كتابات بيكر سنة 1964 مانطلاقة من الأبحاث التي درست أسباب النمو القوي خلال ما يعرف بالثلاثينيات المجيدة حيث أرجعت نسبة كبيرة من النجاحات المحققة في تلك الحقبة الى التقدم التقني الحاصل آن ذاك و لكن أيضا الى تراكم المهارات الفردية و الجماعية،[1] وهناك بعض الباحثين اللذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر وتم استخدام هذا المصطلح و تقديمه إلى السوق و منظمات الأعمال كأسلوب لجذب و توجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات .

بمراجعة الأدب النظري لموضوع رأس المال البشري يلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم والتعريفات لهذا المصطلح ومن هذه المفاهيم والتعريفات ما يلي:[2]

---

[1]- بلمهدي ليلى، آليات تنمية رأس المال البشري في القطاع السياحي، دراسة حالة مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسات، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم- 2014-2015، ص38.

[2] ميلودي رحيمة، رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMsud–اوماش-بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات من شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015، ص 3

رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي، كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص، إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما يعلمونه وما يمتلكونه استخداما منتجا مرتبطا بالنشاط الاقتصادي.[1]

كما يعرف رأس المال البشري بأنه أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين تشغيلا أفضلا وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى، فقد يكون وافرا أو غزيرا في منظمة ما وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى.[2]

و يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه: "كل ما يزيد من إنتاجية العمال و الموظفين من خلال المهارات المعرفية و التقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم و الخبرة، و من الواضح أن رأس المال البشري يختلف عن رأس المال المادي من ناحية أساسية هي أنه غير مادي بطبيعته، أي ليس له مثل الآلات والمعدات و الأبنية عرض و ارتفاع و كثافة فلا يمكن قياسه ماديا مثلها".[3]

رغم التعريفات السابقة غير الموحدة إلا أن هذا لا ينفي وجود درجة عالية من التشابه فيما بينها والتي تنظر أغلبها إلى رأس المال البشري باعتباره مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانيات والخبرات التي يكتسبها أو يرثها الفرد وتمكنه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل والتي يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية والتدريب وغيرها من أشكال الاستثمار الأخرى، ويتكون رأس المال البشري من ثلاث عناصر أساسية وهي كالتالي:[4]

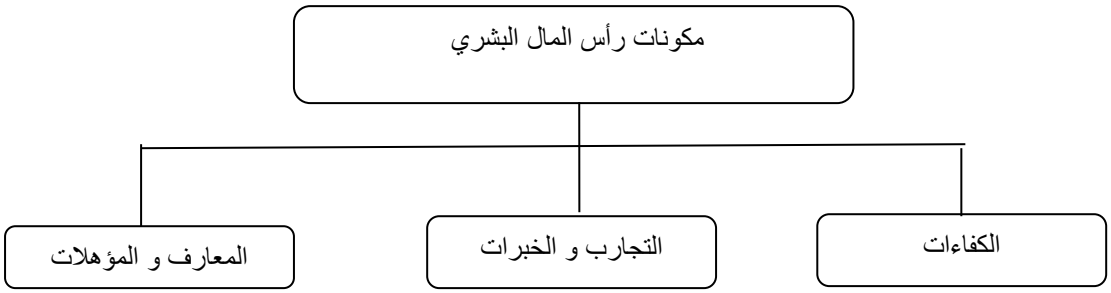
[1]- بلمهدي ليلى، المرجع سابق، ص 38.

[2]- نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012-2014، ص 4.

[3]- منى جاسم الزايد، الاستثمار في رأس المال البشري، نموذج مقترح ، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة و التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 10-12 ديسمبر 2012 ص 927.

[4]- بلمهدي ليلى، مرجع سابق، ص 39.

شكل رقم (1) مكونات رأس المال البشري



المصدر : بلمهدي ليلى، آليات تنمية رأس المال البشري في القطاع السياحي، مرجع سابق، ص 39

- **الكفاءات** : و هي مجموعة المعارف و الاتجاهات و التصرفات و السلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة .

- و تعني أيضا " التزام يأتي من الفرد من خلال ما يتمتع به من معرفة معمقة، معرفة عملية معترف بها و التي تعطي الحق بالحكم في مجالات مختلفة "[1]

- وتعبر أيضا عن " القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة ، أو هي استعداد لتجنيد و تجميع و وضع الموارد (المعارف) في العمل، فهي إذ لا تظهر إلا أثناء العمل ".[2]

- **التجارب و الخبرات** : و تتمثل في مختلف التجارب و الخبرات العلمية المكتسبة عن طريق ممارسة مهنة معينة

- وهي كل ما تم الحصول عليه أثناء التفاعل مع عناصر الحياة المهنية ، وعادة ما تكتسب من خلال تكرار عمل معين مما يؤدي الى اكساب هذه الخبرة عمقا أكبر .

- المعارف و المؤهلات : و تتمثل في مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين و التعليم .

- كما يشير مصطلح المعرفة الى: "مجموع المعلومات المهيكلة والمدمجة في أطر مرجعية بحيث تسمح للمؤسسة بإدارة نشاطاتها و العمل في وسط نوعي".[3]

[1]Bernard Galambaud, **Si La GRH était de la gestion,** Edition liaisons, paris,2002, p202**.**

[2] Luc Boyer, Noel Equilbey, **Organisation: théories et applications**, Edition d'organisation paris, 2003, p 246.

[3]– إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، الأردن، 2004، ص،ص 77،79.

الفرع الثاني : خصائص رأس المال البشري

يعد رأس المال البشري المورد الأهم في جميع الاقتصادات والشركات، إذ يساهم في ثلثي موارد الدخل لدى الفرد العادي، و تمثل المعارف و المهارات و الخبرات نحو نصف هذه القيمة، ولتحقيق ذلك فإن رأس المال البشري يجب أن يتسم بعدة خصائص مميزة ومن أهمها ما يلي: [1]

1- **خصوصية رأس المال البشري:** إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه و هو ملازم له في كل زمان ومكان ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية و الشخصية للأفراد و هو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي يتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين وتحمله لمختلف التكاليف التي ستنجر عنه وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر مقابل أي إيرادات مالية أكبر في المستقبل.

2- **محدودية رأس المال البشري:** إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات العقلية والجسمية للفرد ولأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورية حياة الفرد حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.

3- **عدم مرئية رأس المال البشري:** أي أن المعارف والقدرات الممتلكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طول فترة دراسته وتكوينه إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.

كما أن هناك بعض الخصائص الأخرى مثل:

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية رغم قدرة الفرد على تأجير استثمار لصاحب العمل إلا أنه ليسب استطاعته بيعه كما تستطيع المنظمة بيع أصل من أصولها.

[1]- بن عمار حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية، دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص،ص17،18 .

- عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك، حيث يمكن فقدانه لمجرد موت صاحبه وهذا ما يفسر زيادة الخطر في الاستثمار البشري.
- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري و قتا طويلا مقارنة بالوقت المستغرق في الاستثمار في رأس المال البشري .

الفرع الثالث: أهمية رأس المال البشري[1]

لا يخلو أي تنظيم مهما كان نوعه من رأس المال البشري وإن كان هناك اختلاف في أهمية هذا الرأسمال من تنظيم إلى آخر حسب نوعيته، و تبرز أهمية رأس المال البشري أساسا في كونه يمثل أهم مصدر للربحية و الأداء المتميز و الدعامة التنافسية للمنظمة، كما أن ما يميز القرن الحادي و العشرين هو ظهور قوة المعرفة، و كيفية استخدامها في المنظمات و أهمية عمال المعرفة في تكوين الثروة و القوة و التميز معا، كما أن الأولوية التي يمثلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الكفاءات و الأفراد الموهوبين، و عليه فإن تكوين رأس المال البشري و تنميته سواء على مستوى المنظمات أو المستوى الكلي بات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة و متطلبات العصر، و تترجم أهمية هذا الأخير بالنسبة للمنظمات و المجتمعات ككل أساسا في ما يلي :

- إن زيادة قدرات وخبرات رأس المال البشري في المنظمة من شأنها أن ترفع الأداء وتميزه و تخلق التفاهم بين العاملين و تقلل نطاق الرقابة و ترفع مستويات الثقة بين الإدارة و العاملين.
- إن الخبرات والمهارات التي تمتلكها فئة معينة من رأس المال البشري والمتمثلة في فئة النجوم تمكنها من إنتاج أفكار جديدة تنعكس إيجابيا على المنظمة و منتجاتها، كما أنها مورد يصعب على الآخرين تقليده
- كما أن رأس المال البشري للمنظمات أصبح رهانا كبيرا للمسيرين الذين يمكن أن يستثمروه ويديروه بأحسن الطرق لزيادة قيمته الإنتاجية كأهم مصدر للقيمة.
- وإن تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها تثبت أن التطور النوعي لرأس المال البشري من خلال تطويره تعليميا وثقافيا واجتماعيا كان الأساس لتطور نشاطها في مختلف أبعاده.

[1]-عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة بباتنة –SCIMAT– رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر –بسكرة- 2015-2016، ص،ص8، 9 .

- يضمن رأس المال البشري تطور التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات و التي يتطلبها و يتضمنها الاقتصاد المعرفي، والارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصال والحاسوب و الأنترنيت ...و غيرها
- إمكانية تحقيق التطور والتقدم بالتركيز على رأس المال البشري حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد الأخرى وهذا ما تؤكده تجربة اليابان و تطورها.
- إن اللاآملموسات البشرية تمثل أهم مكون للاآملموسات الأخرى لأنها غالبا تمثل مصدرها.
- إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي " حيث أن المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا لمعرفة أوسع، أفضل، أعمق وأكثر كفاءة ".
- إن دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الانتاجي لصاحب المعرفة هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجية، و يمكن تفسير ذلك بأن المعرفة و الخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل من شخص لآخر داخل التنظيم مما يوفر فرص أفضل لتجديدها.

من خلال هذه الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري في كافة أشكال و أنواع المنظمات، أصبحت هذه الأخيرة أمام تحديات و مسؤوليات كبيرة تجاه رأسمالها البشري، و من أهم هذه المسؤوليات مايلي :[1]

- استقطاب أفضل المواهب والكفاءات البشرية و إيجاد بيئة التعلم المناسبة لها.
- إثراء رأسمالها البشري من خلال التطوير و التحفيز و التدريب و التعليم من جهة، و تقاسم و نشر المعرفة من جهة أخرى.
- المحافظة على أفضل العاملين " النجوم".
- تطوير واستعمال مقاييس دقيقة لقياس و تقييم رأسمالها البشري، و تحديد المخاطر المحتملة و محاولة الحد منها.
- زيادة برامج التمكين الإداري و أساليب الإدارة القائمة على الثقة للحد من عوامل عدم الرضا للعنصر البشري والتي تؤثر على قيمته .

[1]- عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص، 9.

المطلب الثاني : تصنيفات رأس المال البشري :

إن معظم النظريات صنفت رأس المال البشري في المنظمات حسب المستوى، ويمكن تحديد هذه التصنيفات في أربع فئات وهي: [1]

1- الفئة المتميزة: تمثل العاملين من صنف النجوم اللامعة والعقول المدبرة التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المنظمة.

2- العاملون المتعاملون الجدد : الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف و الخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظائف أخرى .

3- العاملون الطبيعيون في أدائهم و سلوكياتهم و صلابة مواقفهم مع منظمتهم: بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم بل يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول إذا ما أرادت ذلك و سعت إليه بموجب و ضع برامج منظمة.

4- العاملين صعبي المراس : و التي يفترض على المنظمات أن تستبدلهم بسرعة لأنهم يمثلون حجرة عثرة أمام تطورها إضافة إلى كلفتهم العالية و الخسارات المتوقعة من جراء أدائهم المتدني و مشكلاتهم الخطيرة على العاملين الآخرين.

وقد فرق بيكر بين رأس المال البشري و النوعي، فالأول هم العاملين العاديين الذين يزيدون من إنتاج المالكين بشكل عام، أما الثاني فهم الذين يحملون سمات مميزة تؤهلهم و يزيدون من إنتاجية أولئك المالكين فقط، الذين يمتلكون شركات معينة متخصصة للغاية بصناعة مميزة مثل: الحاسبات و الطائرات ..

و الشكل التالي يمثل فئات رأس المال البشري في المنظمات

[1]- شتوح محمد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية- دراسات إقتصادية-27(1)، جامعة زيان عاشور الجلفة ، ص 145

شكل رقم (2): فئات رأس المال البشري في المنظمات

1- النجوم و العقول star brains(75%) وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات و المعارف و المهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة فضلا عن حركتهم الدائمة و فعلهم النشيط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية .	**2- العاملون الجدد new learners(2.5%)** هم فئة العاملون الجدد الداخلين للمنظمة والمنقولين و المترقيين إلى وظائف جديدة أخرى و الذين عادة ما لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها بسبب ضعف مواقف الإندماج و التكيف مع ثقافتها و بيئتها .
3- العاملون الطبيعيون normal employees(20%) وهم العاملون الماديون الذين يتمتعون بصلابة انتمائهم للمنظمة و الذين لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة و عقول مدبرة خدمة لصالح إضافة القيمة الإقتصادية لها.	4- **العاملون صعبي المراس difficult employees (2.5%)** و هم فئة العاملون صعبي المراس و التعامل كونهم أصحاب مشاكل trouble mackers في العمل و التأثير السلبي في الانتاجية و يفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري .

المصدر : ميلودي رحيمة، رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، مرجع سابق،ص9

المطلب الثالث : إدارة رأس المال البشري

إدارة أرس المال البشري تمثل نهجًا إستراتيجيا مخططا لإدارة الأفراد بشكل فردي أو مجموعات داخل المنظمات، بما يسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فنظام إدارة رأس المال البشري يدعم العمليات الفردية للمنظمة، إضافة إلى أن استخدام رأس المال البشري يساعد على تحقيق الهدف بشكل فعال، ومن التعريفات واسعة الانتشار لمصطلح إدارة رأس المال البشري كالذي تتبناه منظمة اليونيسيف، والذي يرى أنه أسلوب لإدارة المخزون الذي تمتلكه الدولة من السكان الأصحاء المتعلمين الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملا

رئيسا في تقدير إمكانياتها، من حيث؛ النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية، ومما تقدم يمكن القول بأن مفهوم إدارة رأس المال البشري هو مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد، يتضمن علاقات ترابطية قوية، مع العديد من المفاهيم الأخرى كرأس المال المعرفي، ورأس المال الاجتماعي والتنمية البشرية، إلا أنه يختلف عنهم لكونه يركز على المكون البشري، باعتباره محددا رئيسا للنمو الاقتصادي.[1]

كما أكد (paul squires ,2003) إن إدارة رأس المال البشري هو إدارة المعرفة والمهارات، مضيفا بالقول أن معظم المنظمات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه تلك المعرفة والمهارات فيها، وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيدا كيفية إدارتها بكفاءة سعيا لتطوير عملية الاستثمار فيها وتحسينا لمردودات الاقتصادية منها، وهنالك عنصران أساسيان في إدارة المهارات والمعرفة في المنظمات بكفاءة وفعالية هما:[2]

1- **تحديد وادارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه:** يعني بدراسة متطلبات المهارات والمعرفة المرغوبة في الوظائف بحيث يتناول طبيعة الأداء وماهيته ومقداره بشكل سليم وبالطبع أن مثل هذه الفكرة ليست جديدة، فالمنظمات منذ زمن طويل قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لتحديد المتطلبات المعرفية والمهارية للوظائف فيها بهدف تحديد معدات الأجور والاحتياجات التدريبية والوصف الوظيفي وتدوين مستلزماته وغيرها.

2- **تحديد وإدارة مهارات الأفراد العاملين ومعرفتهم:** يمكن أن يتحقق من خلال استخدام نتائج تحليل الوظائف التي سيتم وصفها لاحقا لأغراض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وعليه يمكن إعادة صياغة قائمة المعرفة والمهارات الموجهة من خلال تحليل الوظائف باستعمال المسوحات الدقيقة التي تشمل العمال والمشرفين والمديرين للحصول على تقييمات لتلك المهارات والمعرفة، والتي يمكن أن تكون حاسمة في إدارة المقدرة الجوهرية للمنظمة ورفع قيمتها التشغيلية، يستخلص مما سبق إن نظام إدارة رأس المال البشري يتطلب وجود متخصصين في تحليل الوظائف، لغة مشتركة للمهارات والمعرفة، قواعد بيانات ومسوحات لمواقع العمل والوظائف المحددة واذا ما تحقق ذلك فإن المنظمة تكون في موقع تحسد عليه في إدارة المهارات والمعرفة وبأسلوب الدعم

[1] - أحمد إبراهيم سلمي، تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها، مجلة الإدارة التربوية العدد15 كلية التربية جامعة العريش، مصر، سبتمبر 2017، ص 356.

[2]- ميلودي رحيمة، مرجع سابق، ص،ص 9،10.

المطلوب للمقدرة الجوهرية لها ، وزيادة على ذلك أن المنظمة ستحقق فهما صلدا لاتساع رأس المال البشري وعمقه في حالة قيامها بما سيتم درجه أدناه بشكل سليم:

- تحديد فجوات المهارات فيها.
- استقطاب وجذب أولئك العاملون الذين يكون بمقدورهم تغطية تلك الفجوات.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تتضمن مفردات ومناهج دراسية متناسقة للحصول على تلك المهارات المناسبة التي تصب في المقدرة الجوهرية لها.
- إتاحة وتوفير برامج تدريبية متطورة للعاملين من قبل أولئك المزودين (training providers) لها، والذين يشهد لهم بالكفاءة في هذا المجال.
- تنفيذ نظام الأجر على أساس المهارات (pay for skills)التي يمتلكها الأفراد العاملين.
- ضمان أن التسريح (layoffs) لا يجعل المنظمة أن تستنزف من المهارات والمعرفة الموجودة فيها
- اختيار العاملين الذين يمكن ضمهم بغرض مشروعاته(project teams)بشكل أكثر فاعلية.
- تعليم العاملين أن يتوجب عليهم النظر أنفسهم كحزمة أو رزمة أو كتلة من المهارات التي ينبغي مسايرتها جنب إلى جنب مع المقدرة الجوهرية لأعمال مع أهمية تعديلها وتحديثها وتطويرها بشكل دوري.
- القيام المستمر بمسوحات المهارة التي تجعل المنظمة قادرة على تحديد الفجوات فيها وتخمين نوع التدريب المناسب الذي يخلقها من خلال تحسين قابليات رأس المال البشري فيه.

الفرع الأول : عمليات إدارة رأس المال البشري

لتنمية رأس مالها البشري تهتم المؤسسة بتطبيق عدة تقنيات وأساليب لإدارته و تعتمد في ذلك على عدة عمليات أساسية تمكنها من الحصول على أفضل العاملين و تطويرهم و الحفاظ عليهم ومن أهم هذه العمليات:[1]

- **استقطاب رأس المال البشري**: يركز على البحث عن الخبرات المتقدمة وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.

- **صناعة رأس المال البشري**: يشمل على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية، وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الضروري بينها.

[1]-علي محمد تجيل، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، ديسمبر2011، جامعة 8 ماي قالمة، ص 8.

- **تنشيط رأس المال البشري:** من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين.

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

- **الاهتمام بالزبائن:** ويهتم بتوثيق متطلبات الزبائن وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية لهم والسعي للاحتفاظ بالزبائن القدامى.

الفرع الثاني : المهارات اللازمة لتنمية رأس المال البشري[1]

يحتاج القائمون على إدارة رأس المال البشري الى العديد من الكفاءات والمهارات المختلفة التي تمكنهم من النجاح في أدوارهم، وهناك أربع مهارات أساسية يحتاجها القائم على إدارة العنصر البشري تتمثل فيما يلي:

1-**المهارة الإنسانية والاجتماعية:** وتتبلور هذه المهارة أساسا في الاتصال وفهم الآخرين ، فالمدير يجب أن يكون متصلا جيد أنه يقضي معظم وقته في الاتصالات مع مرؤوسيه ورؤسائه وزملائه والجمهور المتعامل مع منظمته، أما فهم الآخرين فيقصد به مهارة المدير في التعرف على شخصيات العاملين وأفكارهم وقيمهم واتجاهاتهم والإلمام بالتغيير الذي يطرأ عليها وأثر هذا التغيير على العمل والعاملين وعلاقاتهم.

2-**المهارة التنظيمية:** ويقصد بها هنا أن يكون المدير على فهم بأهداف المنظمة والإدارة والعاملين ومحاولة إدماج هذه الأهداف مع بعضها وتقليل من نواحي الصراع فيها وفهم السياسات العرضية للمنظمة وإجراءاتها وقواعد العمل والعلاقات والأنظمة المختلفة للتعيين والتدريب والنقل والترقية والإعارة والحوافز بالإضافة إلى هذا فإن المهارة التنظيمية تتضمن أن يضيف المدير تأملاته على الأهداف والسياسات والقواعد ويطور فيها ويقترح تعديلها كلما رأى ذلك مناسبا في إطار من الظروف القائمة في إدارته والمنظمة والبيئة المحيطة وإذا توفرت مثل هذه المهارة فإن المدير سوف يتمكن من البحث على أفضل الطرق لاستغلال الإمكانيات المتاحة وبالشكل الذي يحافظ على تكامل المنظمة والمجتمع.

[1]- محمد حسين السيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، ص، ص 41،42

3-المهارة الفنية: وتتضمن هذه المهارة عدة جوانب فمن جانب العمل تعني الفهم الجيد والإلمام الوافي بالعمل الذي يؤديه المدير والعمل المطلوب انجازه من إدارته والقدرة على تدريب المرؤوسين للقيام بأعبائهم بدرجة عالية من الكفاءة كما يعني تطوير العمل والإضافة عليه والتوصل إلى أحسن الطرق إنجازه.

4-المهارة الفكرية: وتتكون هذه المهارة من العناصر الرئيسية التالية : القدرة على التحليل ، الإحساس بالمشكلات، النظرة المستقبلية لأمور، التفكير المتجدد ، القدرة على التغير والتغيير، المرونة الفكرية التي تساعد على حسن التكيف مع المواقف ومن المعروف أن الإدارة العليا تحتاج إلى تنمية المهارات الفكرية ومهارات العلاقات الإنسانية بدرجة أو نسبة أعلى من المهارات الفنية في حين أن المستوى الإشرافي يحتاج إلى تنمية القدرات أو المهارات الفنية ومهارات العلاقات الإنسانية بدرجة أو بنسبة أعلى من المهارات الفكرية.

المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

كان يعتقد سابقا أن الاستثمار الحقيقي يرجع إلى الاستثمار في رأس المال الطبيعي " الآلات و المعدات " ولكي يتمكن المجتمع من زيادة دخله لابد له أن يوجه جزءا من دخله للاستثمار في رأس المال الطبيعي، وكان يعتقد أيضا أن زيادة الناتج المحلي "النمو الاقتصادي" يرجع إلى الزيادة التي تحصل في رأس المال الطبيعي و الزيادة في عدد العمال، وكان ينظر إلى الاستثمار في رأس المال البشري نوع من أنواع الاستهلاك الذي ينقص ثروة المجتمع.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري

تؤكد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن الهدف من الاستثمار في رأس المال البشري هو تطوير مهارات وقدرات الأفراد للرفع من القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وكلما زاد التراكم المعرفي كلما زاد التقدم التقني وتحسنت الإنتاجية.

الفرع الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

إن الاستثمار في حقيقته هو حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائد مستقبلي في صورة وفرة أو زيادة في قيمة أصل المال المستثمر، و يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري، هو توظيف الأموال من قبل المنظمة في الأصول الثابتة و المتداولة بغية الحصول على الموارد البشرية عالية التخصص و إعادة تأهيلها و تدريب العاملين و تكوين الخبرات، و عليه فاستثمارات رأس المال البشري هي المدخلات التي تخلقها أو توحدها أو تحققها الشركات من المواهب و التكنولوجيا المتطورة، التي يستخدمها الأفراد بكل كفاءة، وصولا لتحقيق المزايا التنافسية التي ينبغي أن تكون ذات قيمة و متفردة بنوعها، بحيث يصعب على الشركات الأخرى الحصول عليها أو الاستيلاء عليها بالمناورة و التضليل، وبشكل أدق إن العاملين الذين يمتلكون مثل تلك الخصائص بالكم و النوع هم الذين يطلق عليهم برأس المال البشرية [1].

[1]- شتوح محمد، مرجع سابق، ص146.

ويعرف كذلك بأنه "مجموعة من المفاهيم و المعارف و المعلومات من جهة و المهارات و الخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية و الاتجاهات و السلوكيات من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية و غير النظامية و التي تساهم في تحسين إنتاجيته و تزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله [1].

كما يعرف أيضا بأنه " استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات و معلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقاته الإنتاجية، ورفع طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع و الخدمات لتحقيق رفاهية المجتمع، و يشمل عملية الإنفاق على التعليم و التغذية و الصحة و التكوين [2].

وفي تعريف آخر: "الإنفاق على تطوير قدرات و مهارات و مواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته."[3]

كما عرف أيضا حسب "حسن عجلان حسن" بأنه الأسلوب أو الآلية التي يمكن أن تخصص المؤسسة من خلالها مبلغا معينا بهدف تكوين رأس مالها البشري بشكل علمي مما يساهم في تحقيق أهدافها خلال فترة زمنية معينة"[4]

ومنه نستنتج أنه يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه " جزء من الدخل لا يستهلك و انما يعاد استخدامه في تكوين الطاقات الإنتاجية الجديدة اللازمة لعملية انتاج السلع و الخدمات هدفها المحافظة على الطاقات الإنتاجية القائمة أو تجديدها وكذا زيادة الإنتاج في المستقبل "

الفرع الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

تشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التكنولوجي يزيد من معدل النمو الاقتصادي في الأجل الطويل، ويزداد هذا التقدم التكنولوجي سرعة عندما تكون قوة العمل أفضل تعليما، ومن هنا فإن تراكم رأس المال

[1]- ميلودي رحيمة، مرجع سابق، ص 13.

[2]- سامية بعيسي، مرجع سابق، ص 40.

[3]- ميلودي رحيمة، نفس المرجع.

[4]- ربيحة قوادرية ، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة- رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص60.

البشري يساعد في التقدم التكنولوجي، ويعد مصدرا من مصادر النمو المستدام، وتشير الأدبيات الاقتصادية إلى أن رفع معدلات النمو المستدام يتم عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية والاستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة، مثل :الابتكار والتعليم والتدريب [1].

و قد زاد اهتمام الاقتصاديين ورجال الأعمال بالاستثمار في رأس المال البشري ويرجع ذلك إلى: [2]

- إن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤتي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذ لا تتم زيادة المعرفة و الخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل ، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية ، وتجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم كصناعة تأتي نتائجها بعد مدة ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات والكفاءات الإنتاجية ، فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاقة ومن الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية ، ولا يخفى أن المنظمات تقوم سياستها على الاستغلال الأكمل لكل قدرات الأفراد.
- شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار وتظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة.

و لقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي حيث ذكر "آدم سميث " في كتابه الشهير " ثروة الأمم " أن كافة القدرات المكتسبة و النافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت ، حقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية و مع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه.[3]

كما أكد ألفريد مارشال أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا ، و في رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان ، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم ،

[1] – أحمد ابراهيم سلمي، مرجع سابق، ص، ص 356، 357.

[2] – ميلودي رحيمة، مرجع سابق، ص 14.

[3] – بلمهدي ليلى، مرجع سابق، ص 44.

و الاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إذ لم يستغل في سبيل التقدم و ذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.[1]

وللنهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري فان" شولتز" يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعية رأس المال البشري ومن بين هذه الأنشطة نذكر:[2]

- الخدمات الصحية : حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كما ونوعا، كما عن طريق تخفيض الوفيات، نوعا عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد لأمراض و زيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الإنتاجية
- التعليم بصفة عامة ومراكز التدريب المهني والتعليم الفني بصفة خاصة إذ أن الاستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس مالها البشري.

المطلب الثاني: نظرية الاستثمار في رأس المال البشري [3]

لم يكن العنصر البشري قبل ظهور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري موضع اهتمام الاقتصاديين ورجال الأعمال، ومع ظهور تلك النظرية تغير النظر إلى العنصر البشري إلى اعتباره أصلا من أصول المؤسسة، وأن رأس المال البشري تفوق قيمته قيمة رأس المال المادي، ويمكن الإشارة إلى أن نظرية الاستثمار في رأس المال البشري عرفت على المستوى الكلي أي في المجال الاقتصادي قبل المستوى الجزئي (المجال التسييري)

وموضوع رأس المال البشري والاستثمار فيه لم يكن حديث النشأة .فقبل ظهور مفهوم رأس المال البشري أكد الاقتصادي (William petty) في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وقام بإدراج قيمة العاملين (value of workers) في تفسير ثروة المؤسسات لأغراض المعلومات الإحصائية التي تصب في الحسابات المالية لها، وهو ما شكل مبادئ رأس المال البشري (human capital). وبعد ذلك أشار أدم سميث (Adam Smith) عام 1776 في كتابه المشهور(ثروة الأمم)إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات كما طالب بأن تقدر الأجور من خلال ما يقوم الفرد ببذله من جهد ووقت وتكلفة لكسب المهارات المطلوبة عند أدائهم لعملهم وفي عام 1890 كان (Alfred Marshall) من الأوائل الذين

[1] – بلمهدي ليلي، مرجع سابق، ص 44.

[2] – ميلودي رحيمة، مرجع سابق، ص ص 14،15.

[3] – ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص، ص 61،62

ركزوا على أهمية الاستثمار في الأفراد بقوله "إ ن أثمن أنواع رأس المال هو ما يستثمر في البشر"، كون رأس المال البشري يتميز بسمة تميزه عن غيره من رؤوس الأموال، وهي أن إنتاجيته تتصاعد بتزايد مهاراته ومعارفه، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون القلة المتناقصة، وفي عام 1906 ظهر الأساس الفعلي لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري على يد الاقتصادي (Fisher) عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

وبالرغم من البدايات التي شهدتها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري إلا أن بعض الكتاب والباحثين من يرى أن هذه النظرية لها جذور أخرى كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(01): **جذور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري**

السنة	الباحـــث	الموضـــــــــــوع
1853	Farr	جذب الانتباه إلى العنصر البشري
1883	Engel	
1914	Huebner	تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، وتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع
1972	Wood & Metzger	
1939	Senior	تحديد ماهية الاستثمار البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، مع التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية العنصر البشري
1972	Walras	
1914	Guyot	إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري والتي تنتج من عجز الأفراد
1916	Boag	

المصدر: ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص62

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع الى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جانب الانتباه إلى:[1]

[1] – منى جاسم الزايد، مرجع سابق، ص، 930

- أهمية العنصر البشري .

- تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته و التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات و إنتاجية الفرد.

- تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية إن صح هذا التعبير، و لتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع .

- تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري و الناتجة من هجرة العمالة، و الاستثمار في مجالات الصحة و التعليم و التدريب.

بالرغم من أن موضوع رأس المال البشري تناولته بعض النظريات إلا أن إسهاماتها برزت بعد اهتمام واسع من طرف بعض الباحثين منهم :

1- **إسهامات "آدم سميث"**:[1] تعد أفكاره تمهيدية لنظرية رأس المال البشري التي ظهرت سنة1776، وقد اعترف بأهمية العنصر البشري في تحقيق القيمة، و أقر بأهمية البشر في إحداث و تكوين الثروة، بل اعتبرهم مصدر تقدم الأمم، حيث عبر مدى تأثير خبرة العاملين و معارفهم و مهاراتهم في العملية الإنتاجية و نوعية المخرجات، و أشار إلى أن يؤخذ التعليم و التعلم بكل جدية كاستثمارات في البشر، و قدم دراسته الاقتصادية التي وضح فيها أن القدرات الناتجة عن قوة العمل هي قوة أساسية للتقدم الاقتصادي، وأن الرأس المال البشري المتمثل في المهارة و الخبرة المكتسبة هو جزء أساسي من رأس المال.

2- **إسهامات "شولتز"**:[2] خلال مرحلة الستينات من القرن العشرين قدم "شولتز" أفكارا متطورة حول ضرورة اكتساب المعارف و المهارات واستغلالها في العمل، لذلك وضع نظرية الاستثمار في رأس المال البشري يبرز فيها أهمية التعليم في زيادة النمو الاقتصادي، كما أشاد بضرورة تحديد الأجر حسب المستوى التعليمي ، و قد بنى "شولتز" اتجاهه هادفا الى البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل و مصادر فعالة لتحقيق ذلك بعيدا عن رأس المال المادي، و جاءت هذه الفكرة عندما لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية، لذا فقد ركز اهتمامه على التنمية البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية، و نتج عن هذه الدراسة اعتبار و مهارات و معرفة الفرد

[1] – سامية بعيسي، مرجع سابق، ص 26

[2] – نفس المرجع ، ص 27.

شكلا من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه فهذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية فاقت المعدلات المحققة في الاستثمارات المادية، و قد بنى "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية و هي :

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة رأس المال البشري التقليدي.

و على الرغم من تنوع و اختلاف مصادر عملية الاستثمار في رأس المال البشري، إلا أن "شولتز" ركز اهتمامه على عملية التعليم كمصدر لتنمية الموارد البشرية، حيث يتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد، ومن هذه الناحية يرى أنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة و الإيرادات المرتبطة بعملية التعليم، و خلاصة القول أن "شولتز" يرى أن الاستثمار في رأس المال البشري عملية مهمة جدا يمكن القيام بها عن طريق التعليم، و هي ضرورية خاصة بالنسبة للدول النامية كونها تعاني من نقص الموارد، و الثروات لديها قليلة كما يمكن تطوير رأس المال البشري من خلال المصادر التالية :

- البنى التحتية و الخدمات الصحية متضمنة المصاريف و التي لها تأثير على حياة و قوة و قدرة الأفراد.
- التدريب المهني بما في ذلك التعلم المنظم من قبل المؤسسات.
- التنظيم الرسمي لنظام التعليم من المدرسة الابتدائية الى التعليم العالي .
- برامج التعليم و التدريب الخاصة بالأفراد البالغين غير المنظمة من قبل المؤسسات.
- هجرة الأفراد و العائلات من أجل التكيف بشكل أفضل مع تغيرات فرص العمل .

3- **إسهامات بيكر:** يعد بيكر واحد من أهم الباحثين الذين أدو بإسهاماتهم و أبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري فقد حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم و هجرة و رعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، و يعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات و العمالة و على المتغيرات الاقتصادية الأخرى، كما يعد

معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي و الأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري[1].

لقد حاول "بيكر" من خلال مساهمته إضفاء الطابع الرسمي على التعليم ضمن نظرية رأس المال البشري وذلك من خلال تراكم المعرفة، وقد قام بدمج السلوكيات الاجتماعية في مجال التحليل الاقتصادي وطور نظرية الطلب على التعليم، حيث فسر أن الأفراد يحددون بعقلانية مستواهم التعليمي بما يتوافق مع العائد من الاستثمار المنتظر، و هذا العائد يمثل الفرق بين فوائد و تكاليف التعليم مثل أي استثمار، و المستوى الأمثل للاستثمار هو الذي يحقق أعلى هامش، وهذا يعني سنة واحدة إضافية تعادل التكلفة الحدية المقابلة.[2]

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام و التدريب المتخصص

- التدريب العام:[3] هو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من انتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، يعني أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها، فالطبيب المتدرب في مستشفى معينة يمكنه استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في أي مستشفى آخر، وتقدم المنظمة هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب، فإدراك المنظمة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للعمل ليلتحق بالعمل في أي منظمة أخرى قد يدفعها الى تحميل الفرد بتكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب لأن المنظمة في هذه الحالة لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة ولا من انتاجيته العالية بعد التدريب، وبالتالي تقل نسبة الايرادات الممكن أن تحصل عليها.

- التدريب المتخصص:[4] هو التدريب الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب،

[1] – ميلودي رحيمة، مرجع سابق، ص 17.

[2] – سامية بعيسي، مرجع سابق، ص28.

[3] – ميلودي رحيمة، نفس المرجع، ص 18 .

[4] – نفس المرجع، ص، 19.

فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد لعمله وتقديمه للمنظمة تمثل نوعا من الإنفاق على التدريب المتخصص، أيضا فإن تكلفة التعرف على الإمكانات المحتملة للفرد الجديد في العمل بالمنظمة من خلال اختباره و تجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداما أمثل و يدخل ضمن تلك التكلفة اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي و المستخدم في هذه المنظمة دون غيرها، و تزداد قيمة الفرد المتدرب تدريبا متخصصا بالنسبة للمنظمة فتقدم له أجرا عاليا نسبيا، و يكون هذا الأجر مستقلا عن الأجر المحتمل أن تقدمه له أي منظمة أخرى، و يرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى، أما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المنظمة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فإنه يكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية المرتقبة و المهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب.

4- **إسهامات مينسر**: استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات ويفترض النموذج أن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية لإيرادات مدي حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقا للنموذج انعكاسا الاختلاف طول الفترة التدريبية والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة والإنتاجية بتقدم عمر الفرد ، فالزيادة في الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال المتطلبة لمقدار أكبر من التدريب، وقد حدد ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث و الدراسات في مجال الاستثمار البشري تمثلت هذه الأهداف في تحديد:

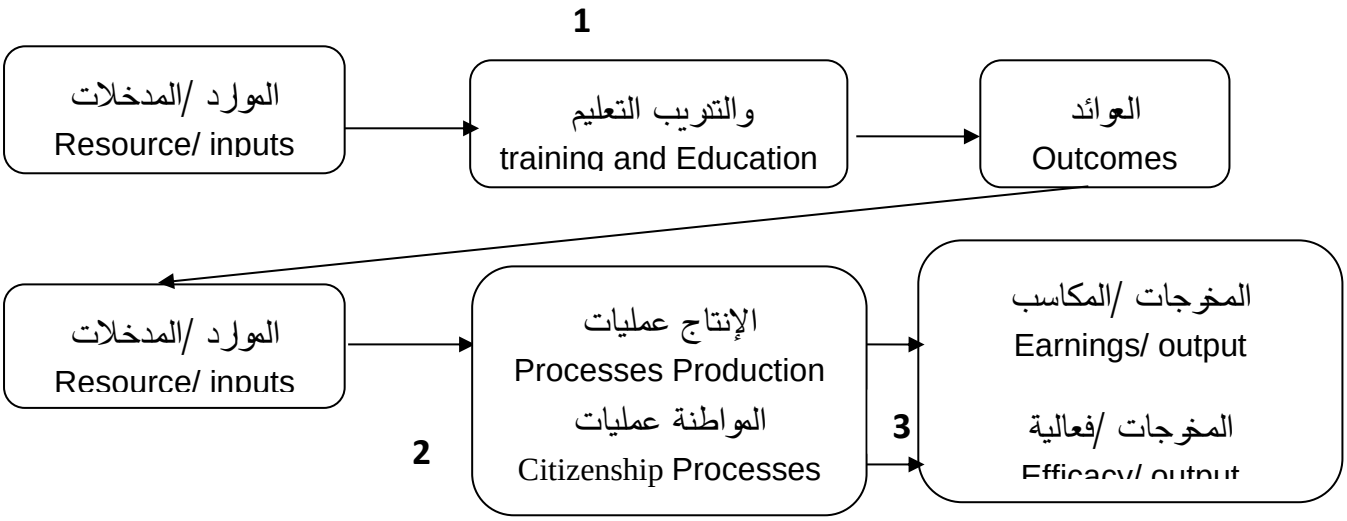
- حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة و العائد من التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.[1]

توصل مينسر إلى عدة استنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد أهمها أ ن الزيادة في مستوى تعليم الفرد يزيد من احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل، كما أ ن الزيادة في معدل دوران العامل يؤدي إلى الزيادة في تكلفة الاستثمار في التدريب، وأخيرا فإن زيادة الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص يزيد من احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة .

[1] – سامية بعيسي، مرجع سابق، ص،ص 27،28

وبالتالي فإن نظرية الاستثمار في رأس المال البشري برهنت أن زيادة الإنتاجية ترتبط بما يتلقاه الفرد من استثمار، من خلال المجالات التي اعتبرتها هذه النظرية إنفاق استثماري والتي تتمثل في التعليم والتدريب والرعاية الصحية كما شكلت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري مجموعة من العلاقات كما هي موضحة في الشكل التالي:[1]

شكل رقم (03): **العلاقات التي شكلتها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري**



المصدر: ربيحة قوادرية ، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ص 65.

إن الشكل السابق يقدم العلاقات الرئيسية التي شكلتها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري والفرضيات التي تقع تحت هذه العلاقات:[2]

العلاقة1: تمثل هذه العلاقة مفهوم وظائف الإنتاج كما قدمت آلية التعليم والتدريب، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة أن الاستثمار في التعليم والتدريب يؤديان إلى زيادة التعلم

[1] – ربيحة قوادرية ، مرجع سابق، ص 64.

[2] – نفس المرجع ص 65.

العلاقة2: تقدم رأس المال البشري من خلال العلاقة التي تربط التعلم بزيادة الإنتاجية، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة بأن التعلم المتزايد يعمل في الحقيقة على زيادة معدل الإنتاج.

العلاقة3: تقدم رأس المال البشري وعلاقته بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور ومداخيل العمل، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة بأن معدل الإنتاج الأعظم في الحقيقة يعمل على زيادة الأجر الأعلى للأفراد ومداخيل الأعمال التجارية.

وكاستنتاج لهذه العلاقات نجد أن رأس المال البشري يعمل على المساهمة في تحقيق الفوائد للمؤسسات، من خلال تأثير رأس المال البشري في العمل ومساهمته في تحقيق القيمة للمؤسسة، كما أظهرت أن ممارسات الموارد البشرية تنتج قيمة مالية مثل عائد الاستثمار، في حين أن نظرية الاستثمار في رأس المال البشري ساهمت في تصميم استراتيجيات عمل فعالة لتحسين مساهمة الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الثالث : أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري و محدداته

يعتبر رأس المال البشري من أهم المصادر التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية نظرا لما يمتلكه من مجموعة من المؤشرات المختلفة، التي جعلت المؤسسات تعمل على الاستثمار فيها من أجل تنميتها.

الفرع الأول: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها:[1]

1- **البعد الاستراتيجي**: إن الدور الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري هو من أهم أدوار المنظمة أدوار المنظمة إذا لم يكن أهمها للإسهام في نجاح المنظمة في مختلف القطاعات والأصعدة الحكومية و الخاصة و يعتبر شريكا استراتيجيا، ومن العناصر اللازمة لذلك هي:

- إثراء الثقافة التنظيمية.
- المعرفة الإدارية.
- إعادة تصميم المنظمات و عمليات العمل.

[1] – منى جاسم الزايد، مرجع سابق، ص،ص936،937

وتتمثل الأبعاد الإستراتيجية في تأمين العنصر البشري المناسب و المؤمل لأداء الأعمال من خلال استراتيجية واضحة و محددة و توافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر و المورد البشري، و جعله قوة عمل حقيقية وفعالة و مفيدة داخل المنظمة، و يدين لها بالانتماء و الولاء، و يعمل بكل طاقته و إمكانياته لرفع شأن المنظمة، إلا من خلال بعد استراتيجي، يشتمل على رؤية واضحة ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي، و سياسات وبرامج و إجراءات بعيدا عن الفلسفات النظرية .

2- **البعد الحكومي و الأنظمة:** إن التمويل الحكومي والإنفاق على رأس المال البشري من أحد الأبعاد المهمة جدا و السياسة المالية المعتمدة لرسم الهياكل المؤسسية و فتح وظائف حكومية مدعومة بالتشريعات الاقتصادية و المعتمدة من قبل الحكومة لتتناسب مع الدستور و مقابلة الإطراء المجتمعية، ومن أمثلة التشريعات وضع ضوابط وقوانين تحد من انتشار معاهد تدريب لا تلتزم بالمعايير المحددة والتي تؤدي إلى ضياع المجهود و المال.

3- **البعد الاقتصادي:** بعد أن يتم إعداد الموارد البشرية المؤهلة و المدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة و يوفر احتياجات سكانها من السلع و الخدمات، إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليما و تدريبا لديه فرصة أكبر للعمل بصفته منتجا و يحقق فائدة مضافة تسهم في تنشيط التنمية الاقتصادية.

4- **البعد العلمي و التدريبي:** هذا البعد يوفر الكوادر العلمية القادرة على البحث و الابتكار و الاختراع و التطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة و إحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة و التحسين المستمر في وسائل المعيشة .

5- **البعد الأمني:** يقصد به توفير خدمات التدريب و التعليم في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ يفضل المتدرب المؤسسة التعليمية أو التدريبية التي توفر له درجة أفضل من الأمان و السلامة .

6- **البعد الشخصي:** لتحقيق هذا البعد فإنه ينبغي التركيز على فهم الأفراد وإدراك حاجتهم التدريبية و التعليمية و ينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات من منظور واحد فقط إنما يجب من منظور حاجات سوق العمل و المسؤولين، وهذا يبرز دور معهد الإدارة العامة في التأثير في المتدرب و ابراز الحاجات الحقيقية من خلال الدراسات و الاستبيانات و المقابلات الشخصية و مساعدة إدارة التدريب في المؤسسات الحكومية بذلك وأيضا إقامة الملتقيات الثقافية.

7- **البعد الثقافي و الاجتماعي:**[1] حيث ينعكس نسبة تزايد المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع و زيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية و التراث الثقافي و اللغة و الآداب، و ازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله، أما من الناحية الاجتماعية فإن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية و الفكرية ويكسبه الأنماط و القيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية و ترسيخ الروابط الأسرية إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

الفرع الثاني: محددات الاستثمار في رأس المال البشري[2]

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل، و ثانيهما يتعلق بقضايا العمل و التوظيف، و هذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري و هي:

- التخطيط : و يعني بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان و تحديد احتياجاته من المهارة لبناء الانسان وتحديد احتياجاته من المهارة و المعرفة العلمية و الثقافية و المهنية و غيرها و الطرق و الوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.
- التنمية : يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي و التنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وانجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية و التدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية، شاملة تنمية القدرات الثقافية و الفكرية و المهارات العلمية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.
- التوظيف: ويتم من خلال إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها و تأهيلها من خلال برامج التعلم و التدريب مما يمكن من استغلال القدرات و المهارات التي اكتسبها في إنتاج السلع و تقديم الخدمات للمجتمع و الإسهام في توفير احتياجاته.

[1] - ميلودي رحيمة، مرجع سابق، ص،ص 23،24.
[2] - نفس المرجع، ص، ص 24، 25.

المطلب الرابع : مجالات الاستثمار في رأس المال البشري

يشير Stewart أن رأس المال البشري هو الأفراد الذين يملكون المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات والاعتقادات والمواقف، ويوضح أن أهم الاستراتيجيات الملائمة لتسييره هي استقطابه وتدريبه والحفاظ عليه، وذلك من أجل تشجيع الإبداع والابتكار.[1]

1- الاستثمار في التوظيف:[2]

يقصد بالتوظيف " البحث عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم و جذبهم و اختيار الأفضل من بينهم بعد ذلك" و يعرفه Jean Guyot بأنه " البحث و التنقيب عن مصادر الأفراد ثم ترغيب العناصر المتميزة و استقطابها للالتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها للبقاء فيها"

و بالتالي فإن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال نشاط التوظيف هو استجابة لحاجة المؤسسة للموارد البشرية بسبب التسريح الإرادي أو الإجباري، الاحتياجات التوسعية ، ... ، الخ. و في هذا تظهر أهمية التوظيف في:

- كون أنه من خلاله تتمكن المؤسسة من إيصال رسالتها إلى الراغبين في الانتماء لها باعتبار أن كفاءتها من كفاءة مواردها البشرية.
- الحصول على الكفاءات اللازمة بالأعداد المناسبة في الوقت اللازم بأقل التكاليف.
- تحديد الوسائل الملائمة أثناء البحث عن هذه الموارد.

[1] – مصطفى مكي، شعيان بعيطيش، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول الرقمي بالجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي – جامعة المسيلة- المجلد 06، العدد01، (2022)،ص 4.

[2]– بوديسة محمد، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة من أجل نيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص إستراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، سنة 2020، ص 36

2- الاستثمار في تنمية رأس المال البشري:[1]

إن تنمية الموارد البشرية أداة فعالة في حيوية المؤسسة و جعلها قادرة على مواجهة التحديات التي يشهدها عالم الأعمال، حيث يعتبر Leonard Nadler رائد و مؤسس هذا الفرع في علوم التسيير ، فهو يرى بأن تنمية الموارد البشرية هي أحد المكونات لعملية الموارد البشرية إضافة لإدارة الموارد البشرية و تحسين بيئتها، و يعرفها على أنها "مجموعة من النشاطات المنظمة ، المسيرة خلال فترة زمنية و الموضوعة لتحقيق تغيير في السلوك" ، غير أن تعريفه هذا يعتمد على النظرية النفسية في تحديد أهداف هذه التنمية ، و في هذا المقام درج الباحثون على تحديد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها تنمية الموارد البشرية رغم الاتفاق على أنها تتضمن ثلاثة عناصر و هي التدريب ، التعليم و التطوير ، حيث تعرف على أنها "تتضمن البرامج و الأنشطة المباشرة و غير المباشرة الجماعية و/أو الفردية و التي تؤثر بصفة إيجابية على تطوير الفرد و إنتاجية و ربحية المؤسسة" ، و يتفق مع هذا Swanson من خلال تعريفه لتنمية الموارد البشرية بأنها "عملية تحرير الخبرات البشرية من خلال تطوير المؤسسة و تدريب و تطوير الأفراد بهدف إثبات الأداء"

3- الاستثمار في المحافظة على الموارد البشرية:

أصبح اليوم أكثر من أي وقت مضى ارتباط كفاءة و فعالية المؤسسات بمواردها البشرية و قدرة هذه الأخيرة على العمل و الرغبة فيه ، باعتبار أن هذه الموارد هي المؤثرة و الفعالة في استخدام باقي الموارد الأخرى المتاحة ، و بالتالي أصبحت المؤسسات اليوم تواجه تحديات ترشيد استخدام الموارد البشرية من خلال معرفة المتغيرات التي تنعكس على سلوك هذه الموارد ، فالمؤسسات اليوم تنفق مبالغ طائلة في توظيف الأفراد و تدريبهم و تنميتهم ، لكن يبقى التحدي في إشكالية احتمال انتقال هذه الموارد أو تعرضها للأخطار داخل مكان العمل.[2]

لذا وجب على المؤسسات الاستثمار في المحافظة على الموارد البشرية و صيانتها من الأخطار و الحوادث المهنية وذالك من خلال :

[1]- بوديسة محمد، مرجع سابق، ص،ص 38،39

[2] - نفس المرجع، ص 50.

- العمل على التحفيز ماديا و معنويا، كالأجر و ملحقاته، و المكافئات و المشاركة في الأرباح، و كل ما يحسن من الرضا الوظيفي و إشباع الحاجات النفسية.
- أتباع سياسة التمكين الإداري و زيادة السلطة و المسؤولية و إعادة تصميم الوظائف و ذلك لتحقيق الولاء و الشعور بالانتماء وتقليل من الاغتراب الوظيفي.
- الاستثمار في الصحة و السلامة المهنية كتوفير الألبسة الخاصة بالعمل، نفقات التعاقد مع المستشفيات و التحاليل المخبرية الدورية.

جدول رقم (2) : مجالات الاستثمار في رأس المال البشري

المجال	المفهوم	كيفية الانفاق
استقطاب رأس المال البشري	قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها.	- البحث عن الخبرات المتقدمة؛ - جذب المهارات التقنية العالية - توافر نظام معلومات يسهل مهمة الاستقطاب.
تطوير رأس المال البشري	قدرة المؤسسة على تنمية وتطوير معارف ومهارات الأفراد العاملين.	- التعليم - التدريب
المحافظة على رأس المال البشري	قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمواردها النادرة والقادرين على إنتاج منتجات جديدة.	- التحفيز المادي والمعنوي - إتباع سياسة التمكين الإداري - الحفاظ على صحة العاملين - تقليل فرص الاغتراب الوظيفي

المصدر : مصطفى مكي، شعبان بعيطيش، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول الرقمي بالجامعة الجزائرية، مرجع سابق، ص 5.

خلاصة الفصل :

إن للمورد البشري أهمية كبيرة لما يمتلكه من قدرات ومهارات وخبرات، فعلى المؤسسة استقطاب المواهب وصناعة رأس مالها البشري والمحافظة على العاملين المتميزين

ويمكن تصنيف رأس المال البشري إلى العاملين الجدد والفئة المتميزة والعاملون الطبيعيون وصعبوا المراس، وهناك أربع مهارات ينبغي توفرها في القائم على إدارة العنصر البشري تتمثل في المهارات الإنسانية الاجتماعية والفكرية والتنظيمية والفنية

الاستثمار في رأس المال البشري هو الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات الإنسان من أجل تقديم أفضل ما لديه في أدائه للعمل، وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري تكمن في كونه أعلى أنواع الاستثمار قيمة ولكونه أساس التقدم التقني، وتتمثل أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري في البعد الثقافي والبعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد العلمي والبعد الأمني.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للاقتصاد الرقمي

تمهيد:

بات مؤكدا أن العالم اليوم يشهد و يعيش ثورة تكنولوجية هائلة ولا سيما في مجال تكنولوجيا المعلومات بصورة فاقت كل الاحتمالات و التوقعات وأصبحت المعلوماتية العنصر الأساسي بل المحرك الرئيسي للتغيير الاجتماعي و الاقتصادي و التحول الأخير أدخل الفكر الاقتصادي مرحلة جديدة أصطلح على تسميتها بالاقتصاد الرقمي ساهم فيها مجال تقنية المعلومات والاتصالات السريعة وما أحدثه من تحولات وتشابك في علاقات الاعتماد المتبادل بين الدول، وقد سارعت الشركات والمؤسسات الدولية لكي تستفيد من الفرص المتاحة أمامها بالتركيز على قيمة القدرات المعرفية باعتبارها منتجا للمعرفة ومصدر قوة، وهذا التحول في التركيز يجعل من الفرد حجر الزاوية في الاقتصاد ويلقي على كافة الفاعلين فيه ضرورة الاهتمام برأس المال البشري اللازم لمواكبة متطلباته، وبفعل ذلك فقد تأثرت المنظمات المعاصرة و تغيرت هياكلها و معاملاتها متعدية حدود الزمان و المكان، وصولا إلى خدمة تتسم بالسرعة و الشفافية و النزاهة، وبرز مفهوم الإدارة الرقمية، و صارت الأعمال و الخدمات الالكترونية تديرها إدارة رقمية تمتلك خبرات الإدارة الحديثة والمبتكرة بالإضافة الى الخبرات الاتصالية و المعرفية و التقنية الراقية وقد تزايدت الحاجة الى التوجه نحو توظيف الإدارة الرقمية في المنظمات نتيجة التطورات التكنولوجية التي يشهدها عصر التنافسية وتحويلها الى مؤسسات الكترونية تستخدم الرقمنة في إنجاز أعمالها ومعاملاتها الإدارية.

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للاقتصاد الرقمي

في خضم التطورات الرقمية المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، بدأت دول العالم في التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الرقمي، وبالفعل أحرزت بعض الدول على مستوى العالم تقدما ملحوظا في رقمنة عدد من المجالات والقطاعات المختلفة،[1] حيث تحولت المجتمعات من مجتمع قائم على الانتاج الصناعي إلى مجتمع قائم على الإنتاج المعلوماتي، فأصبحت المعرفة المحرك الأساسي لهذا الاقتصاد الجديد أو ما يسمى بالاقتصاد الرقمي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للاقتصاد الرقمي

يعتبر الاقتصاد الرقمي فرعاً جديداً من فروع العلوم الاقتصادية، ظهر في الآونة الأخيرة، ويقوم على فهم جديد وأكثر عمقاً لدور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ورأس المال البشري في تطور الاقتصاديات وتقدم المجتمعات.[2]

الفرع الأول: مفهوم الاقتصاد الرقمي

للاقتصاد الرقمي مسميات عديدة مرادفة له تعكس أفكار و وجهات نظر الكتاب و الباحثين الاقتصاديين، لكنها عموما في النهاية لا تتعدى الأجزاء الرئيسة المكونة لهذا الاقتصاد (المعلومات، البرامج الالكترونية و الحاسوب) ومن هذه المسميات هي الاقتصاد المعرفي، الاقتصاد السبراني، اقتصاد الويب، الاقتصاد الشبكي، اقتصاد الانتباه، واقتصاد اللاملموسات، وبما أن جميع هذه المفاهيم تدور حول محاور متماثلة بالمضمون و يصعب التفرقة فيما بينها إلا في بعض المواضيع البسيطة و الظاهرية، لذا سوف نستعرض بعض من هذه المفاهيم.[3]

---

[1] – سفيان قعلول، الوليد طلحة، الاقتصاد الرقمي في الدول العربية، الواقع و التحديات، دراسات اقتصادية، صندوق النقد االعربي، العدد71، أبو ظبي، أكتوبر 2020، ص3.

[2] – خالد هاشم عبد الحميد الحنفي، الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحسين أداء الاقتصاد الرقمي المصري، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، ص 5.

[3] – صفاء عبد الجبار الموسوي، كاظم سعد الأعرجي، زينب هادي نعمة، الاقتصاد الرقمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص9.

- الاقتصاد الرقمي: (digital economy) هو مفهوم يطلق على مجمل المعاملات المالية والاقتصادية والتجارية وكل التفاعلات التي تتطلب منا استعمال تقنيات المعلومات والاتصال وتكنولوجيا المعلومات الحديثة ، من انترنيت وهواتف وحواسيب ورقمنه وآليات وذكاء صناعي...الخ[1].
- يقصد بالاقتصاد الرقمي التفاعل والتكامل والتنسيق المستمرين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة وبين الاقتصاد القومي والقطاعي والدولي من جهة أخرى بما يحقق الشفافية والفورية والانتاجية لجميع المؤشرات الاقتصادية المساندة لجميع القرارات الاقتصادية و التجارية و المالية في الدولة خلال فترة ما، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً استراتيجيا في زيادة معدلات النمو الاقتصادي و إصلاح الآليات الاقتصادية و التجارية و المالية.[2]
- يمكن تعريف الاقتصاد الرقمي بأنه الاقتصاد الذي يستند على التقنية المعلوماتية الرقمية ، ويوظف المعلومات والمعرفة في إدارته، بوصفها المورد الجديد للثورة، ومصدر إلهام للابتكارات الجديدة، إن الاقتصاد الرقمي هو التسمية المستخدمة للإشارة إلى الاقتصاد القائم على الانترنت أو اقتصاد الويب، وهو الاقتصاد الذي يتعامل مع الرقميات أو المعلومات الرقمية، الزبائن الرقمين و الشركات الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، و المنتجات الرقمية، يقصد بالاقتصاد الرقمي أيضا التفاعل والتكامل والتنسيق المستمر بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة، وبين الاقتصاد القومي والقطاعي والدولي من جهة أخرى، بما يحقق الشفافية والفورية لجميع المؤشرات الاقتصادية المساندة لجميع القرارات الاقتصادية والتجارية والمالية في الدولة خلال فترة ما.[3]
- أو هو الاقتصاد الذي تنساب فيه المعلومات من خلال الحواسيب و الشبكات وينتشر فيه تطبيق المعارف الانسانية و تطوراتها المتسارعة على المنتجات وتمارس فيه معظم الأنشطة الاقتصادية بسرعة أكبر و تكاليف أقل و جودة أفضل وبشكل أكثر تميزا وأكثر أمنا.[4]

---

[1] – موقع منظمة سور الصين، http://www.soralchin.org/2021/08/01_11.html

[2] – سحقي نعيمة، الاقتصاد الرقمي في الجزائر الفرص و التحديات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة أكلي محند ولحاج، البويرة، 2014-2015، ص 35.

[3] – بارك نعيمة، عمارة سلمى، التدريب الالكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي، بالإشارة الى مركز التدريب الالكتروني بالمملكة العربية السعودية، مجلة الحدث للدراسات المالية و الاقتصادية، العدد3، جامعة سوق أهراس، 2019، ص، ص 92، 93.

[4] – صفاء عبد الجبار الموسوي، كاظم سعد الأعرجي، زينب هادي نعمة، مرجع سابق، ص 10.

- يمكن تعريف الاقتصاد الرقمي بأنه ذلك الاقتصاد الذي يستند إلى تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و درجة الارتباط بشبكة المعلومات العالمية "الانترنيت " وتوافر طرق المعلومات السريعة و الهواتف النقالة و خدمات التبادل الرقمي للمعلومات و هي الأسس التي أصبحت تحكم كافة مناحي الحياة وأسلوب أداء الأعمال.[1]

وفي ضوء ما تقدم يمكن أن نعرف الاقتصاد الرقمي هو ذلك النوع من الاقتصاد الذي يقوم في مجمل عملياته على المعلومات، ويستند في أغلب خطواته على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ألغت كل الحدود والحواجز أمام تدفق المعلومات والسلع والخدمات وحركة رؤوس الأموال من وإلى أي نقطة في العالم وفي أي وقت.

الفرع الثاني: خصائص الاقتصاد الرقمي

بشكل عام يمكن أن نشير هنا إلى أن من ايجابيات الاقتصاد الرقمي أن الموقع الجغرافي و الحدود و العامل الزمني قد خف أثرها بينما تعاظم دور المعلومات و أهمية الوصول إليها، و بالتالي فإن هذا الاقتصاد يرتكز على المعلومات ودورها الدافع و المحرك في عملية التكامل، فالمعلومات هي المفتاح إلى الى عولمة الاقتصاد وشموليته.[2]

إضافة إلى ما سبق يمكن أن نقول أن من أهم خصائص الاقتصاد الرقمي مايلي:

- **سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات** : ويحتاج نجاح و نمو الاقتصاد الرقمي إلى قدرة الأفراد و المؤسسات على المشاركة في شبكات المعلومات و مواقع الانترنت المختلفة ، يتطلب هذا الاشتراك ضرورة توفر البنية التحتية في الاقتصاد مثل :شبكة الكهرباء ، شبكات التليفونات ، وتوفر الآلات و الأجهزة ، و استخدام الأموال الالكترونية و البلاستيكية.[3]

- إن المعلومة صارت قوة في المجتمعات المعاصرة في عصر الثورة المعلوماتية، حيث يقوم الاقتصاد الرقمي على نموذجية تنطلق من أهمية قدرة البشر وتمكينهم من استخدام المعارف والمعلومات وانتاجها وتطويرها كعامل رئيسي

[1] – جعفر حسن جاسم، مقدمة في الاقتصاد الرقمي، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص23.

[2] – نفس المرجع، ص 92.

[3] – قالي سارة، دور قانون المعاملات الالكترونية في تفعيل خدمة الاقتصاد الرقمي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي ، 2013-2014، ص 7.

له قيمة اقتصادية إنتاجية، كما أن الاقتصاد المعلوماتي يركز بالأساس على أهمية الرصيد الفكري والإبداعي للبشر بوصفه قادرا على زيادة عوائد الاستثمار وخلق الثروات وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام.[1]

- **اقتصاد لا حدودي** :من ايجابيات الاقتصاد الرقمي أن الموقع الجغرافي والحدود و العامل الزمني قد خف أثرها بينما تعاظم دور المعلومات و أهمية الوصول إليها، وبالتالي فإن هذا الاقتصاد يرتكز على المعلومات التي تعتبر المفتاح إلى عولمة الاقتصاد وشموليته.[2]

- هو اقتصاد مفتوح أي لا توجد أي عقبات أمام أي شخص للدخول إليه والتعامل فيه وكل ما يحتاج إليه الشخص هو معرفة علمية ووعي كامل بأبعاد و جوانب هذا الاقتصاد.[3]

- **المنافسة وهيكل السوق في ظل الاقتصاد الرقمي**: يشمل الاقتصاد الرقمي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و التجارة الالكترونية وخدمات التوصيل الالكترونية و البرمجيات و المعلومات، وهي تختلف باختلاف حجم المعاملات الاقتصادية والتخصص و الموارد الاقتصادية و القطاعات الاقتصادية ومكونات الناتج المحلي و الإجمالي، وبالتحديد يري بعض الاقتصاديين أن مكونات الاقتصاد الرقمي تختلف باختلاف نطاق الاقتصاد وتأثير شبكات المعلومات للمعايير العامة، وتؤثر تكنولوجيا المعلومات على درجة المنافسة وأساليبها وتحسين المراكز التنافسية، ويختلف هيكل السوق وفق درجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الاقتصاد الرقمي وذلك على المستويين المحلي والدولي، ويجب أن تتكامل تكنولوجيا المعلومات مع منظومات وقطاعات الاقتصاد المختلفة و خاصة التصنيع والزراعة والتعليم و التدريب و الخدمات المالية و المصرفية والاستثمارية.[4]

- **الاقتصاد الرقمي يوفر المعلومات لاتخاذ القرارات**: يمكن التحكم في المعلومات بالاستخدام الفعال للمعلومات وتوظيفها لخدمة القرارات والسياسات الاقتصادية، وتساعد مهارات إدارة المعلومات في نجاح اتخاذ القرارات الاستثمارية بعبدة المدى بدقة، ويوفر الاقتصاد الرقمي المعلومات عن طريق تعلم كيفية تحديد الاحتياجات

[1] – جعفر حسن جاسم، مرجع سابق، ص، ص 92، 93.

[2] – قالي سارة، مرجع سابق، ص 07.

[3] – صفاء عبد الجبار الموسوي، كاظم سعد الأعرجي، زينب هادي نعمة، مرجع سابق، ص 17

[4] – سحقي نعيمة، مرجع سابق، ص39.

المعلوماتية ثم اختيار المصادر المناسبة للمعلومات الأساسية والهامة في إدارة الصادر و الوارد من المعلومات بطريقة أكثر كفاءة و تأثير.[1]

- الاقتصاد الرقمي في جوهره هو اقتصاد معرفي حيث يقوم على المجتمع المعرفي وهو نظام اقتصادي واجتماعي يجعل إنتاج ومعالجة وتوزيع المعرفة والمعلومات المصدر الأساسي للإنتاجية والازدهار.[2]

كما يمكن أن نلخص بعض الخصائص التي تميز الاقتصاد الرقمي وهي:[3]

- الاعتماد على رأس المال البشري من خلال تطوير ركائز المعرفة وأهمها التعليم، وذلك لمواكبة التغيرات والمستجدات العالمية والتأقلم معها.

- الاعتماد الشديد على استحداث شبكات رقمية تتخطى الحدود الإقليمية والجغرافية وهو ما يجعل المسافات أياً كانت أبعادها لا تمثل أي عائق أمام عملية التنمية الاقتصادية.

- يسهم في تحقيق نمو اقتصادي عن طريق زيادة مخصصات الإنفاق على التعليم والبحوث والتطوير، وهو ما يسهم في زيادة القدرة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة.

- خلق بيئة أعمال جديدة تعتمد على الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والخدمات المالية الإلكترونية وغيرها، وهو ما يسهم في خفض تكاليف المعاملات.

ونذكر أيضا: [4]

- توفر المعلومات لمتخذي القرار

- أصبحت المعلومة في الاقتصاد الرقمي عنصر قوة

- إلغاء الحدود والقيود الاقتصادية التقليدية

---

[1] – قالي سارة، مرجع سابق، ص8.

[2] – بارك نعيمة، عمارة سلمى، مرجع سابق، ص 93.

[3] – خالد هاشم عبد الحميد الحنفي، مرجع سابق، ص 7.

[4] – خالد رجم، خولة واصل، الويزة سعادة، واقع الاقتصاد الرقمي في الجزائر "دراسة تحليلية لقطاع تكنولوجية المعلومات والاتصال"، مجلة النمو الاقتصادي و المقاولاتية ، المجلد 1، رقم 1، سنة 2018، *ص 44.*

- يرتكز الاقتصاد الرقمي على مستوى الثقافة التكنولوجية للمجتمع
- الاعتماد الرئيسي للأنترنت في مختلف العمليات والمعاملات
- ظهور البيع الالكتروني، العقد الالكتروني (التجارة الالكترونية)
- يتأثر الاقتصاد الرقمي بصفة مستمرة بالتغيرات التي تطرأ على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال
- ظهور العولمة الرقمية
- ظهور المؤسسات الرقمية

المطلب الثاني: عوامل الاندماج في الاقتصاد الرقمي

لقد أصبح التحول الى الاقتصاد الرقمي ضرورة ملحة تفرض نفسها أكثر من ما مضى لتحول المؤسسة رقمياً، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد، و هذا التحول يستدعي بعض العوامل من أهمها:

1- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: إن بناء بنية تحتية في الاقتصاد الرقمي، كصناعة البرمجيات و معدات الإعلام الآلي يعتبر صناعة ابتكاريه تقوم على إعداد و تصميم تهدف الوصول و تنفيذ واختبار برنامج تشغيل الحاسب الآلي و الذي يتضمن مجموعة أوامر للقيام بمجموعة من الأعمال المتكاملة إلى نتيجة معينة، حيث يعتمد فيها بشكل أساسي على العقل البشري، أما إنتاجها فلا يحده زمان ولا مكان وتخضع لمنظومة مرتفعة وتنافس الأسواق العالمية، تسويقية متكاملة ليس لها تأثير على البيئة وعائداتها.[1]

- استخدام الانترنت و شبكات الاتصال بكل أنواعها في تطوير وظائف المنظمة حتى تتمكن المنظمات من مواكبة كل ما يدور حولها، و تكون أكثر مرونة في الاستجابة للتغيرات التي أقل ما يمكن أن توصف به أنها قوية

[1] – بطاهر بختة، توجهات الاقتصاد الرقمي في البلدان العربية في ظل رغبتها في تطبيقه، فلسطين، أمارات، سعودية، الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد03/ العدد: 02، 2019، ص، ص 149، 150.

و سريعة ، و ذلك أيضا ما يمكن أن يتيح للمنظمات الاستفادة من أهم مزايا الاقتصاد الرقمي والمتمثلة في إلغاء كل الحواجز الزمنية و الجغرافية التي تحول بينها و بين تطوير و توسيع أسواقها.[1]

2- التعليم و مجتمع المعلومات: يعتبر الإنفاق على التعليم شكلا من أشكال الاستثمار في الرأس المال البشري، حيث أن له الأثر البالغ في التنمية الاقتصادية، وفي ظل الاقتصاد الرقمي يعتبر التعليم النطاق الذي تبنى فيه الطاقات البشرية التي تحتاجها الصناعات في هذا الاقتصاد، وقد تتجلى علاقته بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في وظيفته الأساسية لإعداد عمال المعرفة باعتبارهم الركيزة المعتمد عليها في تطوير هذه التكنولوجيات، ويظهر ذلك خاصة في خدمة الأنترنيت التي تساهم وبشكل كبير في تشجيع التعليم عن بعد وبذلك سيسهم في تجاوز الصعوبات، سواء تلك المتعلقة بالتكاليف أو المكان من أجل التعليم و التكوين، و بالتالي فإن متطلبات الاقتصاد الرقمي تقتضي ضرورة التركيز على التكوين، و بالتالي فإن متطلبات الاقتصاد الرقمي تقتضي ضرورة التركيز على تكوين أفراد لهم القدرة على الإبداع و الابتكار وصناعة البرمجيات.[2]

3- الأبحاث والتنمية: تشكل أساس الاقتصاد الرقمي، بالتركيز على النفقات المخصصة للأبحاث والتنمية وفريق العمل المستخدم في الأبحاث. هذه المؤشرات تخضع لعملية جمع منتظمة ومعيارية للبيانات مما يسمح بإجراء تحاليل ديناميكية ومقارنات دولية، وترتكز المعايرة على الأبحاث والتنمية الاختبارية، أعمال التوليد المنجزة بطريقة منهجية بهدف زيادة مجموعة المعارف بما فيها معرفة الإنسان والثقافة والمجتمع بالإضافة لاستخدام مجموعة المعارف في تطبيقات جديدة. ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مصدر أساس للبيانات الدولية القابلة للمقارنة في ذلك، وتصنف المنظمة الدول حسب حجم المشاركة المباشرة وغير المباشر(نفقات الأبحاث والتنمية المدمجة في السلع الوسيطة والسلع الرأسمالية المستخدمة من قبل قطاع ما) في الأبحاث والتنمية، وحسب الأمم المتحدة فإن نفقات البحث والتطوير تضاعفت في الدول المتقدمة لأكثر من ثلاث مرات في العقد الأخير من القرن الماضي (من 60 بليون دولار إلى 195 بليون دولار) في حين أنها بحدود 10 بليون دولار في الدول النامية وهذا ما يوسع الفجوة المعرفية بين المجموعتين.[3]

[1] – قالي سارة، مرجع سابق، ص 10.

[2] – بطاهر بختة، مرجع سابق، ص 150.

[3] – مديحة بخوش، آليات تنمية رأس المال البشري في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية – بحوث ودراسات- المجلد 06، العدد09، 2018، ص، ص263، 264.

كما يمكن أن نذكر بعض العوامل الأخرى والتي تتمثل فيما يلي:[1]

- ضرورة قيام الدولة بسن قوانين وتشريعات تضمن حقوق المتعاملين في ظل الاقتصاد الرقمي خصوصا إذا تعلق الأمر بالدول النامية والتي تفتقر إلى مثل هذا النوع من التشريعات، مما جعل موضوع التعامل الإلكتروني من الطابوهات الاجتماعية نظرا لمخاوف جميع المتعاملين من التحايل والسرقات التي يمكن أن يتعرضوا لها، مما أضعف رغبة الكثير من المشترين في استخدام هذا الأسلوب في التسوق.

- ضرورة مواكبة كل التغيرات الحاصلة في البيئة من تغير في التكنولوجيا، أفكار و فلسفات للأعمال مع ضرورة تشجيع الحكومات لمثل هذه السلوكيات، بتبنيها لها و تقديم جميع التسهيلات الضرورية لذلك من خلال بناء بنية قاعدية قوية تتناسب و احتياجات المنظمات في عصر الاقتصاد الرقمي .

- مكافحة كل أشكال الغش والتدليس والتحايل والقرصنة والسرقة قصد خلق نوع من المصداقية لنظام الاقتصاد الرقمي، للرفع من ثقة الأطراف المتعاملة فيه ولن يتم هذا إلا من خلال البحث المستمر والدائم لتطوير عنصري الأمان والخصوصية في هذا النظام.

المطلب الثالث: الفرق بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد الرقمي

مما لا شك فيه أن محاولة رصد مقارنة بين الاقتصاد الرقمي و الاقتصاد التقليدي عملية ليست سهلة كما يعتقد بعضهم، و السبب في ذلك يرجع الى أن ثمة عدة تغييرات قد حدثت في مسيرة الانسان، منها انتقاله من مرحلة الصيد الى مرحلة الزراعة ومن ثم الى الصناعة و أخيرا مرحلة مجتمع المعلومات، و هذه كلها بطبيعة الحال بقدر ما هي تحولات اجتماعية، فإنها في ذات الآن تعد تحولات اقتصادية، وانعكست بشكل أو آخر على آلية التفكير الاقتصادي ليس على مستوى الدولة بل على مستوى الفرد الذي بات يرى جدوى التحولات الاقتصادية ومدى فائدتها وسلبياتها عليه، ومن هنا فإن إنسان مجتمع الاقتصاد الرقمي بات يدرك الفارق الكبير بين مرحلتين من الإنتاج.[2]

[1] – قلي سارة، مرجع سابق، ص 10.

[2] – جعفر حسن جاسم، مرجع سابق، ص 100.

وهنالك مجموعة من الفروق ما بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد الرقمي منها:[1]

- الاقتصاد الرقمي يكون ذو موارد وفيرة لا تنضب عند الاستخدام بل تزداد لان المعرفة تتزايد من خلال الممارسة والاستخدام عكس الموارد في الاقتصاد التقليدي، فعند زيادة استخدامها تنقص.

- في ظل الاقتصاد الرقمي تلغى القيود الزمانية والمكانية بسبب وجود المؤسسات والأسواق الافتراضية والتي تساهم في خفض الكلفة والجهد وزيادة السرعة والكفاءة في انجاز المعاملات

- العاملون في مجال التكنولوجيا في ظل الاقتصاد الرقمي يستخدمون الرموز والالكترونيات في عملهم بدلا من استخدام الآلات والمعدات، على أساس أن المعلومات هي سلعة عامة ومشاركتها تكون مجانية، لكن في نفس الوقت تؤمن لأصحاب براءات الاختراع وأصحاب الملكية حماية للمنتج الذي تم اكتشافه، من خلال منظمات مثل منظمة حقوق الملكية الفكرية.

- الاقتصاد التقليدي يكون ذو صفة محلية وتحكمه الأنظمة والقوانين والتشريعات الخاصة بكل بلد أما الاقتصاد الرقمي فإن هيمنة الاقتصاد العالمي هو المسيطر اذ بات من الصعوبة تطبيق الأنظمة والقوانين لأن بفضل العولمة أصبح كل شيء متاح.

- الاقتصاد الرقمي يعتمد على الشكل التنظيمي الشبكي من خلال استخدام الانترنيت وتكنولوجيا الاتصال بدل من التنظيم التدريجي وإن الإنتاج فيه أصبح أكثر مرونة ويعتمد على الابداع والمعرفة وتشكل الميزة التنافسية عنصر أساس دون اهمال الجودة وكذلك تزايد أهمية التعاون بين المنظمات من أجل تطوير وتوسيع حجم الأسواق والتنافس على تقسيمه.

- قوة العمل، في الاقتصاد التقليدي يكون الهدف الوصول الى حالة التشغيل الكامل أما في الاقتصاد الرقمي يكون الهدف الأساسي هو الوصول إلى أعلى دخل من خلال اعتماد المهارات الشخصية وليس على أساس التخصص الوظيفي مما يجعله أكثر ديناميكية.

[1] – صفاء عبد الجبار الموسوي، كاظم سعد الأعرجي، زينب هادي نعمة، مرجع سابق، ص، ص 23، 24

جدول رقم: (3) مفاتيح التميز بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد الرقمي

المتغيـر	المسألــة	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد الرقمي
	الأســواق	مستقــرة	متغيــرة
الخصائص الاقتصادية العامة	مضمار التنافس	وطني	كوني
	النموذج المؤسساتي	هرمي بيروقراطي	شبكي، لزومي
	قابلية التحرك الجغرافي المتاحة	منخفضة	عالية
	التنافس بين المناطق	منخفضة	عالية
الصناعــة	تنظيم الإنتاج	انتاج نمطي	انتاج مرن
	عوامل الإنتاج الرئيسية	رأس المال / العمالة	الابتكار / المعرفة
	محركات التقنية الرئيسية	الآلية الميكانيكية	الآلية الرقمية
	مصدر الأفضلية التنافسية	تخفيض الأسعار من خلال اقتصاديات الموازنة	الابتكار، والنوعية، وقت الوصول الى السوق و الكلفة
	أهمية البحث/ الابتكار	متوسطة	عالية
	العلاقات مع بقية الشركات	العمل على انفراد	التحالفات والتكامل مع الغير
القوى العاملة	أهداف السياسة الأولية	توظيف شامل	أجور ودخول عالية
	المهارات	مهارات الحرفة ذاتها	مهارات واسعة والتدريب المتقاطع
	التعليم المطلوب	مهارة	التعليم طوال العمر
	علاقات إدارة العمل	علاقة أنداد	تعاونية
	طبيعة التوظيف	مستقرة	تتسم بالخطورة ونيل الفرصة
الحكومة	علاقة التجارة والأعمال مع الحكومة	فرض الاحتياجات	دعم ابتكارات الشركات ونموها
	المحددات	الأوامر و التحكم	أدوات السوق و المرونة

المصدر: حسن مظفر الرزو، مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل الى اقتصاديات الانترنيت، معهد الإدارة العامة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2006، ص134.

ومن أجل إجراء مقارنة بين كل من الاقتصاد الرقمي و الاقتصاد التقليدي يتطلب الأمر كشف النقاب عن آلية التفكير في كليهما، فكل تغيير اقتصادي يصاحبه تغيير في التفكير الإداري، وفي نفس الوقت يجلب معه هياكل تنظيمية جديدة مكملة وداعمة لها ويتغير كذلك التركيز الإداري، فلقد أصبح منطقيا بدرجة أكبر أن يتمحور التنظيم حول العمليات وهو ما قاد بدوره الى تناقص عدد مستويات البيروقراطية وبدء اتخاذ الهرم التنظيمي شكلا مفلطحا، ونتيجة لذلك اتجهت مهام و قرارات الإدارة الى الخارج من المديرين التنفيذيين بالشركات الى وحدات الأعمال و مجموعات العمل، ومع ارتخاء روابط التحكم المركزي، أصبح من المهم الاعتماد على فرق ممكنة من خلال أدوار و قواعد وسياسات جامدة، وكان ذلك إيذانا بظهور بيئة عمل تطبق مناهج إدارية ذات طابع انساني أكبر، وقد حمل منهج الجودة الشاملة لغة وهياكل جديدة للأعمال ركزت على العمليات و الفرق مما أدى إلى إحداث درجة أكبر من توزيع اتخاذ القرار في اتجاه مجموعات عمل أصغر و أصغر، و اليوم لا تزال بؤرة التركيز على الفرق و العمليات هي المنهج السائد لإدارة المنظمات.[1]

[1] – جعفر حسن جاسم، مرجع سابق، ص، ص 100، 101.

جدول رقم: (4) الأسس المتحولة للتفكير الاقتصادي

الافتراض	التفكير الاقتصادي القديم	التفكير الاقتصادي الجديد
الموارد الاقتصادية	محدودة ومقصورة على الموارد المتاحة من قشرة الكرة الأرضية	محدودة وغير محدودة باعتبارها أفكارا تبدعها العقول البشرية
مبدأ الثروة هو	لا زيادة في المجموع الفعلي للأشياء المادية	المعرفة و الأفكار الكلية في تزايد
القانون الاقتصادي الأساسي هو	العوائد متناقصة بسبب ندرة الموارد وينتج عن ذلك ازدياد تكلفة الوحدة الواحدة	العوائد متزايدة لأن تكرار الاكتشافات يؤدي الى هبوط تكاليف الوحدة الواحدة
الأسواق تعمل ك	أسواق سلعية قائمة على نفس المنتجات و الموارد	أسواق قيمة مضافة قائمة على منتجات مختلفة بشكل متميز وموارد فكرية فريدة
الملكية تعني	حقوق ملكية الأشياء الى الأبد	حقوق ملكية براءات اختراع لمدة محدودة
العمل منظم بواسطة	تقسيم العمل	شبكات تعامل بين أنداد أو نظراء
ديناميكية النظام هي	تحدث مأساة عندما يشترك الأفراد في مورد واحد و يستهلكونه	لا يحدث أي نقص في المورد عندما يتم اقتسام الأفكار
الأهداف الاقتصادية الرئيسية هي	الإنتاج الكفء واستخلاص الكفاءات من العمل و الآلات	تدعيم الاكتشاف المستقبلي من خلال تنمية الابداع البشري والمعرفة
خلق القيمة يتم من خلال	سلاسل قيمة مكونة من علاقات بسيطة تشبه خط الانتاج	شبكات قيمة مؤلفة من علاقات معقدة وديناميكية ومعتمدة على بعضها
المؤشرات الاقتصادية	كمية	كمية وكيفية

المصدر : جعفر حسن جاسم، مقدمة في الاقتصاد الرقمي، مرجع سابق، ص 102

يتضح مما تقدم أن الاقتصاد العالمي قد تحول بشكل كبير الى نظام جديد يعتمد أساسا على المعرفة البشرية فبعد أن كان الاقتصاد السابق يرتكز على القوة البدنية و الآلات الصناعية و المواد الخام أصبح اليوم ميسرا بواسطة الماكنة المعلوماتية، ففي مجتمع الاقتصاد الرقمي أو المعلوماتي تزداد قيمة الشيء و المعرفة لا بالجهد – و إن كانت النظرية في السابق أن العمل كأساس للقيمة – فإننا نواجه الآن ضرورة صياغة نظرية في المعرفة كأساس للقيمة،

وقد استخلص اقتصادي أمريكي "ادوارد دينيسون" أن ثلثي النمو الاقتصادي الأمريكي نتج من تقدم معاف القوة العاملة ورفع مستوى قدراتها من التصنيع الى صناعة التفكير، فالمجتمع المعلوماتي هو حقيقة اقتصادية وليس تجريدا فكريا، فمع تقدم المجتمع المعلوماتي أصبح لدينا اقتصاد يعتمد على مورد أساسي ليس متجددا فحسب بل قابلا للتجديد الذاتي.[1]

[1] – جعفر حسن جاسم، مرجع سابق، ص 103.

المبحث الثاني: التطبيقات الإدارية في الاقتصاد الرقمي

سعى الاقتصاد الرقمي إلى جعل العالم يسبح في بحر من التكنولوجيا التي تقوم دائما على المعرفة العلمية، فقد أصبح هذا الاقتصاد يتوسع بأبعاده في الفترة الأخيرة، حيث أشارت التقديرات إلى ارتفاع حجم إنتاجه العالمي من السلع وخدمات التكنولوجية والاتصالات.

المطلب الأول: الإدارة الرقمية "الالكترونية"

تعد الإدارة الالكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد بروز ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب وتقنياته، جاءت الإدارة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الخدمة العامة والاستفادة من منجزات الثورة التقنية من ناحية، وفي توفير الوقت والجهد والتكلفة من ناحية أخرى .

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الرقمية "الالكترونية"

تأثر تعريف الإدارة الالكترونية باستخدام تقنيات المعلومات، و المميزات التي يوفرها من حيث السرعة والدقة وتقليل استخدام الأوراق إلى أدنى حد ممكن، والإدارة الالكترونية بصفة عامة هي استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير و تحسين و تطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة، وقد عرفها السالمي بأنها:"**عملية ميكنة جميع مهام و أنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق و تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين و الانجاز السريع و الدقيق للمهام و المعاملات لتكوين كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الالكترونية لاحقا**".[1]

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء

[1] – فداء حامد، الإدارة الالكترونية، الأسس النظرية والتطبيقية، طبعة 1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، ص، ص203،204

الداخلية أو الخارجية وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.[1]

الإدارة الالكترونية هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، في حين عرفها البنك الدولي بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين والمؤسسات التجارية في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني.[2]

الإدارة الالكترونية هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية فهي نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تكنولوجياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة ويستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء وظائفه، فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي ما يناسب من تكنولوجيا المعلومات لإدارة وتنمية الموارد البشرية.[3]

و منه نستنتج أن الإدارة الرقمية يقصد بها استخدام تقنية المعلومات وكل وسائل الاتصال المتاحة في العمليات داخل وخارج الإدارة وتسهيلها لرقي وتحسين وسرعة وزيادة إنتاج الإدارة وقطاعاتها المختلفة عن طريق استخدام التقنيات الحديثة، وهي منظومة إلكترونية متكاملة تعمل على تحويل العمل الإداري من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الكمبيوتر عن طريق الاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد على اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

---

[1] -رابحي لخضر، لكحل عائشة، الإدارة الالكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية و السياسية، العدد 03، جامعة الأغواط 2016، ص، ص 242،243 .

[2] – مصطفى مكي، مرجع سابق، ص5

[3] – مهيبل وسام، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و دورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3 سنة 2012/2011، ص، ص 93،94.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الرقمية " الالكترونية"

تعد الإدارة الالكترونية إحدى ثمار التطور التقني في عدة مجالات، فبعد بروز ثورة المعلومات والاتصالات التي ساعدت على تطوير أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الخدمة العامة، وذلك لما لها من عدة مميزات وخصائص أهمها:[1]

- إدارة بلا أوراق، تعتمد على الحاسب الآلي والأرشيف والبريد الالكترونيين ونظم المتابعة الالكترونية مع استخدام جد ضيق للورق.
- إدارة بلا مكان، تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الالكترونية، واستخدام التلفون المحمول والعمل عن بعد.
- إدارة بلا زمان، تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية والذكية التي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
- تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.

ومن بعض الخصائص أيضا:[2]

- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج.
- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات من خلال الحاسب الآلي.
- الإدارة الالكترونية ليست بديل للحكومة العادية ولا تنهي دورها بل هي وسيلة لرفع كفاءة الحكومة.
- تتكون من البريد الالكتروني والأرشيف الالكتروني والوسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

كما يمكن كذلك رصد مميزات جديدة للتكنولوجيا الرقمية وخاصة الجانب التقني و المهني حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:[3]

- الذكاء الاصطناعي: أهم ما يميز التكنولوجيا الرقمية هو تطوير المعرفة و تقوية فرص تكوين الموارد البشرية من أجل الشمولية و التحكم في عملية الإنتاج.

[1] – مصطفى مكي، شعبان بعيطيش، مرجع سابق، ص.5

[2] – فداء حامد، مرجع سابق، ص 195

[3] – ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015،2016، ص 98.

- التفاعلية: أي أن مستعمل التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يكون مستقبلا أو مرسلا في آن واحد، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار، وهو مايسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

- اللاتزامنية : وتعني إمكانية استعمال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

- اللامركزية : وهي خاصية تسمح باستقلالية التكنولوجيا الرقمية، فالأنترنيت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الأنترنيت على مستوى العالم بأكمله.

- قابلية التوصيل : وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الإتصالية المتنوعة الصنع أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع

- قابلية التحرك و الحركية : أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدمات الأنترنيت أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة، مثل الحاسب الألي النقال، الهاتف المحمول ...الخ، و بتطبيقات مثبتة على هذه الأجهزة التي تعطي جودة عالية في التفاعلات المختلفة

الفرع الثالث: أهداف الإدارة الرقمية "الالكترونية"

نظرا لما تتسم به الإدارة الرقمية من خصائص و مميزات فقد أصبحت وسيلة بقاء و أداة لا يمكن الاستغناء عنها في عالم مفتوح على عنصر التغيير و الابتكار و الابداع، لذلك فقد وجدت الإدارة الالكترونية لتحقيق جملة من الأهداف و هي كما يلي: [1]

- إحداث تحويل في الإجراءات الحكومية كتوفير الخدمات الحكومية بأسرع وقت وبأقل تكلفة.
- تطوير نظام الحكم والشؤون العامة وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال المكونات الثلاثة التالية:

- عملية جمع المعلومات كأساس لتطور السياسات ونشرها بين المواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات.

- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجيهات الاستراتيجية للدولة.

- وفي مرحلة متقدمة يتم استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.

[1] – رابحي لخضر، لكحل عائشة، مرجع سابق، ص 244

- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.
- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة.
- غربلة المعلومات وانتقاء ما ينفع للقيام بمبادرات واعدة.
- تخفيف العبء والجهد على المواطنين من أجل إنهاء المعاملات.
- تخفيف القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة للقيام بالمعاملات.
- تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية.
- تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام.

المطلب الثاني: متطلبات التحول من الإدارة العادية إلى الإدارة الرقمية

إن التطور التكنولوجي و الانتشار السريع للتقنيات الجديدة أدت إلى ظهور وانتشار التحول الرقمي، ولأن تحسين كفاءة المؤسسات الخدماتية أحد المحاور الرئيسية أصبح التحول الرقمي من القوى الدافعة الأولى للارتقاء بمكانة المؤسسات، ومن أجل تحقيق التحول من الإدارة العادية الى الإدارة الالكترونية لابد من توفر مجموعة من المتطلبات تختلف بين التكنولوجية، الإدارية، الأمنية و الاقتصادية .

الفرع الأول: المتطلبات التكنولوجية والاجتماعية

– التقدم التكنولوجي ومتطلبات البنية التحتية للاتصالات حيث أدت الثورة التكنولوجية إلى إبراز الحاجة لتطبيقاتها العملية في مختلف المجالات لارتباطها بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، كما تعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجداتها من أجل بناء نظام معلومات متطور وحديث.

- ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة حيث ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء العولمة.

- الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة مع التكيف معها إذ إن انتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية في كثير من المرافق والمجتمعات يحتم على كل دولة مواكبة التطورات الحاصلة واللحاق بها تجنبا للعزلة والتخلف.

- التحولات الديمقراطية وما رافقتها من متغيرات وتوقعات اجتماعية والتي ساهمت فيها حركات التحرر التي تطالب بالانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان فتم التغيير في طبيعة الأنظمة السياسية والإدارية والقضائية.[1]

الفرع الثاني: المتطلبات الإدارية والأمنية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والأساليب والنظريات والإجراءات والهياكل وكل ما تقوم عليه الإدارة العادية، فهي نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية لابد له من توفر متطلباته حتى يسهل تطبيقه وتتمثل هذه المتطلبات في:

- وضع إستراتيجية وخطط التأسيس للإدارات والهيئات مع تخصيص المبالغ المالية اللازمة لإجراء التحول من الإدارة العادية إلى الإلكترونية.

- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية حيث تتطلب الإدارة الالكترونية وجود مستوى مناسب من البنية التحتيّة التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات و البيانات و بنية تحتيّة متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل و نقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة و بين المؤسسات و المستفيد (كعاملين داخل المنشأة أو مستفيد نهائي) من جهة أخرى.[2]

- إن إعداد البنية التحتية لبيئة العمل الرقمية التي تحتاجها المنظمة و التي تمكنها من الوصول الى تطلعات العملاء تعتبر خطوة محورية و هامة للبدء في وضع إستراتيجية رقمية لها، و يتطلب ذلك الاعتماد على علماء البيانات و المتخصصين في الرقمنة و تحليل البيانات، بالإضافة إلى قيادة مهنية مؤهلة و البحث عن شريك موثوق لتنفيذ الإستراتيجية الرقمية للمنظمة بفعالية، ومساعدة فريق العمل على تطوير المهارات اللازمة للمتغيرات المستقبلية، وكذلك بناء ثقافة رقمية جديدة من شأنها أن تتماشى مع العمليات المحولة.[3]

- تعد البنية التحتية هي المكون الطبيعي لمشروع الإدارة الالكترونية ، فلا يمكن قيام المشروع بدونها فكلما كانت البنية التحتية قوية كلما زادت قدرتها على الوفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الحاضر مع استيعاب الزيادة

[1] – رابحي لخضر، لكحل عائشة، مرجع سابق ص 245.

[2] – بوعنينبة و هيبة، سعد قرمش زهرة، سلامة وفاء، متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية و معوقاتها، مجلة الحدث للدراسات المالية و الاقتصادية، العدد 07، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ديسمبر 2021، ص114

[3] – حسين مصيلحي، التحول الرقمي، الاطار المستقبلي لنظم و تكنولوجيا المعلومات، دار الكتب و الوثائق القومية، الطبعة الأولى، الجيزة، 2021، ص14

و التوسع المستقبلي كما تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال في البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات و البيانات، و بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة على التواصل و نقل المعلومات بين المنظمات الادارية نفسها من جهة ، وبين المنظمات و المتعاملين معها من جهة أخرى.[1]

- إصدار التشريعات الضرورية والحديثة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية فقبل تطبيقها يتم التشريع بتحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحويل الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية تضمن أمن المعاملات الإلكترونية وتحدد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية

* أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية

* أمن وحماية المعلومات الإلكترونية

* الإصلاح الإداري من أجل تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق بمعنى محاولة إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية ومتحمسة ولها القدرة الإدارية، وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية، وضرورة وضع قواعد الإثبات فيما يخص التصرفات الإلكترونية.[2]

الفرع الثالث: المتطلبات السياسية

والمقصود بذلك وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية، وإدخال التغييرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة، لذلك يعد التزام القيادة علنا بالجهود الرامية للتحول إلى الحكومة الإلكترونية من خلال توفير المال والجهد والوقت والمتابعة المستمرة، فهذه العناصر تعتبر هي الأساسية لنجاح عملية

[1] – ريان بن كحلة، دور الإدارة الالكترونية في رقمنة سجلات الحالة المدنية، مذكرة ماستر علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019، ص43

[2] – رابحي لخضر، لكحل عائشة، مرجع سابق، ص 246

التحول إلى الحكومة الإلكترونية، ومنه فإن انعدام الإرادة السياسية يؤدي ببقاء فكرة الإدارة الإلكترونية حبر على ورق.[1]

الفرع الرابع: المتطلبات الاقتصادية

يمثل الاقتصاد العمود الأساسي لكل دولة، وبما أن المداخيل المالية لكل دولة هي التي تستعمل لتوزيع الدخل وتمويل المشاريع فإنه يجب العمل على تغيير الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد نتيجة للأسواق الجديدة للتجارة الإلكترونية التي ستبرز، والعلاقات الجديدة بين المؤسسات الإنتاجية والمستهلكين التي ستظهر،[2] و ذلك اعتمادا على تحليل السوق من خلال دراسة سوق عمل المنظمة و عمل تحليل دقيق له من حيث ماهي الأدوات التكنولوجية التي يعتمد عليها في بناء النظم الرقمية و ما هي المنظمات المماثلة للمنظمة و لكنها تعتمد على الرقمنة بشكل كلي،[3] و وضع خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الادارة الالكترونية و ابراز محاسنها و ضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها و التفاعل معها.[4]

المطلب الثالث: قياس التحول الرقمي

يعيد الانتقال إلى الرقمنة تشكيل الاقتصاديات والمجتمعات، إذ تعتبر الرقمنة للاقتصاد والتي تشهدها العديد من البلدان في العالم واعدة للغاية من ناحية تحفيز الابتكار وتوليد الكفاءات وتحسين الخدمات في كافة قطاعات الاقتصاد، وعليه فقد أضحت الرقمنة شرطًا ضروريًا للنمو الشامل والمستدام والرفاه العام، ومع تزايد أهمية الاقتصاد الرقمي، أصبح من الضروري قياس مدى تقدّم الدول العربية نحو هذه الظاهرة المتصاعدة، وهناك العديد من المؤشرات القياسية على المستوى الدولي في هذا المجال، منها مؤشر تطبيق الرقمنة (Digital Adoption Index, 2016)الصادر عن البنك الدولي، ومؤشر التطور الرقمي (Digital Evolution Index, 2017)لكليّة فليتشر في جامعة تافتس، بالشراكة مع ماستركارد، ومؤشر الرقمنة (the Digitization Index, 2016) لشركة البحث BBVA Research ، وتصنيف التنافسية الرقمية العالمي (World Digital Competitiveness Ranking, 2018)لمركز التنافسية العالمية World

[1] – رابحي لخضر، لكحل عائشة، مرجع سابق، ص 246.

[2] – نفس المرجع.

[3] – حسين مصيلحي، مرجع سابق، ص 13.

[4] – فداء حامد، مرجع سابق، ص 227.

(IMD Competitiveness Center)ومؤشر التمكين الرقمي (Enabling Digitalization Index(EDI) 2018) الصادر عن شركة أليانز وأولر هيرميس[1].

الفرع الأول: تعريف قياس التحول الرقمي

يعرف قياس التحول الرقمي الحكومي على أنه منهجية عمل متبعة تستند على مؤشر لقياس مدى التزام الجهات الحكومية بمعايير التحول الرقمي وتشخيص وضعها الراهن في تطبيق التقنيات الرقمية، لدعمهم في الانتقال إلى قمة النضج الرقمي وفق أحدث المعايير العالمية المنسجمة مع الرؤية المستقبلية التي تهدف لتحقيق التميز الرقمي الحكومي.[2]

وعرف كذلك على أنه عملية تقييم تستند على منهجية محددة تستهدف الجهات الحكومية لتشخيص وضعها الراهن ومتابعة تطور رحلتها في التحول الرقمي وفق أفضل الممارسات والمعايير بما يساهم في تحقيق مستهدفات الرؤية المستقبلية.[3]

كما يعرف أيضا على أنه عبارة عن أدوات رقمية ومنهجيات عمل تُساعد المؤسسات على تقييم وتحديد مدى نجاحها في التحول الرقمي وفقًا لمجموعة مؤشرات ومقاييس يتم تحديدها من قبل جهات مختصة.

منه نستنتج ان قياس التحول الرقمي هو طريقة تنتهجها الدولة بالاعتماد على عدة مؤشرات و مقاييس تحددها جهات مختصة يتم من خلالها تحديد مدى تطبيقها للتقنيات الرقمية ومواكبتها للتطور التكنولوجي الحاصل، ومعرفة درجة تقدمها نحو التحول الرقمي.

---

[1] – صفا مصطفى، كيفية قياس مدى التحول الرقمي في البلدان العربية، البوابة العربية للتنمية، على الموقع https://www.arabdevelopmentportal.com/ar/blog/how-measure-digital-transformation-arab-countries، 28 فبراير 2018، اطلعت عليه يوم 27 ماي 2023.

[2] – قياس التحول الرقمي الحكومي الحادي عشر (2023)، مجموعة رينداد المجد عن الشركة، على الموقع https://www.rmg-sa.com/2023 اطلعت عيه يوم، 27 ماي 2023 .

[3] – قياس التحول الرقمي 2022 هيئة الحكومة الرقمية، على الموقع https://dga.gov.sa/ar/the_results_of_the_10th_measurement_for_2022 ، اطلعت عليه يوم 27 ماي 2023.

الفرع الثاني: اهداف قياس التحول الرقمي [1]

يهدف قياس التحول الرقمي في نجاح رحلة التحول الرقمي نحو حكومة رقمية مستدامة محورها المواطن بما يتوافق مع التوجهات العالمية في التحول الرقمي، ويحقق أهداف الرؤية المستقبلية و برامجها التنفيذية، حيث يعمل على تشخيص الوضع الراهن للجهات الحكومية وقياس نضجها الرقمي عبر اطار عام موحد لضمان تحقيق التحول الرقمي في كافة مراحله، و السعي في تحفيز الأجهزة الحكومية للعمل بتطوير الكفاءات ورفع مستوى الأداء و تمكين الجهات الحكومية من خلال توفير آلية رقمية لتقييم وقياس تحولها ومدى تطور أدائها بشكل ذاتي ومستمر في سبيل تحقيق التحول الرقمي دائم و متكامل.

وتتلخص مجمل أهداف قياس التحول الرقمي فيما يلي:

- المساهمة في توجيه ودعم الجهات الحكومية وفق معايير ومستهدفات الرؤية المستقبلية.
- التوافق مع المؤشرات الدولية ذات العلاقة بالتحول الرقمي على سبيل المثال: مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية.
- توفير منهجية عمل وأدوات رقمية تساعد الجهات الحكومية على تقييم نضجها نحو التحول الرقمي.
- مساعدة الجهات الحكومية في رسم خارطة طريق لدعم مسيرتها نحو التحول الرقمي.
- مواكبة المستجدات التقنية الحديثة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء بما يعزز الابتكار والإبداع والريادة.
- الإعداد الكفء والتخطيط للتنظيم المؤسسي لإدارة التحول الرقمي الحكومي.
- الاهتمام بنشر ثقافة تطوير الخدمات وقياس رضا المستفيد بشكل مستمر.
- تطوير وتبسيط إجراءات الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين.
- رفع مستوى المعرفة بالتحول الرقمي الحكومي لتطوير كفاءة العاملين والقائمين على تنفيذ الخدمات.
- الحرص على فاعلية موقع الجهة الإلكتروني وتعدد قنوات تقديم الخدمات.
- الدقة في تحديث قواعد البيانات والمعلومات.
- الحد من ازدواجية البيانات المختلفة وتوحيدها في الجهات الحكومية والحرص على تحقيق التكامل بينها.

[1]- نغم حسين نعمة، التحول الرقمي في العراق، الواقع و الطموح، على الموقع https://eco.nahrainuniv.edu.iq/wp-content/uploads/2021/11/ ، اطلعت عليه يوم 28 ماي 2023.

- تعزيز الشفافية والمشاركة الإلكترونية وتواصل الجهات الحكومية مع الأفراد.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس التحول الرقمي [1]

تنبع أهمية مؤشر قياس التحول الرقمي فيما يُقدمه من معلومات توضح مستوي تقدم المنشأة في اقتناء أحدث التقنيات العصرية، وكذلك تتمثل الأهمية في كون هذا المؤشر يبين القدرات التكنولوجية التي تمتلكها المنشأة، كما يوضح دور هذه التقنيات في دعم المنشأة للحفاظ علي الميزة التنافسية، ويبين مستوي تواكب المنشأة مع التطورات التكنولوجية العالمية، ومستوي جودة الخدمات و/ أو المنتجات المقدمة للعملاء وبالتالي مستوي رضاهم، وكذلك يحمل هذا المؤشر رسائل طمأنة علي قدرة المنشأة للقيام بتسجيل الأحداث الاقتصادية والتقرير عنها لجميع الأطراف أصحاب المصالح، وعلي الرغم من أهمية بناء مؤشر لقياس مستوي التحول الرقمي علي المستويين الأكاديمي والمهني إلا أن عملية بناء هذا المؤشر تعترضها العديد من التحديات والصعوبات وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

1- عدم وجود تعريف محدد مقبول قبولاً عاماً للتحول الرقمي.

2- تعدد تقنيات وأساليب التحول الرقمي.

3- تعدد مستويات وجوانب تبني المنشآت لتقنيات التحول الرقمي.

4- ضخامة تكاليف التحول الرقمي وعدم تقبل تفضيل مزايا الأجل الأطول علي مزايا الأجل القصير.

5- صعوبة قياس مستوي التقدم في استخدام تقنيات التحول الرقمي ككل والحاجة لقياس كل تقنية علي حدة.

6- عدم وجود إطار مرجعي شامل ويلقي قبولاً لاسترشاد به في قياس مستوي التحول الرقمي.

7- عدم وجود قواعد واضحة لترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد التحول الرقمي

ونظرا لأهمية مؤشر القياس لمنشآت الأعمال وأهميته لكافة الأطراف أصحاب المصالح، يتم تحديد محاور المؤشر الرئيسية والتي تمثل أبعادا لقياس التحول الرقمي، ومن ثم تحديد عناصر كل محور من هذه المحاور والتي تغطي جميع جوانب المحور، وتحديد مؤشرات قياس كل عنصر من عناصر كل محور، ثم يتم دمج هذه المؤشرات معا في مؤشر مركب يسمى مؤشر قياس مستوى التحول الرقمي.

[1]- شريف ناجي عبد المجيد، أحمد عبد السلام أبو موسى، سمير رياض هلال، نحو بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي بهدف استدامة منشآت الأعمال المصرية، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، مصر، مارس2022، ص،ص380، 382.

- **محاور قياس مستوى التحول الرقمي و عناصره الأساسية :**

تتعدد الجوانب والإجراءات المختلفة التي تقوم بها منشآت الأعمال لتتحول رقمياً ويمكن تصنيف هذه الإجراءات إلي سبعة محاور، يتمثل المحور الأول في **"البنية التحتية"** والتي تعبر عن مدي تأهل المنشأة لتقبل التحول الرقمي، وهنا يتم تطوير مجموعة من المؤشرات الهامة لقياس مدي توافر الإمكانيات المادية في المنشأة التي ترغب في التحول الرقمي، أو قياس مدي كفاءة وفاعلية القدرات المادية المتاحة بمنشآت الأعمال، وتشمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- الأجهزة التكنولوجية
- البرامج الإلكترونية
- شبكات الاتصال

أما المحور الثاني فيتمثل في **"الثقافة التنظيمية"** حيث يصعب تبني التحول الرقمي من قبل إدارة لا تؤمن بأهمية ذلك ومنافعه ولو في الأجل الطويل، ويساعد تقبل الإدارة فضلاً عن تقبل العاملين لتبني فكرة التحول الرقمي على تسريع خطوات التحول الرقمي، ويتم تطوير مجموعة من المؤشرات لقياس ثقافة المنشأة حول التحول الرقمي، وتشمل على أربعة عناصر رئيسية وهي:

- الرؤية والرسالة
- الخطة الاستراتيجية
- المبادرة والمشاركة
- الحوافز التشجيعية،

ويتمثل المحور الثالث في **"القدرة المالية"** فمن المعروف أن التحول الرقمي يحتاج إلي استثمارات ضخمة وقدرات مالية قوية، فيتم اختيار مجموعة من المؤشرات المالية التي تقيس قدرة المنشأة علي اقتناء وصيانة وتطوير تقنيات التحول الرقمي، ويشمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- معدل العائد على الأصول والأرباح المحتجزة
- الاحتياطات
- مستوى السيولة

أما المحور الرابع يتمثل في **"الموارد البشرية"** الواعية والراغبة والقادرة علي إدارة التقنيات الرقمية والاستفادة من مزاياها، ويمثل رأس المال البشري الركيزة الأهم لتحقيق نجاح التحول الرقمي ويتم قياس كفاءة الموارد البشرية من خلال عدد من مؤشرات الكفاءة، وتشمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- الكفاءة و الخبرة
- التدريب
- التجارب الرقمية السابقة

ويليه المحور الخامس **"تقنيات التحول الرقمي"** وفي ظل تعدد وتنوع تقنيات التحول الرقمي فمن المتوقع تطوير عدد كبير من المؤشرات التي تقيس مستوي تبني هذه التقنيات، وتشمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- خطط إختيار مقدم التقنية
- كفاءة التقنيات
- فعالية التقنيات المقدمة

أما المحور السادس فهو محور **"الأعمال الرقمية"** ويتم قياس الأعمال والأنشطة الرقمية التي تقوم بها المنشأة سواء مع عملائها أو مع مورديها من خلال مجموعة من المؤشرات المناسبة لقياس ذلك، وتشمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

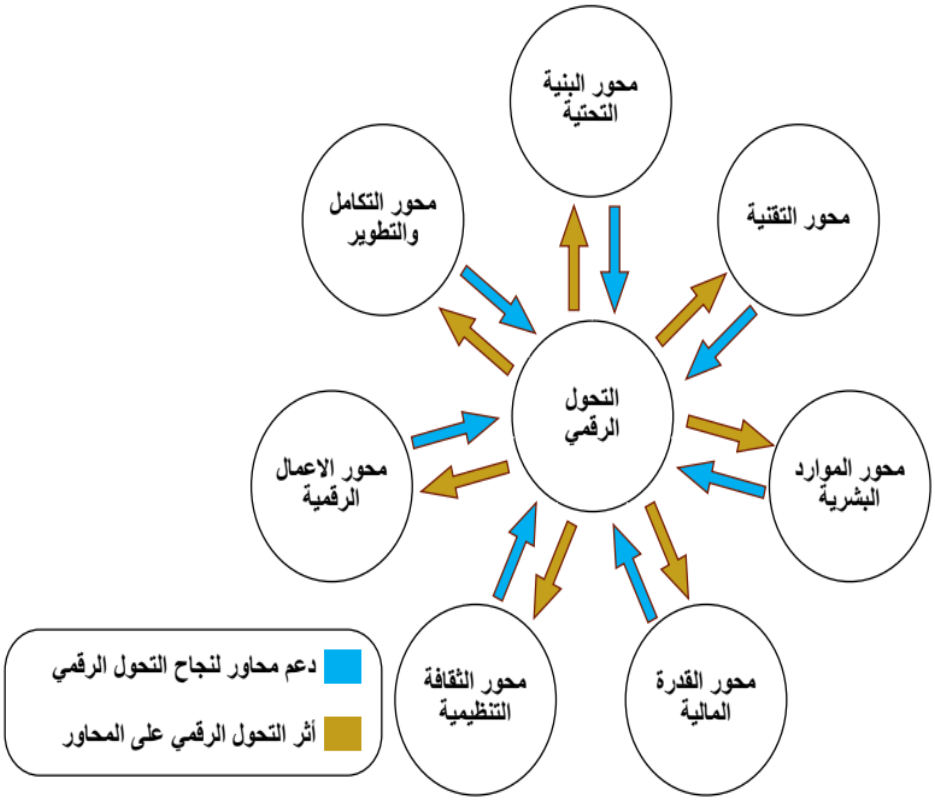
- المهام الإدارية و المحاسبية و الفوترة
- التسويق الإلكتروني
- المعاملات مع العملاء و الموردين

ويهتم المحور السابع بـ **"التكامل و التطوير"** بهدف تحقيق التكامل والتنسيق بين محاور التحول الرقمي السبعة، وكذلك متابعة وتقييم وتطوير تقنيات التحول الرقمي، ويشمل على ثلاثة عناصر رئيسية و هي:

- محاور التحول الرقمي معا
- خطط التطوير
- طرق التقييم

والشكل الموالي يوضح المحاور السبعة لقياس التحول الرقمي كيفية دعم المحاور لنجاح التحول الرقمي ومدى تأثير التحول الرقمي على المحاور.

الشكل رقم: (4) محاور قياس التحول الرقمي



المصدر : شريف ناجي عبد الحميد، نحو بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي بهدف استدامة منشآت الأعمال الرقمية، مرجع سابق، ص 383.

خلاصة الفصل:

الاقتصاد الرقمي، هو الاقتصاد القائم على وسائل الاتصال الحديثة وبالأخص على الأنترنت، يتعامل مع الرقميات أو المعلومات الرقمية، ويتسم بالعديد من الخصائص تميزه عن الاقتصاد التقليدي السرعة في الأداء والاستجابة المباشرة وانخفاض التكلفة واقتصاد لا حدودي وغيرها مما يجعل نماذج الأعمال فيه أكثر كفاءة وفعالية، كما انه يتميز بمعدلات نمو مرتفعة و متسارعة، لذا وجب علينا أن نلحق بالركب العلمي في هذا المجال و محاولة بناء بنية تحتية تكنولوجية قوية تتيح لنا إرساء قطاع قوي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في جميع المجالات بما في ذلك الإدارة الرقمية " الالكترونية" التي تختلف اختلافا جذريا عن الادارة التقليدية، حيث أن فكرة الإدارة الرقمية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية وتسهيل عملية الانتقال نحو التحول الرقمي والذي يتم قياسه من خلال سبعة محاور للتحول الرقمي، والتي تشمل مجموعة واسعة من عناصر هذه المحاور السبعة ومجموعة أوسع من مؤشرات قياس هذه العناصر، ليتم دمجها معاً وإنتاج مؤشر مركب لقياس التحول الرقمي .

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال

المقاطعة التجارية بالمدية

تمهيد

على ضوء ما تم التطرق اليه في الفصلين السابقين، من مفاهيم أساسية حول رأس المال البشري والاستثمار فيه، وكذا الإطار المفاهيمي للاقتصاد الرقمي، سيتم في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم و تجسيدها ميدانيا من خلال دراسة حالة إحدى المؤسسات الوطنية المهمة " **مؤسسة نفطال** " لكونها تمتلك عدة فروع على مستوى الوطن، منها المقاطعة التجارية بولاية المدية، وكذا لتعدد وظائفها و نشاطاتها، مما يستدعي الاهتمام بعملية توظيف للكفاءات و الاهتمام بتنميتها و تطويرها وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي ونظرا لما تحمله من مكانة في الاقتصاد الوطني .

وعليه فقد تمت هذة الدراسة بتقسيم هذا الفصل "الجانب التطبيقي" إلى مبحثين:

- **المبحث الأول:** نظرة عامة عن مؤسسة نفطال، من حيث نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي وكيفية إدارتها للموارد البشرية.

- **المبحث الثاني:** تحليل وتفسير البيانات والنتائج، من خلال الأساليب الإحصائية المتبعة وتفسير للبيانات العامة.

المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة نفطال

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور و التقدم و تنمية اقتصادها و من اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، حيث يحظى هذا الأخير بأهمية بالغة في الاقتصاد الوطني، و ذلك بالنظر الى حجم مساهمته في التجارة الخارجية و مساهمته في تمويل الاقتصاد الجزائري، حيث تتوقف كل الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسات التنموية على عائدات تصدير المحروقات، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة و التي تمثل حوالي 97 % من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع و تنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال المنتجات البترولية و مشتقاتها.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة ومهامها

إن تقديم نبذة تاريخية عن نشأة وتطوير المؤسسة يعد خطوة تمهيدية وضرورية، باعتبارها الأساس الذي ارتكزت عليه الوحدات الأخرى منذ نشأتها وتطورها.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة والتعريف بها [1]

بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن أصدر مرسوم رقم 101/80 في 06 أفريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية(ERDP)*، حيث بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي1982 واهتمت بصناعة و تكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت و قسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في25 أوت 1987 الى مؤسستين وطنيتين:

- مؤسسة مختصة في تصفية و تكرير البترول نفطاك(Naftec)
- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال (Naftal) وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال (Naftal) من:

*Enterprise national de Raffinage et de Distribution des produits Pétroliers

[1] - www.naftel.dz, 22/05/2023.

* (Naft) مصطلح عربي ويعني النفط.

* (al) اختصار لكلمة الجزائر(Alegria)

بداية من 18 افريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة (spa) برأسمال مقدر بـ: 6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك ، أصبح رأسمالها 15650000000 دج في السنوات الأخيرة ، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من خمسة خطوط تمثل فروع مؤسسة نفطال وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت و العجلات و أخيرا فرع الشراكة و نشاطات الدولية.

الفرع الثاني : مهام مؤسسة نفطال [1]

في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية يكمن الدور الرئيسي لشركة نفطال في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كامل التراب الوطني، بما فيها تلك الموجهة للملاحة الجوية والبحرية، بالإضافة إلى المهام التالية:

- توزيع، تخزين وتسويق الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت والزفت، العجلات والمواد الخاصة.

- نقل المواد البترولية ومشتقاتها من مراكز التكرير والتصنيع إلى المراكز الرئيسية وإلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة والمتمثلة في الأنابيب، الشاحنات، الباخرات وكذا عربات السكك الحديدية.

- تعبئة غاز البترول المميع.

- إنتاج الزفت.

- توزيع وتخزين و تسويق أنواع الوقود، غاز البترول المميع، و زيوت التشحيم، و أنواع الزفت، و العجلات المطاطية، ووقود الغاز المميع، وبعض المنتجات الخاصة.

- نقل المنتجات النفطية.

- السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق.

[1] - أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

- معالجة الزيوت المستعملة سابقا ورسكلتها.
- السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة الشركة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية.
- السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة.

حرصا منها على تأمين و توفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني تلجا نفطال إلى طرق نقل متعددة:

- النقل البحري عبر الساحل والأنابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة.
- السكة الحديدية لتمويل المستودعات.
- والطرق البرية لتمويل الزبائن والمستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية.
- تتوفر نفطال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر، و336 تسيير حر، و1135 نقطة بيع معتمدة.

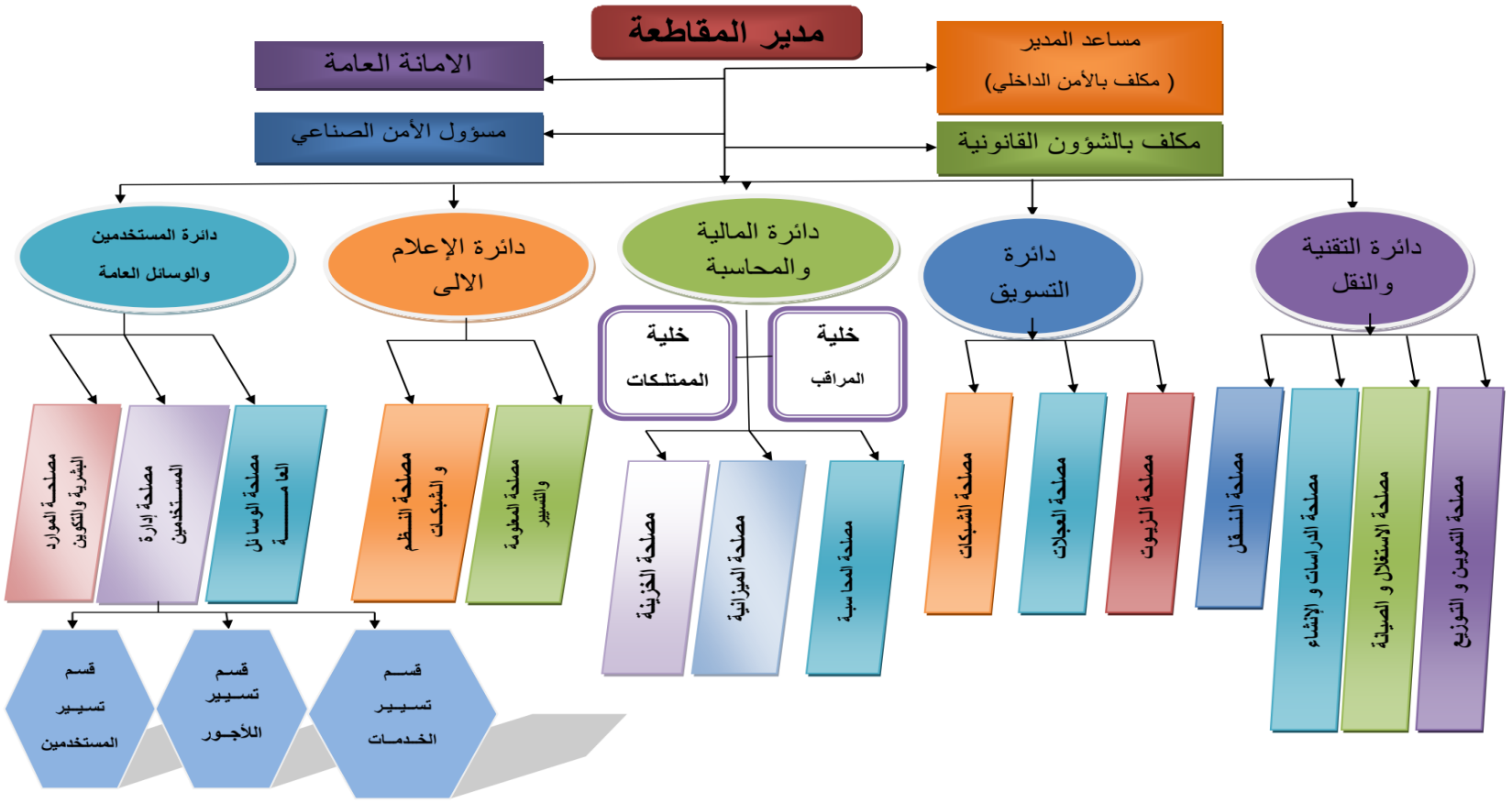
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام و المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و احترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها و هذا ماحرصت عليه مؤسسة **نفطال** من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 5 أفريل 2003 والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة و خاصة في مجال المحروقات وإعطاءها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية و تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها وذلك من اجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما و نوعا.

و الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال.

الشكل رقم :(5) الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المؤسسة

تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال:

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة **نفطال** مدير المقاطعة الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب مؤسسة **نفطال**، وبعدها يليه التسلسل التنظيمي على النحو التالي:

- **مساعد المدير**: مكلف بالأمن الداخلي، وهو مسؤول يتعامل مع المدير ويعلمه بكل ما يحدث داخل المؤسسة وأمنها الداخلي.

- **مكلف بالشؤون القانوني**: وهو مسؤول يتعامل مع المدير بواسطة الوثائق القانونية ويقوم بإعلامه بكل القضايا القانونية الخاصة بالمؤسسة.

- **الأمانة العامة** :تعتبر كوسيلة اتصال بين دوائر المديرية العامة وتعمل في جو أكثر تنظيما، كما تقوم بالإشراف على كل العمليات الشكلية الخاصة بمكتب المدير العام ومهامه.

- **مسؤول الأمن الصناعي**: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- إعلام المدير بكل ما يتعلق بعدم تطبيق قوانين الأمن.

- يساعد على تنفيذ الإجراءات الأمنية على مستوى القطاعات التالية (ROإعادة البيع،PVAنقطة البيع الحر، GLالتسيير الحر)

* **دائرة المستخدمين والوسائل العامة**: تتكون هذه الدوائر من المصالح التالية:

– مصلحة الوسائل العامة : وتتمثل مهامها ني ضمان وحسن الاستغلال للمرافق و أجهزة الاتصال، القيام بأشغال التهيئة وإصلاح الوسائل، وهي تشمل ثلاثة أقسام؛ قسم الخدمات وقسم الأجور وقسم تسيير المستخدمين.

- **مصلحة إدارة المستخدمين** : تتمثل مهامها في ضمان التسيير الإداري للأشخاص، تنسيق ومراقبة كل عمليات التأجير، وكذلك تحديد وضعيات الضرائب وإعلام صندوق الضمان الاجتماعي بالاشتراكات.

- **مصلحة الموارد البشرية**: تتركز مهامها على تسيير الخدمات و المهن و مستوى اليد العاملة، متابعة تطور المهن، وضع إحصائيات متعلقة بالعمال وتحليلها، كذلك انجاز مخططات التدريب

* **دائرة الإعلام** : تتمثل مهام الدائرة فيما يلي:

- مراقبة وتحليل معلومات التسيير الإداري

- مراقبة الجداول و التقارير الخاصة بالعمل الإداري.

- حساب منحة المردودية الجماعية، وتنقسم إلى :

+ مصلحة التنظيم والشبكات .

+ مصلحة المعلومة والتسيير.

***دائرة التسويق** :تحتل هذه الوظيفة مكانة هامة في المؤسسة إذ تضمن الروابط بين المؤسسة مع كل من الموردين والزبائن ومن بين هذه المهام التي تقوم بها هذه الدوائر نجد:

- تنفيذ وتطبيق السياسة التسويقية المتبناة من طرف مديريات المنتجات.

- تحليل وترجمة الإحصائيات المتعلقة بالمبيعات حسب مختلف المنتجات.

- مراقبة سير عمليات البيع مع الزبائن.

وتتكون الدائرة التسويقية من خمسة مصالح: مصلحة الديون، مصلحة الشبكات، مصلحة العجلات، مصلحة الزيوت.

***دائرة التقنية والنقل** :تعتبر هذه الدائرة المسؤول الوحيد عن وقوع أي خلل تقني، ذلك لأن مهمتها تكمن في السهر على صيانة وتصليح الآلات المستعملة في محطات الخدمات والمستودعات، ومن مهامها أيضا مراقبة جميع الأعمال المنجزة في محطة خدمات المراكز الصغيرة والمستودعات، وتتضمن هذه الدائرة ما يلي:

- مصلحة النقل.

- مصلحة الدراسات والإنشاء.

- مصلحة الاستغلال والصيانة.

***دائرة المالية والمحاسبة:** هو الموقع الاستراتيجي في المؤسسة والمكلفة أساسا بالسهر على الاستعمال الحقيقي والضروري للموارد المالية للاستغلال والاستثمار وهي مكلفة بمكزية المحاسبة العامة وتقديم الوثائق التحليلية للميزانية والحسابات ... وله المهام التالية:

- القيام بعملية المحاسبة في الوحدة
- تسيير نفقات الوحدة (كتلة الأجور.)
- تحديد مخططات المحاسبة وتحضير الميزانية.
- تحديد ميزانية الوحدة وتخمينات السنوات القادمة .
- انحاز مخططات للمالية والمحاسبة .
- السهر على تطبيق قواعد المحاسبة طبقا لتوصيات مخططات المحاسبة الوطنية.
- تنسيق ومتابعة كل نشاطات المحاسبة، المالية والميزانية.
- السهر على التوافق بين إعلانات المحاسبة مع التدفق المالي والبشري، وهي تنقسم إلى خليتين: (خلية المراقبة، خلية الممتلكات)

وتتفرع أيضا إلى ثلاثة مصالح:

– مصلحة الخزينة :ويكمن دورها في التسيير الفعال للسيولة الموجودة.

– مصلحة الميزانية :يتمثل دورها في تقسيم تكاليف عمليات التسويق، لتكاليف كل اللوازم المادية المستعملة داخل المؤسسة.

– مصلحة المحاسبة :وهي مكلفة بالتسيير المحاسبي لكل المعاملات التجارية، بالإضافة إلى مراقبة المشتريات، المبيعات.

المطلب الثالث : الموارد البشرية و ادارتها في المؤسسة

يقصد بالموارد البشرية رأس المال البشري أو القوى العاملة ، وهم الأفراد المتواجدين داخل المؤسسة واللذين يشكلون العنصر الأهم في القيام بالعمل داخل المؤسسة وإدارة نشاطها، والذي يتم توظيفهم من قبل المؤسسة ومتابعة دورة حياتهم الوظيفية من قبل إدارة الموارد البشرية التي تعمل على اختيارهم وتدريبهم وتوجيههم وتطوير امكانياتهم وتقييم آدائهم وتحديد التعويضات، وتقديم المزايا، وتحفيز الموظفين والحفاظ على العلاقات المناسبة بينهم وبين النقابات المهنية، وضمان سلامة بيئة العمل، والتأكيد على تدابير الصحة و السلامة المهنية .

الفرع الأول: الإمكانات البشرية للمؤسسة:[1]

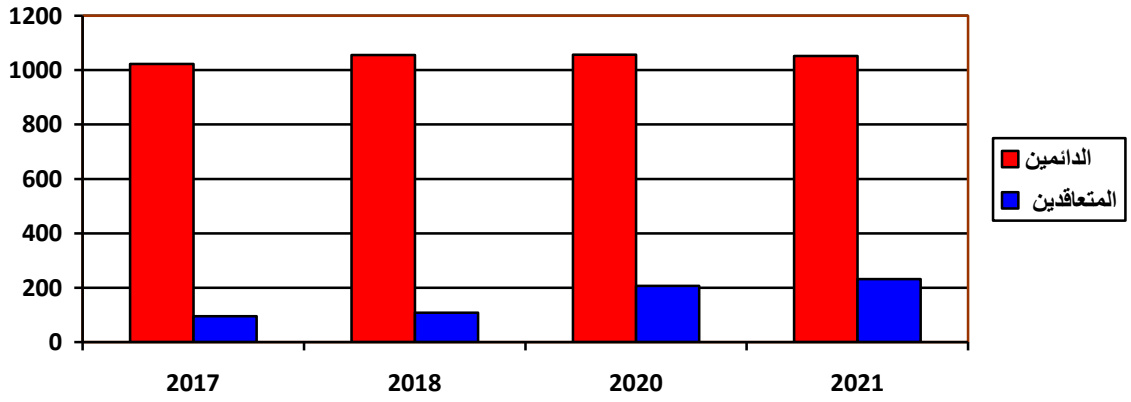
حسب مقرر مصلحة الموارد البشرية الذي يعتبر وثيقة لتحليل مختلف الأرقام الهامة عن الإمكانيات البشرية و الذي يسمح بتقييم وضعية الشركة في مجال الموارد البشرية فانه يترجم التغيرات و التطورات الحاصلة سواءا من حيث العمال الدائمين أو المؤقتين للسنوات الأخيرة و نوجزها في الجدول التالي:

جدول رقم (5): عدد العمال الدائمين و المتعاقدين

عدد العمال/السنة	2017	2018	2019	2020	2021
الدائمين	1023	1056	1065	1057	1052
المتعاقدين	95	108	164	207	231

المصدر:من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

شكل رقم (6) : تطور عدد العمال الدائمين و المتعاقدين



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المؤسسة

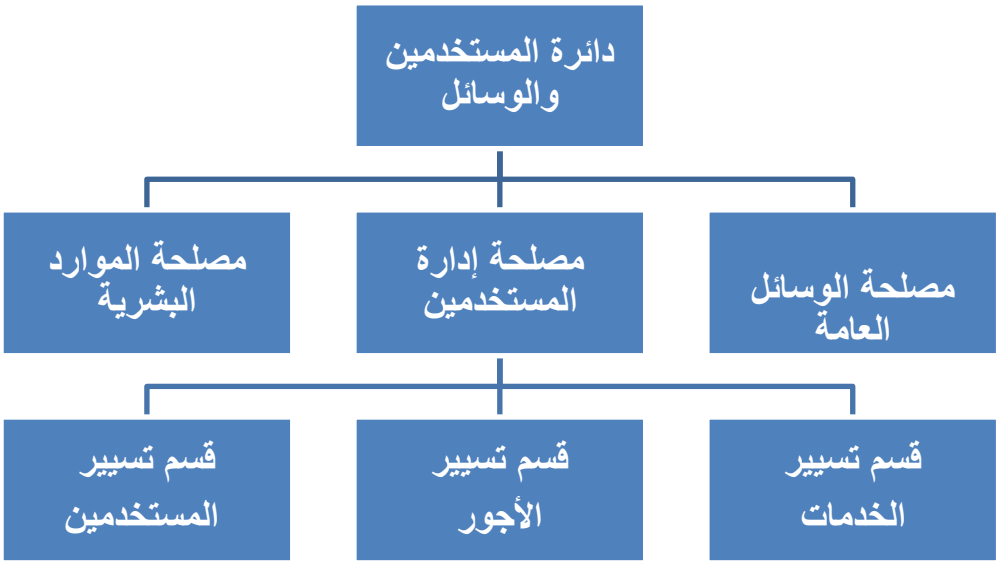
[1] - أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

بلغ عدد العمال مؤسسة نفطال في سنوات الأخيرة 1052عامل دائم و231 عامل متعاقد، إن ارتفاع نسبة العمال مقارنة بسنوات الماضية يعود أساسا لتشغيل عدد من العمال اغلبهم من حاملي الشهادات واللذين يمثلون النسبة الأكبر من الموارد البشرية في المؤسسة، ولقد أولت مؤسسة نفطال أهمية كبيرة لجانب التكوين لمختلف أصناف عمالها و هذا من اجل مواكبة التطورات التكنولوجية، التقنية وكذا التسيرية في مجالات عدة أهمها النشاط التجاري، التخزين و النقل ، تسويق و توزيع المنتجات البترولية ... أيضا التكوين في استخدام نظام المعلومات و الاتصال الداخلي، المعايير المحاسبية الجديدة، وهذا ما يعكس حرص و إدراك الشركة لأهمية التكوين في نجاحها و تطورها.

الفرع الثاني: دائرة المستخدمين والوسائل العامة

تعتبر دائرة المستخدمين والوسائل العامة من أهم الأقسام في الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال حيث يدير شؤونها 37 عامل يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الموارد البشرية، مصلحة إدارة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة" و للتفصيل أكثر نقترح الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم: (7) الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين و الوسائل



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بتوفير جميع الوسائل الضرورية للعمال، تأميم المكاتب والحواسب.
- **مصلحة الموارد البشرية:** وهو مكان إعدادي للتربص وتهتم هذه المصلحة بـ:

- تسيير الحياة المهنية للعامل.
- تكوين الموظفين.
- توظيف العمال بالكم والنوع اللازم حسب عدد المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي.
- إعداد القرارات الخاصة بالسيرة المهنية للعامل "التقاعد، الترقية، العقوبات"
- تسيير الملفات الإدارية للمتعاقدين.

- **مصلحة إدارة المستخدمين:** تهتم بكل ما يتعلق بإعداد نظام الرواتب و تسيير شؤون المستخدمين حتى الاجتماعية منها "تضم هذه المصلحة ثلاثة أقسام هي: قسم تسيير الخدمات، قسم تسيير الأجور، قسم تسيير المستخدمين".

المبحث الثاني : تحليل و تفسير البيانات و النتائج

تقدم الطالبة في هذا المبحث الدراسة الميدانية بداية من الإجراءات المنهجية للدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداتها والمعالجة الإحصائية، ثم يعرض نتائج التوزيع الطبيعي وصدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات العامة من خلال تسليط الضوء عل نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الفرع الأول: منهجية الدراسة

استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الذي يناسب موضوع الدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة من خلال العلاقات بين متغيراتها والعوامل المؤثرة فيها كما هي في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كيفياً وكمياً، وحيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها، بينما يعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهر أو حجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى كما ويحلل العلاقات بينها لاستخراج النتائج. ويظهر استخدام هذا المنهج في الدراسة الحالية من خلال واقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة نفطال بولاية المدية ودوره في تحقيق التحول نحو الاقتصاد الرقمي.

[1]– مصادر جمع البيانات:

تتمثل مصادر التي اعتمد عليها الطالب لجمع البيانات في:

– **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة "الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول نحو الاقتصاد الرقمي" لجأت الطالبة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض بحيث تم اعتماد على العديد من العبارات ومن مختلف المراجع لقياس متغيرات الدراسة.

– **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الطالبة إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة نفطال بولاية المدية؛
- **الحدود البشرية:** موظفي مؤسسة نفطال بولاية المدية؛
- **الحدود العلمية:** وتتعلق بمحاور الدراسة (رأس المال البشري، الاقتصاد الرقمي).
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (45) موظف تم توزيع الاستمارات عليهم وهذا بصفة عشوائية، وبعد الإنتهاء من توزيع الاستمارات وجمع البيانات اللازمة، تم استرجاع (37) استمارة منها (07) استمارات غير صالحة للتحليل، ليستقر العدد النهائي للاستمارات الصالحة للتحليل عند (30) استمارة وبنسبة بلغت (66%) من إجمالي عدد الإستمارات الموزعة.

الفرع الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي

1- أداة جمع البيانات: تم إعداد استبانه صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاث محاو كما يأتي:

-المحور الأول: تضمن الغلاف الخارجي للإستبيان والذي يتضمن إشكالية الدراسة، شرح الهدف من الدراسة، طمأنة المستجيبين للإستبيان بأن معلوماتهم ستحاط بسرية تامة، وأخيرا تقديم كلمة شكر للمستجيبين.

- **المحور الثاني:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة.
- **المحور الثالث:** يناقش الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول نحو الاقتصاد الرقمي، وتم تقسيمه إلى قسمين رئسيين هما:

- **القسم الأول:** يتمثل في متغير رأس المال البشري، وقد تم قياسه بواسطة (14) عبارات موزعة على ثلاث أبعاد فرعية هي: المعرفة؛ المهارات؛ القدرات.

- **القسم الثاني**: يتمثل في متغير الاقتصاد الرقمي، وقد تم قياسه بواسطة (27) عبارات موزعة على ستة أبعاد فرعية هي: البيئة التكنولوجية؛ الإدارة الإلكترونية؛ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ الاتصال التنظيمي الإلكتروني.

هذا وقد تم تحديد خيارات الأجوبة باستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) على اعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس استجابات الأفراد. وبما أن هذا المقياس يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في دراستنا هذه فهو بذلك مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) فيتوجب علينا أن نقوم بحساب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة (4) على (5)؛ حيث (4) تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما (5) تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة (4) على (5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.8) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (6): توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- أدوات التحليل الإحصائي

من خلال الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصارا (SPSS_ V26)، تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية وهذا تماشيا مع نوع المتغيرات وفرضيات الدراسة، وفيما يلي توضيح للاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان؛

- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation Coefficient لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الأثر.
- اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروق إحصائية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية

الفرع الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

عند جمع البيانات العملية باستخدام الاستبيانات فإنه يتوجب التحقق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

1- التحقق من التوزيع الطبيعي

للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قامت الطالب باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S) وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الإختبارات المعلمية مثل اختبار الانحدار المتعدد، حيث تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار فلابد أن يكون مستوى الدلالة لمحاور الدراسة أكبر من (0.05) . والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (7): اختبار كلمجروف- سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة الاختبار ***K-S***	درجة الحرية ***df***	مستوى الدلالة ***P***
المتغير المستقل: رأس المال البشري	0.127	30	0.200
المتغير التابع: الاقتصاد الرقمي	0.139	30	0.141

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (7) أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (رأس المال البشري) و كانت غير دالة إحصائيا ($P<0.05$)، كذلك بينت النتائج أن قيم اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير التابع (الاقتصاد الرقمي) غير دالة إحصائيا ($P<0.05$). وبناء على هذه النتائج يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في الدراسة الحالية.

2- اختبارات الصدق

يتم في هذه الدراسة قياس صدق العبارات بعدة طرق، منها: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وتفصيل ذلك فيما يلي:

-صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ممثلين في (02) أساتذة من كلية العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير، حيث طُلِب إليهم إبداء الرأي والملاحظات حول مدى انتماء العبارات لمحاور الدراسة التي أدرجت فيها، بالإضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية، ووضوحها من حيث المعنى، وسهولة الفهم، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة، وقد تم إعادة تعديل الاستبانة وفق ما ارتأه السادة المحكمون حيث أصبحت الأداة بعد التحكيم بصورتها النهائية مكونة من (41) عبارة، موزعة على متغيرات الدراسة .

-صدق الاتساق الداخلي

ومن أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجات كل عبارة مع الدرجة الكلية للاختبار كما توضحه الجداول التالية:

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير رأس المال البشري**

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (8)

الجدول رقم: (8) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير رأس المال البشري مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد متغير رأس المال البشري	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
المعرفة	X1	تعمل المؤسسة على استقطاب ذوي الكفاءات	0.641**	<0.001
	X2	هناك جهود تبذل للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة	0.608**	<0.001
	X3	هناك تشجيع من قبل الإدارة على استخدام التقنية الحديثة بالعمل	0.650**	<0.001
	X4	المواقع الإدارية يشغلها ذوي المعارف المتقدمة	0.573**	<0.001
	X5	هناك احترام وتقدير من قبل الإدارة بسبب امتلاكي المعرفة	0.652**	<0.001
الطلاقة	X6	العمل الذي أقوم به يتناسب مع ما أحمله من مهارات	0.641**	<0.001
	X7	الأجور والحوافز تتناسب مع مهارتي في العمل	0.495**	0.003
	X8	تعمل المؤسسة على الاستفادة من تجارب الآخرين لتنمية مهارات العاملين لديها	0.706**	<0.001
	X9	يتوافر نظام حوافز يشجع الأفراد لتنمية مهاراتهم	0.649**	<0.001

القدرات	X10	لدى الإدارة رغبة بإدخال أساليب جديدة في العمل	0.501**	0.002
	X11	هناك تفاعل من الإدارة بخصوص الأفكار الجديدة التي أقدمها	0.590**	<0.001
	X12	هناك حرية لدي في التصرف والتطوير في عملي	0.602**	<0.001
	X13	أقوم بإدخال أساليب جديدة في العمل	0.450**	0.006
	X14	هناك دعم دائم من الإدارة في إدخال التجديد والإبداع	0.589**	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية:		***: $P<0.001$	**: $P<0.01$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP = 0.450, P =0.006) للعبارة (X13) التي تعكس بعد القدرات إلى (SP = 0.706, P <0.001) للعبارة (X8) التي تعكس بعد الطلاقة؛ مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والدرجة الكلية لمتغير (رأس المال البشري)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لمتغير الاقتصاد الرقمي**

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (9)

الجدول رقم: (9) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الاقتصاد الرقمي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد متغير الاقتصاد الرقمي	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
البيئة التكنولوجية	Y1	يتم جلب أحدث الأجهزة والمعدات والتكنولوجيا المتقدمة والتسهيلات المادية	0.596**	<0.001
	Y2	تهتم المؤسسة بتقديم طرق جديدة في العمل من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات	0.678**	<0.001
	Y3	تتسم الإمكانات التكنولوجيا المتوفرة بالكفاءة العالية اللازمة للإدارة الإلكترونية	0.711**	<0.001
	Y4	تحديث الأجهزة والحاسبات الآلية باستمرار وفقا لمتطلبات العمل	0.709**	<0.001
	Y5	وجود إدارة متخصصة للإدارة الإلكترونية والاستشارات التقنية	0.692**	<0.001
	Y6	تقديم الدعم الفني لكافة الإدارات باستمرار من خلال الفرق المعنية	0.726**	<0.001
الإدارة الإلكترونية	Y7	تهتم المؤسسة بتبني نظم ومعايير الأداء وتحديد الأخطاء بشكل واضح ومحدد إلكترونيا	0.580**	<0.001
	Y8	توافر نظام إلكتروني جيد لحماية أمن وسرية المعلومات	0.691**	<0.001
	Y9	تتوافر لدى المؤسسة التكنولوجيا اللازمة لزيادة كفاءة نظام المعلومات	0.673**	<0.001
	Y10	التخطيط لكافة الأعمال الإدارية داخل المؤسسة إلكترونيا	0.558**	<0.001
	Y11	تنسيق الأعمال أو توزيع المهام إلكترونيا	0.629**	<0.001

	Y12	مراقبة الأعمال وتقييم نتائج أداء العاملين إلكترونيا	0.604**	<0.001
	Y13	تضع المؤسسة استخدام التطبيقات الإلكترونية على رأس أولوياتها	0.635**	<0.001
	Y14	يوجد في المؤسسة مركز للمعلومات يسهل وصول البيانات والمعلومات عن العملاء	0.561**	<0.001
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	Y15	يوجد نظام إلكتروني يتم من خلاله تحديد أوقات حضور وانصراف العاملين واستقبال آراء ومقترحات وشكاوى العاملين	0.507**	0.001
	Y16	يتم استخدام الشبكة الإلكترونية للتواصل مع العاملين وتزويدهم بالمعلومات حول الترقيات والعلوات والإجازات إلكترونيا	0.426*	0.014
	Y17	يتم تقديم حجم ونوعية العمل وتحديد الأوقات لإنجاز المهمات وقياس انحرافها عن الوقت المحدد إلكترونيا	0.438*	0.010
	Y18	يوجد لدى المؤسسة البرامج الإلكترونية التي تساهم في زيادة القدرات على تحديد المشاكل ووضع الحلول المناسبة	0.453**	0.007
	Y19	يستخدم النظام الإلكتروني في توصيل النشرات ومهمات العمل للعاملين وكافة البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة للعمل إلكترونيا	0.552**	<0.001
	Y20	تعمل المؤسسة على استثمار الخبرات الإلكترونية لدى العاملين لتحقيق الأهداف	0.629**	<0.001
الاتصال التنظيمي الإلكتروني	Y21	يوجد لدى المؤسسة شبكة اتصال تساعد على سرعة انجاز العمل	0.610**	<0.001

	Y22	التنسيق بين إدارات المؤسسة من خلال شبكة ربط إلكترونية	0.512**	<0.001
	Y23	توافر بريد إلكتروني رسمي لكل موظف للتعامل من خلاله مع كافة الموظفين	0.497**	0.002
	Y24	تبادل المراسلات بين الإدارات وبعضها إلكترونيا	0.624**	<0.001
	Y25	اعتماد الأرشفة الإلكترونية لحفظ المستندات بدلا من السجلات العادية	0.550**	<0.001
	Y26	تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات وبعضها إلكترونيا	0.541**	<0.001
	Y27	اعتماد البريد الإلكتروني في المراسلات بين الإدارات وبعضها داخل الشركة بديلا عن الصادر والوارد	0.633**	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية:		***: $P<0.001$	**: $P<0.01$	*: $P<0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (9) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.426,\ P < 0.014$) للعبارة (Y16) التي تعكس بعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى ($SP = 0.726,\ P < 0.001$) للعبارة (Y6) التي تعكس بعد البيئة التكنولوجية؛ مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه (الاقتصاد الرقمي)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

– الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد أهم أنواع صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط درجة كل متغير مع الدرجة الكلية لعبارات الإستبانة.

الجدول رقم: (10) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

البيان	الدرجة الكلية للإستبيان	
	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
الدرجة الكلية لمتغير رأس المال البشري	0.694***	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير الاقتصاد الرقمي	0.709***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية:	***: $P<0.001$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن جميع معاملات الإرتباط محصورة بين القيمتين (*SP*=0.694 ;*SP*=0.709) وهي دالة احصائيا عند مستوى (0.05)، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

3- ثبات الإستبيان

يعد ثبات العبارات شرطا أساسيا من شروط أدوات البحث، ويقصد به أن تعطي عبارات الاختبار نفس النتائج أو قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم في الظروف نفسها. وقد تم حساب معامل ثبات الاختبار بطريقة التباين ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تتمتع هذه الطريقة بأهمية خاصة في حساب ثبات الاختبارات الموضوعية وهي تمثل التجانس في أداء الأفراد في قياس خاصية محددة، وتتراوح قيمة معامل الثبات بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على ثبات عالٍ للمتغير أو المقياس، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات.

يوضح الجدول التالي نتائج معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمحاور الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

الجدول رقم (11) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

محاور الدراسة	معامل ألفا كرونباخ α
الدرجة الكلية لمتغير رأس المال البشري	0.728
الدرجة الكلية لمتغير الاقتصاد الرقمي	0.714
الدرجة الكلية للإستبيان	0.769

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبين الجدول الرقم (11) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير رأس المال البشري (α= 0.728)، ولمتغير الاقتصاد الرقمي (α= 0.714)، أما على مستوى الدرجة الكلية للاستبيان (جميع عبارات الإستبيان) فقد بلغ معامل الثبات (α= 0.769)، وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير البيانات العامة

نهدف من خلال هذا المطلب تسليط الضوء عل نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة واختبار الفرضيات. وفي هذا الصدد، سنقوم أولا بوصف خصائص البيانات الشخصية لموظفي عينة الدراسة، ثم نجري تحليلا وصفيا لإجابات الأفراد حول محاور الدراسة.

الفرع الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملحق (02) على المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)، حيث سيتم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

1- وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

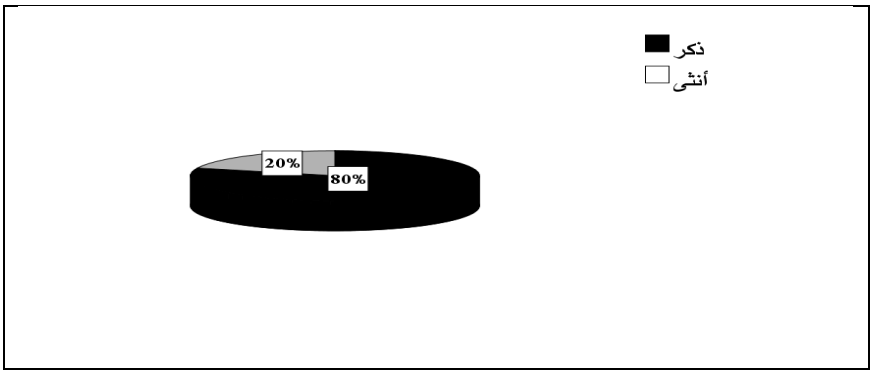
الجدول رقم (12) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	24	80
	أنثى	06	20
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (12): أن أفراد عينة الدراسة كان أغالبهم ذكور حيث بلغت نسبتهم (80%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث (20%)، وهذا يدل على أن الذكور هم الأكثر استجابة للإستبيان مقارنة بالإناث في مؤسسة نفطال بولاية المدية، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (8) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات Spss

2- وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير العمر

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر.

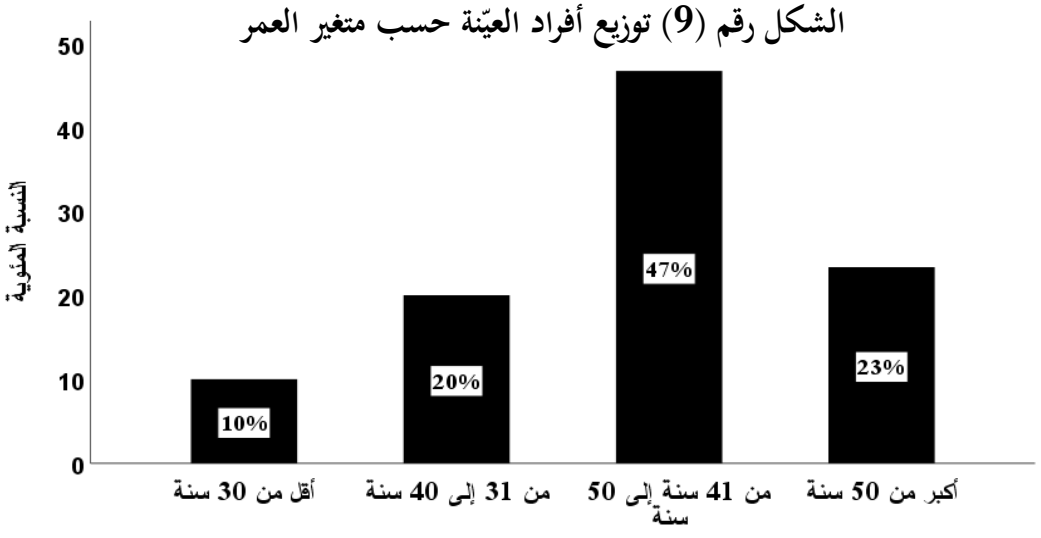
الجدول رقم (13) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
السن	أقل من 30 سنة	03	10
	من31 إلى أقل من 40 سنة	06	20
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	14	47
	أكبر من 50 سنة	07	23
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 41 إلى 35 سنة]، حيث بلغ عددهم (14) فرد وبنسبة مقدارها (47%)، يليهم الأفراد من الفئة العمرية [أكبر من 50 سنة]، حيث بلغ عددهم (07) أفراد وبنسبة بلغت (23%)، ثم الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [من 31 إلى 40 سنة] بمجموع (06) أفراد وبنسبة (20%)، أما أدنى نسبة فكانت للأفراد من ذوي الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] إذ بلغ عددهم (03) أفراد وبنسبة قدرت ب (10%) وبشكل عام يمكن القول أن غالبية الأفراد الذين يمثلون عينة الدراسة في مؤسسة نفطال بولاية المدية هم من الفئات الشبانية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (9) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

3- وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي.

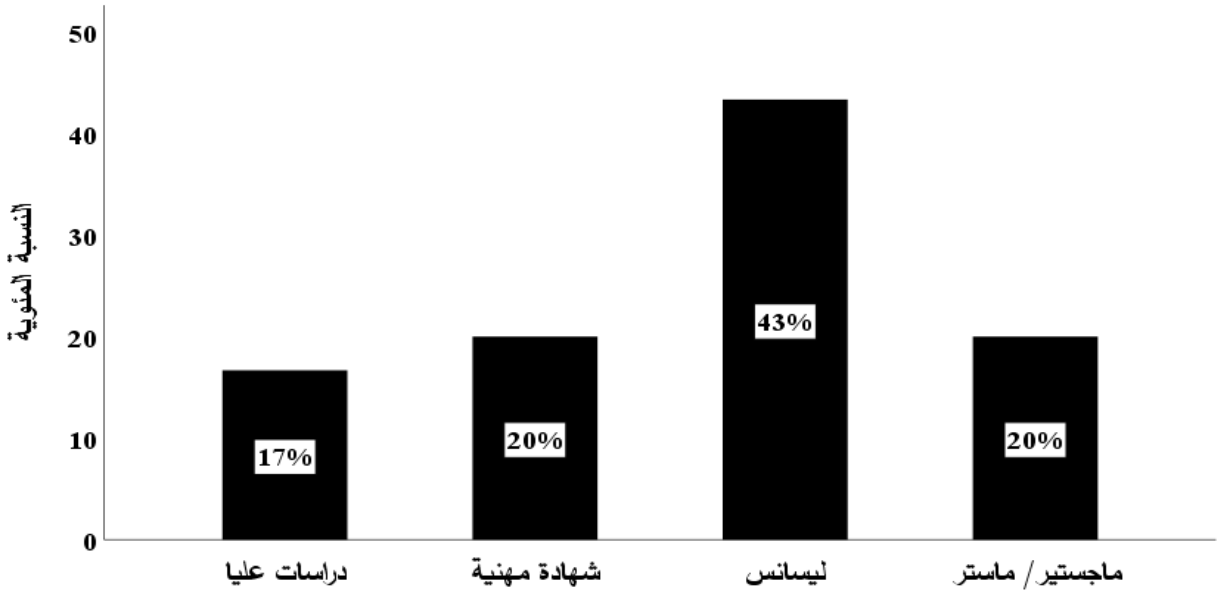
الجدول رقم (14) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	دراسات عليا	05	17
	شهادة مهنية	06	20
	ليسانس	13	43
	ماجستير / ماستر	06	20
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الأفراد الذين لهم شهادة ليسانس يمثلون المستوى الدراسي الغالب على عينة الدراسة فقد بلغ عددهم (13) فرد وبنسبة مئوية بلغت (43%)، يليهم الأفراد من حاملي شهادات ماجستير/ماستر وكذلك الحاملين لشهادة مهنية بمجموع (06) أفراد وبنسبة بلغت (20%) لكل من الفئتين، في حين نجد أن الأفراد الذين يمتلكون شهادات الدراسات العليا يمثلون أدنى نسبة من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (05) أفراد وبنسبة مقدارها (17%) لكل فئة. وبالتالي، فأن غالبية الأفراد الذين يمثلون عينة الدراسة هم من حاملي شهادات ليسانس ذلك أنها الأكثر طلبا في مؤسسة نفطال بولاية المدية، ومن جهة أخرى يمكن القول أن البيانات المتحصل عليها تعتبر صادقة على اعتبار أن حاملي الشهادات الجامعية يمتلكون المعرفة الكافية التي تخولهم الإجابة على عبارات الإستبيان، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

4- متغير الوضعية الوظيفية

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفية:

الجدول رقم (15) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفية

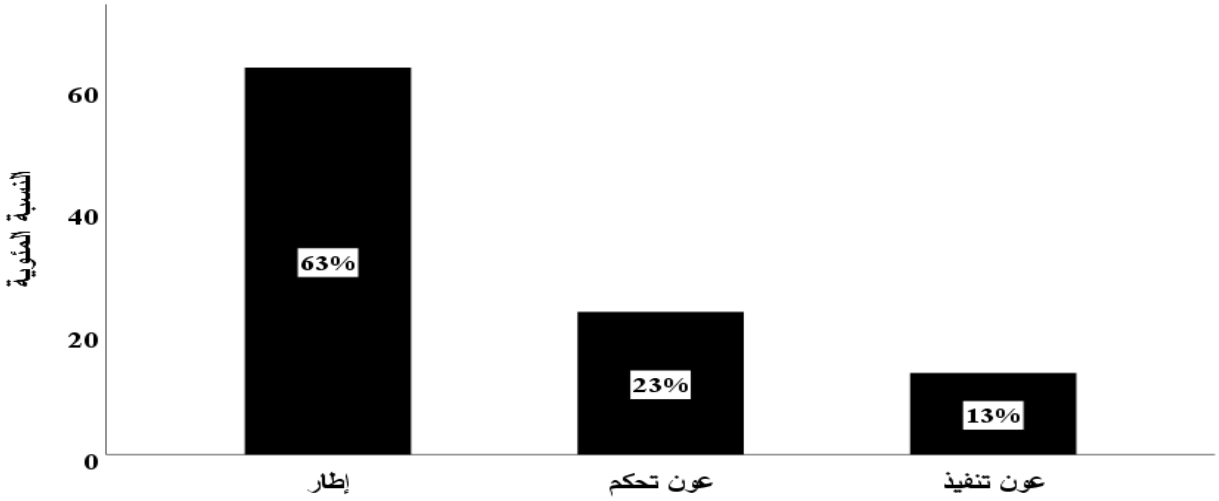
المتغير	الفئات	التكرارات f	النسبة المئوية %
الوضعية الوظيفية	إطار	19	63
	عون تحكم	07	23
	عون تنفيذ	04	13
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية الموظفين في عينة الدراسة من حيث المستوى الوظيفي هم من فئة الإطارات، حيث بلغ عددهم (19) موظف وبنسبة مقدارها (63%)، يليهم أعوان التحكم بمجموع (07)

موظف وبنسبة مقدارها (23%)، هذا في حين بلغ مجموع الموظفين الذين ينتمون إلى فئة عون تنفيذ (04) موظفين وبنسبة مقدارها (13%). ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن الهدف من الدراسة يفرض علينا التعامل مع الإطارات كونهم الأكثر دراية بمثل هذه المواضيع. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

5- متغير عدد سنوات الخبرة

يبين الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

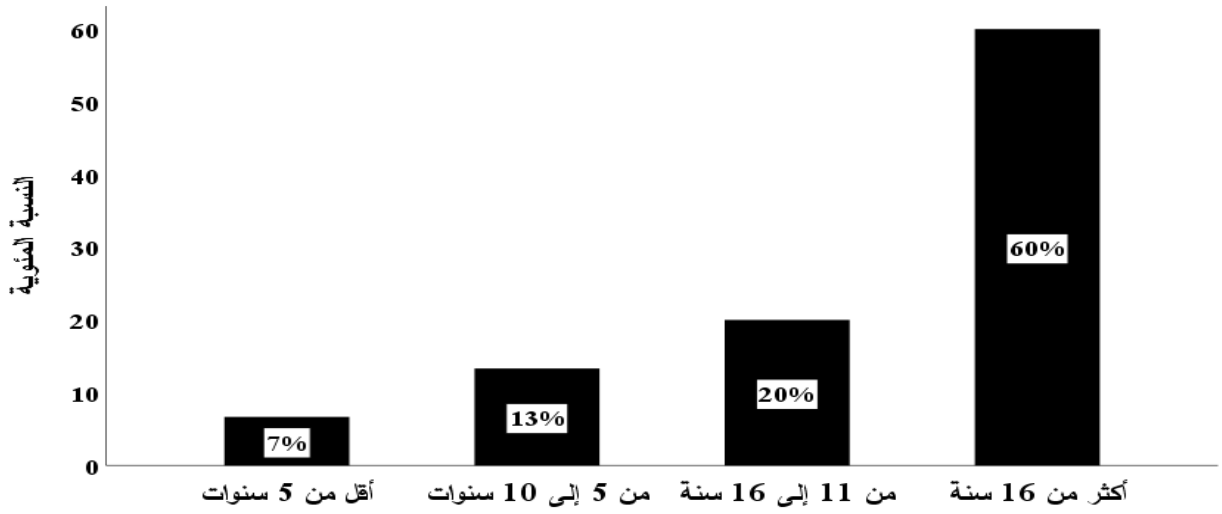
الجدول رقم (16) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
عدد سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	02	07
	من 05 إلى 10 سنوات	04	13
	من 11 إلى 16 سنة	06	20
	أكثر من 16 سنة	18	60
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة [أكثر من 16 سنة] فقد بلغ عددهم (18) موظف وبنسبة مقدارها (60%)، يليهم الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة [من 11 سنة إلى 16 سنة] حيث بلغ عددهم (06) موظفين وبنسبة بلغت (20%)، ثم الموظفون الذي يمتلكون سنوات خبرة [من 05 إلى 10 سنوات] بمجموع (04) موظفين وبنسبة قدرها (13%)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة [أقل من 05 سنوات] سوى موظفين إثنين وبنسبة مقدارها (07%) من إجمالي حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن هنالك شبه استقرار وظيفي في مؤسسة سونلغاز، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

بعد الانتهاء من وصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى تحليل البيانات المتعلقة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك عن طريق الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1- تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد لمتغير رأس المال البشري وأبعاده

من أجل تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد حول متغير رأس المال البشري وأبعاده. تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير رأس المال البشري وأبعاده

رمز البعد	أبعاد متغير رأس المال البشري	المتوسط الحسابي ***M***	الإنحراف المعياري ***SD***	درجة الموافقة
X1_4	المعرفة	3.63	0.30	موافق
X5_8	المهارات	3.88	0.49	موافق
X9_11	القدرات	3.56	0.64	موافق
الدرجة الكلية لمتغير رأس المال البشري		3.69	0.26	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (17) أن المتوسط العام لمتغير رأس المال البشري جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.69) وبانحراف معياري (***SD***=0.26) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن بعد **المهارات** كان أكثر الأبعاد مساهمة في إثراء متغير رأس المال البشري حيث حاز على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=88.3) وبانحراف معياري قدره (***SD***=49.0) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذا البعد، يليه بعد **المعرفة** بمتوسط حسابي (***M***=3.63) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.30) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه البعد، بينما حصل بعد **القدرات** على أدنى متوسط حسابي (***M***=56.3) وبانحراف معياري بلغ (***SD***=0.64) ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذا البعد.

وبشكل عام يمكن القول أن جميع الإجابات تتموقع في درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على انطباع إجابي لدى أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر رأس المال البشري داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية.

2- تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد لمتغير الاقتصاد الرقمي وأبعادها

يوضح الجدول رقم (18)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافق لمتغير الاقتصاد الرقمي وأبعادها.

الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الاقتصاد الرقمي وأبعادها.

رمز البعد	أبعاد متغير الاقتصاد الرقمي	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
Y1_3	البيئة التكنولوجية	3.55	0.41	موافق
Y4_6	الإدارة الإلكترونية	3.30	0.45	محايد
Y7_10	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	3.47	0.32	موافق
Y11_14	الاتصال التنظيمي الإلكتروني	3.58	0.50	موافق
الدرجة الكلية لمتغير الاقتصاد الرقمي		3.47	0.28	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

وفقا للنتائج الظاهرة في الجدول رقم (18) نجد أن المتوسط العام لمتغير الاقتصاد الرقمي جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.47) وبانحراف معياري (***SD***=0.28) يشير إلى تجانس في أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن بعد **الاتصال التنظيمي الإلكتروني** كان أكثر الأبعاد مساهمة في إثراء متغير الاقتصاد الرقمي حيث حاز على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=58.3) وبانحراف معياري قدره (***SD***=50.0) معبرا عن عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذا البعد، يليه بعد **البيئة التكنولوجية** بمتوسط حسابي (***M***=3.55) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.41) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه البعد، ثم بعد **إدارة الموارد البشرية الإلكترونية** بمتوسط حسابي (***M***=3.47) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.32) معبرا عن وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذا البعد، وأخيرا حصل بعد **الإدارة الإلكترونية** على أدنى متوسط حسابي (***M***=30.3) وبانحراف معياري بلغ (***SD***=0.45) ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذا البعد.

وبشكل عام يمكن القول أن جميع الإجابات تتجمع داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على انطباع إجابي لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الاقتصاد الرقمي داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل االآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط وتحليل التباين المتعدد.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، القدرات) على الاقتصاد الرقمي عند مستوى (*α* = 0.05) داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (19) نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد رأس المال البشري على تحسين الاقتصاد الرقمي

النموذج	المتغير التابع (Y) (الاقتصاد الرقمي)		
أبعاد المتغير المستقل: رأس المال البشري (X)	أوزان الإنحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
بعد المعرفة (X_1)	0.373^{***}	0.056	< 0.001
بعد المهارات (X_2)	0.183^{*}	0.085	0.042
بعد القدرات (X_3)	0.272^{***}	0.066	< 0.001
الثابت (i)	0.544	0.320	0.101
$R^2 = 0.809$ $F_{(3, 26)} = 36.713,\ P<0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	$^{***}:P<0.001$		$^{*}:P<0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن أبعاد رأس المال البشري مجتمعة لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الاقتصاد الرقمي)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.809$) ما يعني أن أبعاد رأس المال البشري قامت بتفسير ما قيمته (81%) من تباين الحاصل في الاقتصاد الرقمي، كذلك تشير النتائج اختبار التباين ($F_{(3, 26)} = 36.713,\ P<0.001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$(0.272)\times X_3 + (0.183)\times X_2 + (0.373)\times X_1 + (544.0)i = Y$$

حيث:

Y: الاقتصاد الرقمي؛ i: الثابت ؛ X_1: بعد المعرفة ؛ X_2: بعد المهارات ؛ X_3: بعد القدرات

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) نجد أن الأبعاد التي تمثل متغير رأس المال البشري يمكن التعبير عنها في معادلة خط الإنحدار لأنها دالة إحصائيا وعلى هذا فقد بلغت قيمة معامل الإنحدار غير المعياري (B =0.373) لبعد المعرفة و(B =0.183) لبعد المهارات، و(B =0.272) لبعد القدرات، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي أبعاد رأس المال البشري يؤدي إلى تحسين الاقتصاد الرقمي داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية بقيمة (0.373) لبعد المعرفة، و(0.183) لبعد المهارات، و(0.272) لبعد القدرات.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، القدرات) على الاقتصاد الرقمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية.**

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري على الاقتصاد الرقمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (20) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير متغير رأس المال البشري على تحسين الاقتصاد الرقمي

النموذج	المتغير التابع (Y) (الاقتصاد الرقمي)		
المتغير المستقل: رأس المال البشري (X)	أوزان الإنحدار ***B***	الخطأ المعياري ***SE***	مستوى الدلالة ***P***
بعد المعرفة (X_1)	0.608***	0.142	< 0.001
الثابت (i)	1.569**	0.488	0.003
$R^2 = 0.397$ $F_{(1, 29)} = 18.454,\ P < 0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	***:$P<0.001$		**:$P<0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن متغير رأس المال البشري يمتلك القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الاقتصاد الرقمي)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.397$) ما يعني أن المتغير المستقل قام بتفسير ما يعادل (40%) من التباين الحاصل في الاقتصاد الرقمي، كما تشير نتائج اختبار التباين ($F_{(1, 29)} = 18.454, P < 0.001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن القول بأن النموذج صالح للتحليل، وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$\mathbf{Y} = (\mathbf{569.1})\boldsymbol{i} + (\mathbf{0.608}) \times \mathbf{X_1}$$

حيث:

$\mathbf{Y}$: الاقتصاد الرقمي؛ $\boldsymbol{i}$: الثابت ؛ $\mathbf{X_1}$: رأس المال البشري

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) نجد أن الاقتصاد الرقمي دالة لرأس المال البشري إذ يمكن التعبير عن هذه العلاقة بمعادلة خط الإنحدار لأنها دالة إحصائيا، وعلى هذا فقد بلغت قيمة معامل الإنحدار غير المعياري (B =0.608) لبعد المعرفة، وتترجم هذه النتيجة على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي رأس المال البشري يؤدي إلى تحسين الاقتصاد الرقمي داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية بقيمة (0.608).

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير رأس المال البشري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)**. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (21) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير رأس المال البشري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	0.042	01	0.004	0.004	0.841
العمر	2.469	03	0.739	0.246	0.097
المستوى التعليمي	2.320	03	0.694	0.231	0.112
الوضعية الوظيفية	1.353	02	0.270	0.135	0.285
عدد سنوات الخبرة	1.758	03	0.526	0.175	0.193
الخطأ	-	17	1.696	0.100	-
المجموع	-	30	355.982	-	-
(Lvene test):$_{(19,\ 10)}$ = 1.770, P= 0.178					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (21) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير رأس المال البشري غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.770, P=0.178) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير رأس المال البشري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير رأس المال البشري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).**

الفرع الرابع: الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الاقتصاد الرقمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الاقتصاد الرقمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	0.002	01	00	00	0.968
العمر	4.116	03	0.898	0.299	0.023
المستوى التعليمي	3.852	03	0.840	0.280	0.029
الوضعية الوظيفية	0.951	02	0.138	0.069	0.406
عدد سنوات الخبرة	4.769	03	1.040	0.347	0.014
الخطأ	-	17	1.236	0.073	-
المجموع	-	30	342.951	-	-
(Lvene test):$_{(19,\ 10)}$ = 1.329, *P*= 0.330					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (22) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الاقتصاد الرقمي غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.329, *P*=0.330) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل.

حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الاقتصاد الرقمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الاقتصاد الرقمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).**

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة والذي تم بمؤسسة نفطال "فرع المدية" وذلك بهدف معرفة كيفية يتم الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التحول الرقمي ، إذ تم جمع البيانات المطلوبة من طرف أفراد مجتمع الدراسة بواسطة أداة الدراسة والتي تمثلت في استمارة الاستبيان وقد تمت معالجة هذه البيانات إحصائيا بواسطة برنامج الـ SPSS، إذ تم التوصل إلى نتائج مفادها أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري على الاقتصاد الرقمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية وأنه أي زيادة بدرجة واحدة في مستوي رأس المال البشري يؤدي إلى تحسين الاقتصاد الرقمي داخل المؤسسة .

خاتمة عامة

خاتمة

يعتبر الاقتصاد الرقمي في الوقت الحالي من الضروريات و الحتميات الواجب تبنيها و اعتمادها من أجل المساهمة في رفع اقتصاد أي دولة لذلك أضحى من أقوى المرتكزات، حيث أصبحت المجتمعات تقيم على حسب حجم المعرفة ومستوى الثقافة الإلكترونية الموجودة داخل المجتمع بصفة عامة و المؤسسات بصفة خاصة وهو الأمر الذي يحتم على المؤسسات مواكبة هذه النقلة النوعية وذلك من خلال نشر الثقافة الالكترونية في رأس مالها البشري و الاستثمار فيه لكونه أساس التقدم التقني، كما يعتبر المحرك الديناميكي الفعال لكافة العمليات في المؤسسة لذا وجب عليها استقطاب المهارات النادرة وجذبها للعمل فيها والعمل على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار وتنشيطه لإنعاش عملية الابداع والابتكار عند العاملين والمحافظة عليهم من خلال التدريب والتكوين والتطوير المستمر والتحفيز المادي و المعنوي، وعليه بعد انجاز هذا البحث توصلنا الى النتائج التالية:

✓ **النتائج المتعلقة بالجانب النظري:**

1- رأس المال البشري هو أساس المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي تمكنهم من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل.

2- إن دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الانتاجي لصاحب المعرفة هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجية، ويمكن تفسير ذلك بأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل من شخص لآخر داخل التنظيم مما يوفر فرص أفضل لتجديدها.

3- إن عمليات إدارة رأس المال البشري والمتمثلة في استقطاب وصناعة وتنشيط رأس المال البشري تمكن المؤسسة من الحصول على أفضل العاملين وتطويرهم والحفاظ عليهم.

4- إن الاستثمار وتنمية رأس المال البشري تعتبر أداة فعالة في حيوية المؤسسة وجعلها قادرة على مواجهة التحديات التي يشهدها عالم الأعمال.

5- الاقتصاد الرقمي هو اقتصاد مفتوح إذ لا توجد أي عقبات أمام أي شخص للدخول إليه والتعامل فيه بحيث يجب فقط معرفة علمية ووعي كامل بأبعاد و جوانب هذا الاقتصاد

6- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ألغت كل الحدود والحواجز أمام تدفق المعلومات والسلع والخدمات وحركة رؤوس الأموال من وإلى أي نقطة في العالم وفي أي وقت.

7- في ظل الاقتصاد الرقمي تلغى القيود الزمانية والمكانية بسبب وجود المؤسسات والأسواق الافتراضية والتي تساهم في خفض الكلفة والجهد وزيادة السرعة والكفاءة في انجاز المعاملات

8- الإدارة الرقمية تعمل على تسهيل عملياتها في الداخل والخارج وكذا تحسينها وسرعتها، عن طريق استعمالها لتقنيات المعلومات والاتصال الحديثة.

9- الإدارة الرقمية تبسط وتختصر الإجراءات الإدارية، وتخفف العبء والجهد على المواطنين من أجل إنهاء المعاملات.

✓ **ومن النتائج المحققة في الدراسة الميدانية:**

1- تولي مؤسسة نفطال أهمية كبيرة لجانب التكوين لمختلف أصناف عمالها وهذا من اجل مواكبة التطورات التكنولوجية، التقنية وكذا التسيرية في جميع مجالاتها.

2- تحرص مؤسسة نفطال على استخدام نظام المعلومات و الاتصال الداخلي، والمعايير المحاسبية الجديدة، وذلك لإدراكها بأهميته في نجاحها و تطورها.

3- كما تهتم مؤسسة نفطال بالرأس المال البشري بحيث تقوم باستقطاب الكفاءات، صناعته، تنشيطه والمحافظة عليه.

✓ **اختبار الفرضيات:**

4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، القدرات) على الاقتصاد الرقمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية.

5- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري على الاقتصاد الرقمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير رأس المال البشري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)..

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير الاقتصاد الرقمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).

✓ **التوصيات:**

في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج يمكن استخلاص عدد من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في تفعيل التكنولوجيا الرقمية بمؤسسة نفطال بشكل عام ومن أهم تلك التوصيات هي:

1-ضرورة زيادة توعية المسؤولين بأهمية عملية الاستثمار في رأس المال البشري، وبأن رأس المال البشري أخذ مكان رأس المال المادي في العصر الحالي.

2-يجب على المؤسسة إعطاء أهمية بالغة لرأسمالها البشري، والكفاءات الفردية، بسبب قدرتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب عليها التعاقد مع الجامعات لاستقطاب تلك الموارد والكفاءات المتميزة والعمل على الاحتفاظ بها.

3-وجوب الالتفات إلى أهمية المعرفة والكفاءات والعمل على الاستثمار فيها، بدل التركز على الاستثمار المادي أكثر.

4-إن أهم متطلبات التحول والاندماج في الاقتصاد الرقمي هو الاهتمام برأس المال البشري المتمثل في الثروة الفكرية والأفكار الإبداعية والابتكارات الكامنة في الكفاءات البشرية، لذلك لابد من العمل على تنميتها وحسن توظيفها من أجل الوصول لتحسين الأداء الوظيفي.

5-ضرورة التعامل مع رأس المال البشري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة، لهذا يجب الحفاظ عليه وتطويره باستمرار، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المؤسسة في ظل ثروة المعلومات وانفتاح العالم.

6-ضرورة التطلع إلى التحديث والتجديد خاصة فيما يتعلق بكل ما يمليه التحول الرقمي والتكيف معه بالنسبة للمؤسسة.

✓ **آفاق الدراسة**

تم معالجة هذا الموضوع في حدود المشكلة المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، وبهذا الصدد يقترح متابعة واكمال هذه الدراسة وذلك خلال دراسة:

- آليات الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التحول الرقمي.
- تطوير رأس المال البشري لتحقيق التحول الرقمي.
- تنمية رأس المال البشري في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

1. إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، الأردن، 2004.
2. حسن مظفر الرزو، مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل الى اقتصاديات الانترنيت، معهد الإدارة العامة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2006.
3. جعفر حسن جاسم، مقدمة في الاقتصاد الرقمي، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
4. حسين مصيلحي، التحول الرقمي، الاطار المستقبلي لنظم و تكنولوجيا المعلومات، دار الكتب و الوثائق القومية، الطبعة الأولى، الجيزة، 2021.
5. صفاء عبد الجبار الموسوي، كاظم سعد الأعرجي، زينب هادي نعمة، الاقتصاد الرقمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
6. فداء حامد، الإدارة الالكترونية، الأسس النظرية والتطبيقية، طبعة 1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.

ثانيا: الرسائل الجامعية:

أ- أطروحات الدكتوراه:

1. بوديسة محمد، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة من أجل نيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص إستراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، سنة 2020.
2. ربيحة قوادرية ، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة- رسالة مقدمة لنبل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
3. عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة بباتنة –SCIMAT– رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر –بسكرة- 2015-2016.
4. محمد حسين السيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية.

5. ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015،2016.

ب–رسائل الماجستير:

1. بن عمار حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية، دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
2. مهيبل وسام، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و دورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3 سنة 2012/2011.
3. نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012-2014.

ج–مذكرات الماستر:

1. بلمهدي ليلى، آليات تنمية رأس المال البشري في القطاع السياحي، دراسة حالة مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسات، جامعة عبد الحميد بن باديس–مستغانم- 2014-2015.
2. ريان بن كحلة، دور الإدارة الالكترونية في رقمنة سجلات الحالة المدنية، مذكرة ماستر علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.
3. سحقي نعيمة، الاقتصاد الرقمي في الجزائر الفرص و التحديات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة أكلي محند ولحاج، البويرة، 2014-2015.
4. قالي سارة، دور قانون المعاملات الالكترونية في تفعيل خدمة الاقتصاد الرقمي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي ، 2013-2014.
5. ميلودي رحيمة، رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMsud–اوماش–بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات من شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015.

ثالثا: المجلات:

1. أحمد إبراهيم سلمي، تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها، مجلة الإدارة التربوية العدد15 كلية التربية جامعة العريش، مصر، سبتمبر 2017.

2. بارك نعيمة، عمارة سلمى، التدريب الالكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي، بالإشارة الى مركز التدريب الالكتروني بالمملكة العربية السعودية، مجلة الحدث للدراسات المالية و الاقتصادية، العدد3، جامعة سوق أهراس، 2019.
3. بطاهر بختة، توجهات الاقتصاد الرقمي في البلدان العربية في ظل رغبتها في تطبيقه، فلسطين، أمارات، سعودية، الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد03/ العدد: 02، 2019.
4. بوعنينبة و هيبة، سعد قرمش زهرة، سلامة وفاء، متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية و معوقاتها، مجلة الحدث للدراسات المالية و الاقتصادية، العدد 07، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ديسمبر 2021.
5. خالد رجم، خولة واصل، الويزة سعادة، واقع الاقتصاد الرقمي في الجزائر "دراسة تحليلية لقطاع تكنولوجية المعلومات و الاتصال"، مجلة النمو الاقتصادي و المقاولاتية ، المجلد 1، رقم 1، سنة 2018.
6. رابحي لخضر، لكحل عائشة، الإدارة الالكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية و السياسية، العدد 03، جامعة الأغواط 2016.
7. شتوح محمد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية- دراسات إقتصادية-27(1)، جامعة زيان عاشور الجلفة .
8. شريف ناجي عبد المجيد، أحمد عبد السلام أبو موسى، سمير رياض هلال، نحو بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي بهدف استدامة منشآت الأعمال المصرية، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، مصر، مارس2022، ص،ص380، 382.
9. مديحة بخوش، آليات تنمية رأس المال البشري في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية – بحوث ودراسات- المجلد 06، العدد09، 2018.
10. مصطفى مكي، شعيان بعيطيش، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول الرقمي بالجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي – جامعة المسيلة- المجلد 06، العدد01، (2022).
11. خالد هاشم عبد الحميد الحنفي، الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحسين أداء الاقتصاد الرقمي المصري، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر.
12. سفيان قعلول، الوليد طلحة، الاقتصاد الرقمي في الدول العربية، الواقع و التحديات، دراسات اقتصادية، صندوق النقد االعربي، العدد71، أبو ظبي، أكتوبر 2020.

رابعا: الملتقيات:

1. علي محمد تجيل، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، ديسمبر2011، جامعة 8 ماي قالمة.

2. منى جاسم الزايد، الاستثمار في رأس المال البشري، نموذج مقترح ، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة و التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 10-12 ديسمبر 2012.

خامسا: المواقع الإلكترونية:

7. 1. صفا مصطفى، كيفية قياس مدى التحول الرقمي في البلدان العربية، البوابة العربية للتنمية، على الموقع https://www.arabdevelopmentportal.com/ar/blog/how-measure-digital-transformation-arab-countries، 28 فبراير 2018، اطلعت عليه يوم 27 ماي 2023.
2. قياس التحول الرقمي الحكومي الحادي عشر (2023)، مجموعة ريناد المجد عن الشركة، على الموقع https://www.rmg-sa.com/2023 اطلعت عيه يوم، 27 ماي 2023 .
3. قياس التحول الرقمي 2022 هيئة الحكومة الرقمية، على الموقع https://dga.gov.sa/ar/the_results_of_the_10th_measurement_for_2022 ، اطلعت عليه يوم 27 ماي 2023.
4. نغم حسين نعمة، التحول الرقمي في العراق، الواقع و الطموح، على الموقع https://eco.nahrainuniv.edu.iq/wp-content/uploads/2021/11/ ، اطلعت عليه يوم 28 ماي 2023.
5- www.naftel.dz, 22/05/2023.
6. موقع منظمة سور الصين، http://www.soralchin.org/2021/08/01_11.html

سادسا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bernard Galambaud, **Si La GRH était de la gestion**, Edition liaisons, paris,2002.
2. Luc Boyer, Noel Equilbey, **Organisation**: **théories et applications**, Edition d'organisation paris, 2003.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01 : قائمة محكمي الإستبيان

الرقم	الإسم واللقب	الوظيفة
01	عيداني حبيبة	أستاذة محاضرة "أ"
02	آتشي شعيب	أستاذ مساعد "أ"

الملحق رقم02 الإستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان الدراسة

سيد(ت)ي الكريم(ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان " **الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول نحو الاقتصاد الرقمي** "، وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، وتهدف الدراسة إلى معرفة كيفية يتم الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التحول الرقمي .

كمساهمة منكم في إعداد هذا البحث الأكاديمي يسعدني أن أقدم لكم مجموعة الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان، راجية منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة، واعدة إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم، علما بأنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لكم مني أسمى التقدير والاحترام مع الشكر الخالص على تعاونكم مسبقا.

السنة الجامعية 2022 / 2023

القسم الثاني: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (x) امام الإجابة التي تناسبك.

1. الجنس ذكر ☐ انثى ☐

2. العمر: 30 سنة فأقل ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐

3. المستوى التعليمي: دراسات عليا ☐ شهادة مهنية ☐

ليسانس ☐ ماجستير/ ماستر ☐

4. الوضعية الوظيفية:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

5. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من5 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 16 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐

القسم الثالث: محاور الاستبيان

المحور الأول: رأس المال البشري

فيمايلي مجموعة من العبارات تعكس محور رأس المال البشري والمرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المعرفة					
1	تعمل المؤسسة على استقطاب ذوي الكفاءات					
2	هناك جهود تبذل للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة					
3	هناك تشجيع من قبل الإدارة على استخدام التقنية الحديثة بالعمل					
4	المواقع الإدارية يشغلها ذوي المعارف المتقدمة					
5	هناك احترام وتقدير من قبل الإدارة بسبب امتلاكي المعرفة					
	المهارات					
6	العمل الذي أقوم به يتناسب مع ما أحمله من مهارات					
7	الأجور والحوافز تتناسب مع مهارتي في العمل					
8	تعمل المؤسسة على الاستفادة من تجارب الآخرين لتنمية مهارات العاملين لديها					
9	يتوافر نظام حوافز يشجع الأفراد لتنمية مهاراتهم					
	القدرات					
10	لدى الإدارة رغبة بإدخال أساليب جديدة في العمل					
11	هناك تفاعل من الإدارة بخصوص الأفكار الجديدة التي أقدمها					
12	هناك حرية لدي في التصرف والتطوير في عملي					
13	أقوم بإدخال أساليب جديدة في العمل					
14	هناك دعم دائم من الإدارة في إدخال التجديد والإبداع					

المحور الثاني: الاقتصاد الرقمي

فيمايلي مجموعة من العبارات التي تعكس محور الاقتصاد الرقمي والمرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البيئة التكنولوجية					
1	يتم جلب أحدث الأجهزة والمعدات والتكنولوجيا المتقدمة والتسهيلات المادية					
2	تهتم المؤسسة بتقديم طرق جديدة في العمل من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات					
3	تتسم الإمكانات التكنولوجيا المتوفرة بالكفاءة العالية اللازمة للإدارة الإلكترونية					
4	تحديث الأجهزة والحاسبات الآلية باستمرار وفقا لمتطلبات العمل					
5	وجود إدارة متخصصة للإدارة الإلكترونية والاستشارات التقنية					
6	تقديم الدعم الفني لكافة الإدارات باستمرار من خلال الفرق المعنية					
	الإدارة الإلكترونية					
7	تهتم المؤسسة بتبني نظم ومعايير الأداء وتحديد الأخطاء بشكل واضح ومحدد إلكترونيا					
8	توافر نظام إلكتروني جيد لحماية أمن وسرية المعلومات					
9	تتوافر لدى المؤسسة التكنولوجيا اللازمة لزيادة كفاءة نظام المعلومات					
10	التخطيط لكافة الأعمال الإدارية داخل المؤسسة إلكترونيا					
11	تنسيق الأعمال أو توزيع المهام إلكترونيا					
12	مراقبة الأعمال وتقييم نتائج أداء العاملين إلكترونيا					
13	تضع المؤسسة استخدام التطبيقات الإلكترونية على رأس أولوياتها					
14	يوجد في المؤسسة مركز للمعلومات يسهل وصول					

	البيانات والمعلومات عن العملاء					
	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية					
15	يوجد نظام إلكتروني يتم من خلاله تحديد أوقات حضور وانصراف العاملين واستقبال آراء ومقترحات وشكاوى العاملين					
16	يتم استخدام الشبكة الإلكترونية للتواصل مع العاملين وتزويدهم بالمعلومات حول الترقيات والعلوات والإجازات إلكترونيا					
17	يتم تقديم حجم ونوعية العمل وتحديد الأوقات لإنجاز المهمات وقياس انحرافها عن الوقت المحدد إلكترونيا					
18	يوجد لدى المؤسسة البرامج الإلكترونية التي تساهم في زيادة القدرات على تحديد المشاكل ووضع الحلول المناسبة					
19	يستخدم النظام الإلكتروني في توصيل النشرات ومهمات العمل للعاملين وكافة البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة للعمل إلكترونيا					
20	تعمل المؤسسة على استثمار الخبرات الإلكترونية لدى العاملين لتحقيق الأهداف					
	الإتصال التنظيمي الإلكتروني					
21	يوجد لدى المؤسسة شبكة اتصال تساعد على سرعة انجاز العمل					
22	التنسيق بين إدارات المؤسسة من خلال شبكة ربط إلكترونية					
23	توافر بريد إلكتروني رسمي لكل موظف للتعامل من خلاله مع كافة الموظفين					
24	تبادل المراسلات بين الإدارات وبعضها إلكترونيا					
25	اعتماد الأرشفة الإلكترونية لحفظ المستندات بدلا من السجلات العادية					
26	تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات وبعضها إلكترونيا					
27	اعتماد البريد الإلكتروني في المراسلات بين الإدارات وبعضها داخل الشركة بديلا عن الصادر والوارد					

ملحق رقم 03 نتائج الإستبيان

ملاحق الدراسة:

1-جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البشري المال رأس :المستقل المتغير	,127	30	,200*	,944	30	,114
الرقمي الإقتصاد :التابع المتغير	,139	30	,141	,969	30	,519
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

2-ثبات الاستبيان

- **رأس المال البشري:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,728	14

- **الاقتصاد الرقمي:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,714	27

- **الدرجة الكلية للإستبيان**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,769	41

3-البيانات الشخصية والوظيفية

Frequency Table

الجنس متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	80,0	80,0	80,0
	أنثى	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	3	10,0	10,0	10,0
	سنة 40 إلى 31 من	6	20,0	20,0	30,0
	سنة 50 إلى سنة 41 من	14	46,7	46,7	76,7
	سنة 50 من أكبر	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التعليمي المستوى متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عليا دراسات	5	16,7	16,7	16,7
	مهنية شهادة	6	20,0	20,0	36,7
	ليسانس	13	43,3	43,3	80,0
	ماستر /ماجستير	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	19	63,3	63,3	63,3
	تحكم عون	7	23,3	23,3	86,7
	تنفيذ عون	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المهنية الخبرة متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	2	6,7	6,7	6,7
	سنوات 10 إلى 5 من	4	13,3	13,3	20,0
	سنة 16 إلى 11 من	6	20,0	20,0	40,0
	سنة 16 من أكثر	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير رأس المال البشري:

Univariate Statistics							
				Missing		No. of Extremes[a]	
	N	Mean	Std. Deviation	Count	Percent	Low	High
X1	30	3,5000	,50855	0	,0	0	0
X2	30	3,4333	,62606	0	,0	0	0
X3	30	3,7667	,81720	0	,0	0	0
X4	30	4,1000	,80301	0	,0	0	0
X5	30	3,3333	,71116	0	,0	0	0
x1_5	30	3,6267	,30505	0	,0	0	0
X6	30	3,5333	,81931	0	,0	0	0
X7	30	3,9000	,84486	0	,0	0	0
X8	30	3,6000	1,03724	0	,0	2	0
X9	30	4,5000	,68229	0	,0	0	0
x6_9	30	3,8833	,49451	0	,0	3	0
X10	30	3,7000	1,08755	0	,0	0	0
X11	30	3,5333	1,19578	0	,0	0	0
X12	30	4,0667	1,14269	0	,0	4	0
X13	30	3,4000	1,24845	0	,0	0	0
X14	30	3,1000	,80301	0	,0	.	.
x10_14	30	3,5600	,63983	0	,0	0	0
x1__14	30	3,6900	,25725	0	,0	1	0
a. Number of cases outside the range (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).							

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير الاقتصاد الرقمي

Univariate Statistics							
				Missing		No. of Extremes[a]	
	N	Mean	Std. Deviation	Count	Percent	Low	High
Y1	30	4,0000	,83045	0	,0	0	0
Y2	30	3,2667	1,01483	0	,0	0	0
Y3	30	3,2000	1,15669	0	,0	2	0
Y4	30	3,6667	1,02833	0	,0	0	0
Y5	30	3,4667	1,00801	0	,0	0	0
Y6	30	3,7333	,69149	0	,0	0	0
y1_6	30	3,5556	,41369	0	,0	0	0
Y7	30	2,8667	1,27937	0	,0	0	0
Y8	30	3,0333	,96431	0	,0	0	0

Y9	30	3,2000	,92476	0	,0	0	0
Y10	30	3,2000	1,03057	0	,0	0	0
Y11	30	3,2333	,67891	0	,0	0	0
Y12	30	3,7333	1,08066	0	,0	0	0
Y13	30	3,7667	,81720	0	,0	0	0
Y14	30	3,3667	,76489	0	,0	0	0
y7_14	30	3,3000	,44721	0	,0	0	1
Y15	30	3,4333	,67891	0	,0	0	0
Y16	30	3,5667	,97143	0	,0	1	0
Y17	30	3,4667	1,10589	0	,0	2	0
Y18	30	3,4333	,85836	0	,0	0	0
Y19	30	3,1333	1,10589	0	,0	0	0
Y20	30	3,8000	,92476	0	,0	0	0
y15_20	30	3,4722	,32188	0	,0	1	1
Y21	30	3,8000	1,06350	0	,0	0	0
Y22	30	4,0333	,66868	0	,0	.	.
Y23	30	3,3000	1,20773	0	,0	0	0
Y24	30	3,5000	1,04221	0	,0	0	0
Y25	30	3,5333	,93710	0	,0	0	0
Y26	30	3,3000	1,08755	0	,0	0	0
Y27	30	3,6333	,88992	0	,0	0	0
y21_27	30	3,5857	,49109	0	,0	1	0
y1_27	30	3,4691	,27756	0	,0	0	0

a. Number of cases outside the range (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

6-تحليل الانحدار :

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعرفة :الأول البعد ,القدرات :الثالث البعد ,المهارات :الثاني البعد[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الرقمي الإقتصاد :التابع المتغير

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,899[a]	,809	,787	,15986

a. Predictors: (Constant), المهارات :الثاني البعد ,المعرفة :الأول البعد ,القدرات :الثالث البعد

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,815	3	,938	36,713	,000[b]
	Residual	,664	26	,026		
	Total	3,479	29			
a. Dependent Variable: الرقمي الإقتصاد :التابع المتغير						
b. Predictors: (Constant), المهارات :الثاني البعد, المعرفة :الأول البعد, القدرات :الثالث البعد						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,544	,320		1,701	,101
	المعرفة :الأول البعد	,373	,056	,638	6,703	,000
	المهارات :الثاني البعد	,183	,085	,205	2,138	,042
	القدرات :الثالث البعد	,272	,066	,362	4,099	,000
a. Dependent Variable: الرقمي الإقتصاد :التابع المتغير						

Regression

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البشري المال رأس :المستقل المتغير[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: الرقمي الاقتصاد			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,630[a]	,397	,376	,26535
a. Predictors: (Constant), البشري المال رأس :المستقل المتغير				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,299	1	1,299	18,454	,000[b]

	Residual	1,972	28	,070		
	Total	3,271	29			
a. Dependent Variable: الرقمي الاقتصاد						
b. Predictors: (Constant), البشري المال رأس :المستقل المتغير						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,569	,488		3,218	,003
	البشري المال رأس :المستقل المتغير	,608	,142	,630	4,296	,000
a. Dependent Variable: الرقمي الاقتصاد						

7-اختبار التجانس:

✓ رأس المال البشري

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: البشري المال رأس :المستقل المتغير			
F	df1	df2	Sig.
1,770	19	10	,178
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + المستوى التعليمي_ الخبرة المهنية_ + المستوى الوظيفي			

✓ الاقتصاد الرقمي

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: الرقمي الإقتصاد :التابع المتغير			
F	df1	df2	Sig.
1,329	19	10	,330
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + المستوى التعليمي_ الخبرة المهنية_ + المستوى الوظيفي			

8-جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير رأس المال البشري

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: المتغير المستقل: رأس المال البشري					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,819[a]	12	,152	1,520	,209
Intercept	126,489	1	126,489	1268,173	,000
الجنس	,004	1	,004	,042	,841
العمر	,739	3	,246	2,469	,097
التعليمي_المستوى	,694	3	,231	2,320	,112
المهنية_الخبرة	,526	3	,175	1,758	,193
الوظيفي_المستوى	,270	2	,135	1,353	,285
Error	1,696	17	,100		
Total	355,982	30			
Corrected Total	3,515	29			
a. R Squared = ,518 (Adjusted R Squared = ,177)					

9-جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير الاقتصاد الرقمي

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: المتغير التابع: الرقمي الإقتصاد					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2,243[a]	12	,187	2,570	,037
Intercept	124,236	1	124,236	1708,473	,000
الجنس	,000	1	,000	,002	,968
العمر	,898	3	,299	4,116	,023
التعليمي_المستوى	,840	3	,280	3,852	,029
المهنية_الخبرة	1,040	3	,347	4,769	,014
الوظيفي_المستوى	,138	2	,069	,951	,406
Error	1,236	17	,073		
Total	342,951	30			
Corrected Total	3,479	29			
a. R Squared = ,645 (Adjusted R Squared = ,394)					