

تدريب الموارد البشرية كمدخل لتعزيز التحول الرقمي في المؤسسة

دراسة حالة مركز البريد دائرة امشدالة "البويرة"

Human resources training as an entry point to promote digital transformation in the organization Case study: Amchadala Post Office, Bouira.

إيمان حجار مرهون*

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة البليدة 02،
الجزائر، i.hadjarmerhoune@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 2025/08/25؛ تاريخ القبول: 2025/12/11؛ تاريخ النشر: 2025/12/30

ملخص:

في ظل التغيرات التكنولوجية التي تشهدها بيئة الأعمال، جاءت هذه الدراسة للتعرف على المفاهيم المتعلقة بكل من تدريب الموارد البشرية والتحول الرقمي، من خلال دراسة نظرية وكذا العلاقة بينهما دعمت بدراسة تطبيقية ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم الاستبيان لعينة تضمنت 30 عامل، وكذا لغرض جمع المعلومات المتعلقة بمحاور الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه هناك واقع جيد لكل من تدريب الموارد البشرية والتحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية مركز البريد بامشدالة، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بينهما، باعتبار أن تدريب الموارد البشرية هو مطلب من متطلبات التحول الرقمي في المؤسسة بالإضافة لمتغيرات أخرى.

كلمات مفتاحية: الموارد البشرية؛ تدريب الموارد البشرية؛ التحول الرقمي.

Abstract:

In light of the technological changes taking place in the business environment, this study came to identify the concepts related to both

human resource training and digital transformation, through a theoretical study as well as the relationship between them supported by an applied study, and to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used, and the questionnaire was designed for a sample of 30 workers, as well as for the purpose of collecting information related to the axes of the study.

The study found that there is a good reality for both human resources training and digital transformation in the applied study institution, in addition to the existence of a direct relationship between them, considering that human resources training is one of the requirements for digital transformation in the organization in addition to other variables.

Keywords: Human resources; human resources training; digital transformation.

المقدمة:

نظرا لما يشهده العالم اليوم من تطورات تكنولوجية على كافة المستويات السياسية الاقتصادية الاجتماعية والإدارية، حيث برزت شبكة الأنترنت والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الإلكترونية في جميع المجالات إلى الانتقال من الأساليب التقليدية في انجاز المهام الى الأساليب الالكترونية أو ما يعرف بالعصر الرقمي «التحول الرقمي»، كل هذه التطورات المتسارعة جعلت المنظمات أمام تحديات كبيرة، دفعت بها إلى تغيير طريقة عملها بصورة جوهرية، فقد وجدت هذه الأخيرة نفسها مطالبة بالتأقلم معها من اجل تقديم خدماتها ومنتجاتها بطريقة أفضل.

وقد كان لهذه التغيرات تأثيرا كبيرا على إدارة الموارد البشرية، التي أصبحت مطالبة هي الأخيرة من أي وقت مضى بتبني المدخل الرقمي في أداء أعمالها، من اجل المساهمة في استمرار المنظمات وضمان تكيفها مع التغيرات العالمية والمساهمة في بناء ميزتها التنافسية، ولا يمكن الوصول لذلك إلا من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على التعامل مع مثل هذه المتغيرات.

فالتحول الرقمي الذي أصبح ضرورة حتمية وليس خيارا للمنظمات التي ترغب في

الاستمرارية، لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر عدة متطلبات، من بينها المتطلبات البشرية، إذ لا يمكن تحقيق التقنيات الرقمية لأهدافها إلا من خلال وجود موارد بشرية قادرة على التوظيف والاستخدام الأمثل لها، ومن هنا تبرز أهمية تدريب الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم الرقمية، باعتبارها الركيزة الأساسية لنجاح استراتيجيات التحول الرقمي، من هذا المنطلق يمكن طرح السؤال الجوهرى:

**كيف يؤثر تدريب الموارد البشرية على فعالية التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
الأسئلة الفرعية:**

- 1- فيم يتمثل مفهوم تدريب الموارد البشرية، وما هي أهميته؟
 - 2- ما المقصود بالتحول الرقمي، وما هي متطلباته؟
 - 3- ما علاقة تدريب الموارد البشرية بالتحول الرقمي بمركز البريد بامشدالة؟
- فرضيات الدراسة:**

- 1- هناك واقع جيد لتدريب الموارد البشرية بمركز البريد بامشدالة؛
- 2- هناك واقع جيد للتحول الرقمي بمركز البريد بامشدالة؛
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والتحول الرقمي بمركز البريد بامشدالة.

أهمية الدراسة:

يكتسي دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث أهمية كبيرة، وهذا راجع للتداخل الكبير بين إدارة الموارد البشرية والرقمنة والإدارة الإلكترونية، إذا لا يمكن تطبيق الرقمنة بفعالية إلا في حالة توفر الموارد البشرية المؤهلة، كما أن تنمية الموارد البشرية الحالية تتطلب ضرورة الاستثمار في التطورات التكنولوجية، وذلك لكون هذه الأخيرة نتائجها تكون أسرع وهذا بدوره ينعكس على الفرد والمنظمة والمجتمع، فلأهمية الموضوع جاءت الدراسة توضح الدور الذي تلعبه الموارد البشرية المؤهلة في تحقيقها لفعاليات التحول الرقمي.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة تدريب الموارد البشرية وأهميته وكذا التحول الرقمي ومتطلباته؛
- تحديد واقع تدريب الموارد البشرية بمركز البريد بامشدالة؛
- تحديد واقع التحول الرقمي بمركز البريد بامشدالة؛

- تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- الخروج بالنتائج والاقتراحات الخاصة بالدراسة.
- منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي.
- تقسيمات الدراسة:
- المحور الأول: الجانب النظري للدراسة؛
- المحور الثاني: الدراسة التطبيقية للموضوع بمركز البريد بامشدة.

المحور الأول: الجانب النظري للدراسة

تعد وظيفة تنمية الموارد البشرية وظيفة محورية نظرا للتطورات والمتطلبات البيئية الخارجية، التي فرضت العديد من القيود التنظيمية التي وجب التكيف معها بشكل أو بآخر، فثورة المعلومات أثرت تأثيرا مباشرا على المنظمات وبالأخص مواردها البشرية، وهذا ما فرض حتمية وجود برامج تطويرية وتدريبية للأفراد تتماشى مع تلك التطورات وخاصة التكنولوجيا، الأمر الذي جعل حتمية تدريب الموظفين وتأهيلهم لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

أولاً: مفهوم تدريب الموارد البشرية

قبل التطرق لمتغيرات الدراسة يجب أولاً التطرق لبعض المصطلحات.

1- تنمية الموارد البشرية: هي العملية التي تسعى لزيادة معارف ومهارات الأفراد وقدراتهم وكفاراتهم، من أجل أن تصبح فاعلة وقادرة على الدخول في سوق العمل، وتنميتها من خلال إتباع عدة أساليب من بينها التدريب المستمر.⁽¹⁾

2- تعريف الموارد البشرية: هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، من خلال ثقافتها التنظيمية التي تحدد أنماطهم وسلوكياتهم، ومجموعة الخطط والأنظمة والسياسات التي تنظم أداء مهامهم⁽²⁾.

(1) خالد زحراح: تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد، 01، 2024، ص 140.

(2) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 11.

3- إدارة الموارد البشرية: يمكن تعريفها على أنها تلك الإدارة المسؤولة على اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية واهداف الموارد البشرية للمنظمة، بما يضمن لها الاستخدام الفعال وهذا من أجل السعي إلى تأكيد فعالية المنظمة، داخل بيئتها التنظيمية.⁽³⁾

- كما تعرف على أنها علم إداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات، ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات.⁽⁴⁾

4- تدريب الموارد البشرية:

هي عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال، في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل، وفي تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجاتهم في المنظمة في الحاضر والمستقبل.⁽⁵⁾

من خلال التعريف يتضح أن السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب للمنظمة هو ضمان تحقيقها لأفضل العوائد، والذي يتمثل في موردها البشري، ولذلك فإن الهدف الأساسي لهذه العملية تحقيق نوع من التغيير في المعرفة والمهارات والخبرات والسلوك والاتجاه والذي من شأنه أن يعزز كفاءة الموظف.

5- التدريب الرقمي للموارد البشرية: يعرف على أنه عملية منظمة تتم في بيئة تفاعلية مبنية على استخدام شبكة الأنترنت والحاسوب، متعددة الوسائط والأجهزة لعرض البرمجيات والدورات الالكترونية، باتباع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي لتحقيق الأهداف التدريبية، واتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم، وللتدريب الرقمي عدة مزايا من أهمها تنمية مهارات التفكير ومهارة حل المشكلات، بالإضافة إلى خلق بيئة وثقافة مناسبة لتنمية عمالة المعرفة من خلال التعلم المستمر، وتنمية مهارات استخدام الحاسوب بالإضافة إلى تدريب عدد أكبر من العاملين.⁽⁶⁾

(3) يوسف حجيم الطائي هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص29.

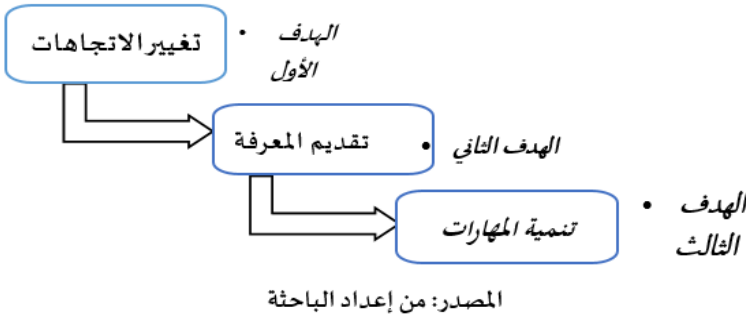
(4) محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص13.

(5) باري كشواين: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص118.

(6) زير صبرينة: نحو التدريب الالكتروني للموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة مجمع سونلغاز، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد48، 2017، ص625.

6- أهداف التدريب: يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف على مستوى كل برنامج تدريبي على حدى، ويمكن لكل برنامج أن يحقق هذه الأهداف، وأن يتأكد من تحقيقه ويمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية وهي موضحة في الشكل الموالي.⁽⁷⁾

الشكل 1: أهداف تدريب الموارد البشرية



✓ تغيير الاتجاهات: وتعني التغيير في نية التصرف السلوكي، وكذا تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة، أو ظروف عمل جديدة.

✓ تقديم المعرفة: وذلك من خلال القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أفضل ما توصل إليه البحث العلمي، وذلك استناداً إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به.

✓ تنمية المهارات: وهي تشير إلى استخدام المعرفة بشكل يسمح بممارسة العمل فعلياً، وتركز البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع المهارات إلى توضيح خطوات العمل خطوة خطوة، كما تركز على ما يجب عمله وما لا يجب فعله، وعلى المواقف المختلفة وطريقة التصرف معها، وعلى ما يمكن استخدامه من موارد وامكانيات.

7- مقومات التدريب الفعال: لزيادة فعالية البرامج التدريبية لابد من مراعاة مايلي:⁽⁸⁾

- ضرورة توفير المعلومات التي تساعد على عملية التخطيط للتدريب وفقاً لاحتياجات

(7) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 322 "بالتصرف".

(8) نزار عوني اللبدي: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص ص 324-325.

تصميم البرامج التدريبية التي تتماشى وتناسب مع الاحتياجات الخاصة بالمتدربين؛
 - التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة، حتى تضمن الجدية وتحقيق النتائج المرجوة، مع مراعاة التجانس في نوعية المتدربين؛
 - العناية في اختيار المدربين، والوسائل التدريبية المناسبة، بحيث تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين، وتوفير الميزانية اللازمة لتغطية النفقات، وكذا اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفعاليته، مع وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب.

ثانياً: التحول الرقمي

1- مفهوم التحول الرقمي: من الصعب إيجاد تعريف واحد ومتفق عليه للتحول الرقمي كونه قد شمل جميع المجالات، فكل ما قدم تعريفاً له استند إلى خلفيته العلمية ليصف حالة التحول الرقمي في قطاع تخصصه. فيمكن تعريف التحول الرقمي على أنه: إدخال المستجدات في التقنيات والابتكارات، التي تستخدم وتمكن من التحسينات الرئيسية في الجودة والكفاءة والجوانب التكنولوجية للرقمنة المنفذة.⁽⁹⁾

ويعرف أيضاً على أنه: تحويل جزء أو كل في أجزاء المنظمة، من خلال تطبيق جزء من التكنولوجيا أو التقنيات الرقمية لتحسين نشاط أو مجموعة من الأنشطة.⁽¹⁰⁾

2- أهمية التحول الرقمي: يعد التحول الرقمي digital transformation أحد أبرز القضايا المحورية التي تشغل المنظمات والأفراد، إذ لا يقتصر تأثيره على قطاع معين بل يمتد إلى جميع المجالات ومن أهميته نذكر:⁽¹¹⁾
 - تعزيز الكفاءة التشغيلية، تحسين تجربة العملاء والمستفيدين، دعم القرارات المبنية على البيانات.

وهناك أهمية أخرى فتتمثل في إتاحة أنشطة جديدة وتوفير قيمة مضافة وتخفيض في التكاليف، بالإضافة إلى زيادة المرونة وتوفير متطلبات اتخاذ القرار، وزيادة كفاءة التنسيق بين الأنشطة المختلفة.⁽¹²⁾

(9) عبود يوسف محمد مظهر: إدارة التحول الرقمي في المنظمات من منظور استراتيجي، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2024، ص 27.

(10) John stark: digital transformation of industry, springer international publishing, 2020, p27

(11) عبد الله السلحوت: التحول الرقمي بين إمكانية الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2025، ص 31.

(12) معاوية فهد داود القواسمي: التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2025، ص 17.

كما يهدف التحول الرقمي لتحقيق:⁽¹³⁾

- تعزيز وتطوير أنظمة تكنولوجية أكثر ابتكاراً على مستوى المنظمات؛
 - حماية البيانات الرقمية، وسهولة إدارتها والوصول إليها وكذا ضمان الشفافية؛
 - تطبيق أعمال جديدة ومبتكرة وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.
- 3- متطلبات التحول الرقمي: إن مشروع التحول الرقمي في أي منظمة يتطلب تهيئة الظروف الملائمة لضمان نجاحه، ومن بين المتطلبات نذكر:

- المتطلبات التقنية للتحول الرقمي: يحتاج التحول الرقمي أنواعاً وأشكالاً مختلفة من التكنولوجيا الرقمية، وأدوات وقواعد بيانات تتيح للمنظمات خيارات وبدائل متعددة للقيام بمختلف مهامها وعملياتها.⁽¹⁴⁾

- المتطلبات البشرية للتحول الرقمي: وتتمثل في الكفاءات العناصر البشرية المؤهلة والقادرة على التعامل مع التكنولوجيا الرقمية المتطورة، والقدرة على الابتكار والابتكار والإبداع في هذا المجال.⁽¹⁵⁾

- المتطلبات الإدارية والمالية للتحول الرقمي: حيث أن نجاح استراتيجية التحول الرقمي يضمن إجراء تغييرات تنظيمية جوهرية، تمس هذه الأخيرة الهياكل التنظيمية وكذا التخطيط الجيد والاستراتيجية الواضحة الأهداف، وكذا إدارة التغيير والابتكار، أما فيما يخص المالية فتخص الدعم المالي من إجراءات الشراء للمعدات والتقنيات اللازمة لتحقيق أهداف التحول الرقمي.⁽¹⁶⁾

4- علاقة تدريب الموارد البشرية بالتحول الرقمي:

تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونه، إذ يجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة،

(13) شاوشى خيرة: التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة، التدقيق، المالية، المجلد 05، العدد 01، 2023، ص 19 بالتصرف.

(14) بلقاضي أسى: متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة، دراسة حالة اتصالات الجزائر بولاية سطيف مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، 2024، ص 695.

(15) وفاء زوقار: أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2023-2024، ص 68.

(16) المرجع نفسه، ص 69.

كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع الثقة الكاملة بالتغيير والتطوير، ولهذا نجد أن تدريب الموارد البشرية هو بعد ومطلب من متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المنظمات فحتى بوجود جميع الإمكانيات المالية والتقنية لا يمكن أن ينجح التحول الرقمي إلا بإضافة العنصر البشري المؤهل.

المحور الثاني: الدراسة التطبيقية بمركز البريد بامشدالة

أولاً: منهجية الدراسة

1- المنهج المستخدم في الدراسة

يعتبر المنهج المستخدم في الدراسة هو الأساس لكل دراسة ولاسيما في الميادين الاقتصادية والعلمية فهو يكسب البحث طابعه العلمي، ومنه في الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع المدروس.

02- عينة الدراسة

على اعتبار العينات أنواع فإن عينة بحثنا من نوع العينة الشاملة وإن عينة الدراسة شملت 30 عامل في مركز البريد بدائرة امشدالة.

03- أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في:

- الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على البيانات الأولية الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛ المتوسط الحسابي Mean: وذلك بهدف معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة
- معامل الارتباط: من أجل معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- معامل التحديد: لمعرفة درجة تفسير المتغير المستقل للمتغيرات التابعة؛
- الأهمية النسبية: والتي تم تحديدها وفق سلم ليكرت الخماسي حيث الحد الأعلى=5، والحد الأدنى=1 حيث طول الفئة للوزن مقدرة ب0,8

الجدول 1: يوضح الفئات لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1-1.79	1.8-2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	4.20-5.00
الأهمية النسبية	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة

1- معامل الثبات وصدق الاستبانة: يتم قياسه بحساب معامل ألفا كرونباخ

-معامل ألفا كرونباخ للمحورين:

الجدول 02: يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ

0.864	قيمة ألفا كرونباخ الكلية
-------	--------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال تحليل الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية للدراسة قدرت بـ 0,864 حيث هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا كرونباخ للقياس التي تقدر بـ 0.6 ، مع العلم أنه يكون هناك ثبات أكثر لأداة القياس عندما تكون قيمة ألفا كرونباخ الكلية للمحاور أكبر من قيمة ألفا كرونباخ للقياس وهذا ما تحقق ، وبالتالي يجعلنا على ثقة تامة بصحة وثبات الاستبيان.

ثانيا: ثانيا: تحليل نتائج الدراسة.

1- تحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

يمكن توضيح الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من خلال الجدول الموالي:

الجدول 03: يوضح المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

13	ذكر	متغير الجنس
17	أنثى	
30	المجموع	
02	من 20-30	العمر
18	من 31-40	
09	من 41-50	
01	أكبر من 50	
30	المجموع	

06	متوسط	المستوى التعليمي
06	ثانوي	
17	جامعي	
01	اخر	
30	المجموع	
07	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
15	من 5-9 سنوات	
04	من 10-14 سنة	
04	من 15-20 سنة	
30	العدد الإجمالي لأفراد العينة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الspss

من خلال تحليل الجدول الخاص بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة يتضح ما يلي:

يتضح من خلال تحليل متغير الجنس أن هناك اختلاف في هذا المتغير، حيث تحتوي المؤسسة محل الدراسة على عنصري الذكور والإناث، إلا أن النسبة الكبيرة تعود لفئة الإناث وهذا يدل على أن هذا المجال يساعد المرأة على العمل ويزيد من دقة الدراسة وجود كلا الجنسين، أما بالنسبة لمتغير العمر فيلاحظ أن هناك اختلاف درجات العمر لدى عينة الدراسة، إلا أن النسبة الكبيرة كانت تخص الفئة العمرية من 31-40، وهذا يدل على أن خصائص العينة من فئة الشباب وبالتالي لديهم تطلعات حول التكنولوجيا الرقمنة وبالتالي انعكاسهم إيجابي على نتائج الدراسة، يقابلها كذلك بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي الذي كانت أعلى نسبة فيه تعود للمستوى الجامعي، والذي له تأثير كبير على دقة النتائج وخاصة كما نعلم أنه كلما يكون هناك مستوى تعليمي أفضل كلما زادت مهارات وقدرات الأفراد، وبالتالي هذه الصفة في عينة الدراسة تزيد من قدرتهم على الإجابة على محاور الاستبيان وهذا ما فسره متغير الخبرة المهنية التي كانت النسبة الكبيرة فيها تعود لفئة من 5 إلى 9 سنوات في العمل.

والغرض الإجمالي من تحليل المتغيرات الشخصية هو تأثيرها على نتائج الدراسة، خاصة فيما يتعلق باستمارة الاستبيان المقدمة لهم، والتي على أساس إجاباتهم يتم الوصول

لهدف هته الدراسة والنتائج العامة، وفي الأخير الخصائص الشخصية لعينة الدراسة كانت ملائمة للقيام بذلك.

02- تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بتدريب الموارد البشرية

سيتم تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور تنمية الموارد البشرية "تدريب الموارد البشرية" المعبر عنها من خلال الأسئلة التي تتراوح من السؤال 1 إلى السؤال 19.

الجدول 04: يوضح المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

م	العبارة	استجابات أفراد العينة (النسبة المئوية)					الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		أعراض بشدة	أعراض	أحادي	أوافق	أوافق بشدة		
01	تعمل مؤسستك على رفع معارفك ومهارتك من خلال دورات تدريبية.	05	05	01	12	07	0.2647	متوسطة
		16.7%	16.7%	3.3%	4.0%	23.3%		
02	تقوم المؤسسة بتقييم موضوعي للأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية.	02	08	03	14	03	1.3093	مرتفعة جدا
		6.7%	26.7%	10%	46.7%	10%		
03	تقوم مؤسستك بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية.	01	08	02	15	04	0.2072	مرتفعة
		3.3%	26.7%	6.7%	50%	13.3%		
04	هناك عدالة في استفادة جميع الموظفين من البرامج التدريبية خاصة الذين لديهم احتياجات للتدريب.	04	12	02	08	04	1.3321	متوسطة
		13.3%	40%	6.7%	26.7%	13.3%		
05	تسعى مؤسستك لوضع برامج تكوينية تساعد على استخدام التكنولوجيا الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة.	02	09	02	10	07	1.3257	متوسطة
		6.7%	30%	6.7%	33.3%	23.3%		
06	يتم تدريب الموظفين بأساليب وطرق حديثة تساعد على الرفع من مهاراتهم ومعارفهم الوظيفية.	02	08	02	13	05	1.3257	متوسطة
		6.7%	26.7%	6.7%	43.3%	16.7%		
07	تقوم مؤسستك بمقارنة أداء الموظفين قبل وبعد العملية التدريبية.	01	10	04	12	03	1.1264	متوسطة
		3.3%	33.3%	13.3%	40%	10%		
		02	08	03	14	03	1.1724	متوسطة

								تعمل البرامج التدريبية علي تكوين ثقافة مشتركة وتحقيق اهداف مشتركة للمؤسسة.	08
			10%	46.7%	10%	26.7%	6.7%		
			03	10	02	13	02	تعمل مؤسستك علي تحفيز ومكافاة فريق العمل الذي يعمل بطرق ووسائل عمل حديثة.	09
متوسطة	1.2172	2.96	10%	33.3%	6.7%	43.3%	6.7%		
			04	07	06	10	03	تقوم مؤسستك بأخذ أرائكم حول مدى رضاكم عن البرامج التدريبية واستفادتكم منها.	10
متوسطة	1.2452	2.96	13.3%	23.3%	20%	33.3%	10%		
			01	10	07	08	04	توفر لك المؤسسة فرص كافية للمشاركة في الدورات التدريبية.	11
متوسطة	1.1366	2.86	3.3%	33.3%	23.3%	26.7%	13.3%		
			02	13	03	10	02	البرامج التدريبية المقدمة تلبي احتياجات عمالك.	12
متوسطة	1.1552	3.1	6.7%	43.3%	10%	33.3%	6.7%		
			04	17	05	01	03	البرامج التدريبية التي تلقيتها ساهمت في تحسين ادائك الوظيفي.	13
مرتفعة	1.1012	3.6	13.3%	56.7%	16.7%	3.3%	10%		
			03	11	09	04	03	البرامج التدريبية المقدمة واضحة الاهداف وذات جودة عالية	14
متوسطة	1.1351	3.23	10%	36.7%	30%	13.3%	10%		
			04	16	04	02	04	هناك سهولة في التفاعل مع المدربين في الدورات التكوينية	15
مرتفعة	1.2242	3,50	13.3%	53.3%	13.3%	6.7%	13.3%		
			04	15	04	06	01	الأدوات المستخدمة في التدريب كانت مناسبة وسهلة الاستخدام.	16
مرتفعة	1.0747	3.50	13.3%	50%	13.3%	20%	3.3%		
			07	14	02	06	01	تشعر بالثقة اتجاه التقنيات التي تعلمتها.	17
مرتفعة	1.1547	3.66	23.3%	46.7%	6.7%	20%	3.3%		
مرتفعة	0.7667	3.86	04	21	02	00	03		18

			13.3 %	70 %	6.7 %	00%	10%	امتلاك قدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية داخل المؤسسة.	
مرتفعة	0.6617	3.90	04 13.3 %	20 66. 7%	00 00 %	05 16.7 %	01 3.3%	امتلاك قدرة على التعامل مع الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الحديثة.	19

المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور تدريب الموارد البشرية = 3.40 0,76841 مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الSPSS

من خلال تحليل استجابات أفراد العينة للمحور يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لتدريب الموارد البشرية قدر بـ 3.40 بانحراف معياري إجمالي قدره 0,76841، بأهمية نسبية مرتفعة تدل على درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات هذا المحور، حيث يختلف ترتيب العبارات الخاصة بهذا المحور باختلاف متوسطها الحسابي، فلو رجعنا لأعلى قيمة للمتوسط الحسابي الذ قدر بـ 4.5 ويعود للعبارة رقم 02 والتي كانت فيها نسبة الموافقة بدرجة عالية على أنه هناك تقييم موضوعي للأداء في المؤسسة لتحديد الاحتياجات التدريبية، أما أقل متوسط حسابي قدر بـ 2.86 يعود للعبارة رقم 11 والذي يفسر نسبة معارضة لبعض أفراد العينة على أنه هناك مشاركة في البرامج التدريبية المقدمة، إلا أنه هناك فئة موافقة على ذلك ترجمها المتوسط الحسابي للعبارات الأخرى للمحور، في الأخير يمكن القول أن هناك واقع لوظيفة تدريب الموارد البشرية في المؤسسة.

03- تحليل نتائج المحور الثاني: المتعلق بالتحول الرقمي: والذي يعبر عليها من خلال

الأسئلة التي تتراوح بين 20- 37

الجدول 05: استجابات أفراد العينة لبعد التحول الرقمي

م	العبارة	استجابات أفراد العينة (التكرار- النسبة المئوية)					الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		أعار ض بشدة	أحا يد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي		
20	هناك تجسيد لمفهوم الرقمنة في المؤسسة.	01 3.3 %	07 23. 3%	02 6.7%	15 50%	05 16.7%	1.136 6	مرتفعة
21	توفر لك المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة لمختلف الأقسام والمكاتب.	03	04	02	15	06	1.250 7	مرتفعة
		10 %	23. 3%	6.7%	50%	20%		

مرتفعة	1.098 0	3.63	05	16	04	03	02	يتوفر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية الكافية لممارسة الاعمال لإدارية.	22
			16.7%	53.3 %	13.3 %	10 %	6.7 %		
مرتفعة	1.165 1	3.43	04	15	03	06	02	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها.	23
			13.3%	50%	10%	20 %	6.7 %		
مرتفعة	1.295 4	3.66	10	09	04	05	02	يوجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط بين الإدارة والموظفين intranet	24
			33.3%	30%	13.3 %	16.7%	6.7 %		
مرتفعة	1.112 1	3.73	08	12	05	04	01	تمتلك المؤسسة بريد الكتروني يسهل من عملية التواصل وتحويل العمل المطلوب بدقة وبسرعة.	25
			26.7%	40%	16.7 %	13.3%	3.3 %		
مرتفعة	1.166	3.53	07	09	09	03	02	تمتلك المؤسسة وسائل التواصل الحديثة تسهل انجاز المهام والاعمال بكفاءة	26
			23.3%	30%	30%	10 %	6.7 %		
مرتفعة	0.935	3.76	05	17	05	02	01	يوجد في المؤسسة خبراء في الاعلام الالي قادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية.	27
			16.7%	56.7 %	16.7 %	6.7 %	3.3 %		
متوسطة	1.06	3.33	02	15	06	05	02	تستخدم المؤسسة أنظمة تقنية حديثة لأداء المهام.	28
			6.7%	50%	20%	16.7%	6.7 %		
مرتفعة	1.195	3.53	06	13	04	05	02	هناك شعور جيد للموظفين حول التعامل مع التقنيات الرقمية الجديدة.	29
			20%	43.3 %	13.3 %	16.7%	6.7 %		
متوسطة	1.235	3.30	03	16	01	07	03	هناك دعم من الإدارة العليا لتبني التحول الرقمي.	30
			10%	53.3 %	3.3%	23.3%	10 %		

مرتفعة	1.055	3.70	07	13	0	04	06	هناك تأثير للتحول الرقمي على سرعة انجاز الاعمال.	31
			23.3%	43.3 %	0%	13.3%	20 %		
مرتفعة	1.195	3.46	04	16	03	04	03	ساهم التحول الرقمي في المؤسسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.	32
			13.3%	53.3 %	10%	13.3%	10 %		
مرتفعة	1.006	3.76	05	18	04	01	02	هناك قبول لفكرة الرقمنة من طرف العاملين.	33
			16.7%	60%	13.3 %	3.3 %	6.7 %		
مرتفعة	1.118	3.70	05	18	03	01	03	تتوفر لدى مؤسستك الأنظمة التقنية الضرورية لدعم التحول الرقمي في المؤسسة(شبكة انترنت، أجهزة حديثة).	34
			16.7%	60%	10%	3.3 %	10 %		
مرتفعة	1.063	3.80	06	18	02	02	02	لدى مؤسستك خطة استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي.	35
			20%	60%	6.7%	6.7 %	6.7 %		
مرتفعة	1.105	3.53	04	16	04	04	02	تقدم مؤسستك الدعم الكافي من موارد لتطبيق التحول الرقمي.	36
			13.3%	53.3 %	13.3 %	13.3%	6.7 %		
مرتفعة	0.961	3.80	05	19	02	03	01	توفر المؤسسة أنظمة متطورة لأمن وحماية المعلومات الخاصة بالعاملين.	37
			16.7%	63.3 %	6.7%	10 %	3.3 %		

مرتفعة 0,78220 3,60

المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد التحول الرقمي=

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الSPSS

من خلال تحليل استجابات افراد العينة لمحور التحول الرقمي المعبر عليه من خلال الجدول السابق والذي يعبر عليه من خلال عينة الدراسة الخاصة بمركز البريد بامشدة يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور قدر ب3,60 بانحراف معياري قدر ب 0,78220 وهذا يدل على أنه هناك أهمية نسبية مرتفعة لبعد التحول الرقمي، حيث يشير

ذلك أنه هناك تجسيد لمفهوم الرقمنة بالإضافة إلى توفر وسائل تكنولوجية حديثة لمختلف الأقسام، ووجود أنظمة حماية متطورة داخل المؤسسة، وكذلك هناك تأثير للتحول الرقمي على سرعة انجاز الاعمال والذي ساهم بدوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مركز البريد بامشدالة، بالإضافة الى وجود الدعم من مختلف الموارد والامكانيات لتسهيل القيام بمختلف الاعمال، وفي الأخير يمكن القول أن هناك واقع جيد للتحول الرقمي لدى عينة مركز البريد بامشدالة عبر عليه من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الدراسة بالإضافة الى المتوسط الحسابي لكل سؤال حيث كانت معظمها بأهمية نسبية مرتفعة ، أما بالنسبة للانحراف المعياري الإجمالي فيدل على عدم تشتت العبارات وانتمائها للمحور الذي تنتهي اليه.

04- العلاقة بين المتغيرين

- معامل الارتباط

الجدول 06: يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تدريب الموارد البشرية		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
0.005	0.50**	التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الSPSS

توجد علاقة طردية وموجبة بين تدريب الموارد البشرية والتحول الرقمي بمركز البريد بامشدالة، بمعامل ارتباط 0,50 عند مستوى معنوية 1% وهذا ما فسره الجدول السابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية بينهما لأن مستوى المعنوية لمعدل الارتباط بينهما اقل من 1%.

- معامل التحديد: حيث من خلاله يمكن التعرف على درجة التأثير

الجدول 07: يوضح مصفوفة معامل التحديد

مستوى المعنوية	معامل التحديد	تدريب الموارد البشرية
0.005	0,25	التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الSPSS

من خلال تحليل نتائج الجدول المتعلق بمعامل التحديد يتضح أن معامل التحديد بين المتغيرين يساوي 0.25 وهذه النتيجة تفسر من خلال أن التحول الرقمي في المؤسسة يفسره تدريب الموارد البشرية بنسبة 25% باعتبار أن تدريب الموارد البشرية يعد بعد من أبعاد التحول الرقمي والذي له أثر كبير على نجاحه باعتبار ان الموارد البشرية في المنظمة أصبحت

تمثل موردا أساسيا لتحقيقها للتميز المؤسسي أما النسبة المتبقية وهي نسبة 75% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، كما أشرنا سابقا أنه توجد عدة متطلبات وأبعاد لنجاح التحول الرقمي فمثلا: ثقافة المنظمة، التكنولوجيا المستخدمة، الإمكانيات والموارد، دعم الإدارة العليا... الخ، الا انه دراستنا اقتصرنا على عنصر التدريب فقط.

- معادلة خط الانحدار البسيط

من خلال تحليل معطيات والنتائج الخاصة بمخرجات الspss يمكن استخراج معادلة خط الانحدار البسيط كمايلي:

$$Y=a+bx$$

حيث y: هو المتغير التابع، x: هو المتغير المستقل و a و b قيم لثوابت يتم استخراجها من الجدول الخاص به لتقدير المعادلة وتصبح بذلك المعادلة كالآتي:

$$\text{التحول الرقمي} = \text{تدريب الموارد البشرية} \times 0.513 + 1.860$$

يمكن تفسير المعادلة كالآتي: أن هناك تأثير إيجابي للمتغير المستقل على المتغير التابع وهذا ما فسرتة قيمة b الموجبة أي أن تدريب الموارد البشرية يؤثر تأثير إيجابي على التحول الرقمي بمركز البريد بامشدالة.

خاتمة:

وفي الختام يمكن القول أن تدريب الموارد البشرية أصبح عنصرا مهما في نجاح ثقافة التحول الرقمي والتطورات التكنولوجية في المنظمات، فالتكنولوجيا وحدها ليست كافية لإحداث التغيير المنشود، مالم تدعم بموارد بشرية مؤهلة وقادرة على التأقلم معها وتوظيفها بطريقة فعالة، ومن خلال البرامج التدريبية المستمرة يتم تزويد الموارد البشرية بالمهارات الرقمية اللازمة، واستخدام الأدوات الرقمية التي تسمح لهم بالتعامل مع الكم الهائل من البيانات وتحليلها والعمل على حمايتها، من خلال أنظمة ذكية تضمن أمنها وسريتها، وهذا ما يسمح بان يعزز قدرتهم على التكيف مع مختلف التغيرات المستمرة في بيئة العمل، كما أن التدريب المستمر يساعد في مقاومة التغيير وزيادة أداء العاملين وتحسين جودة خدماتهم، مما يجعل منهم عنصرا فعالا في تحقيق متطلبات التحول الرقمي الذي أصبح في الوقت الحالي ضرورة ملحة لتحقيق استمرارية وتميز المنظمات.

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما تعلق بالجانب النظري والجانب التطبيقي:

1- النتائج النظرية:

- إن مشروع التحول الرقمي في أي مؤسسة، يتطلب تهيئة بيئة ملائمة تحتوي متطلبات تضمن نجاحه (متطلبات تقنية، بشرية، إدارية، مالية) حيث تضمن دعم التغيرات الشاملة من حيث نوعية العمالة، التكنولوجيا المستخدمة وطرق الأداء؛
- يعد تدريب الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية لتنمية الكفاءات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2- النتائج التطبيقية وتمثلت في:

- قيمة الفا كرونباخ الكلية بلغت قيمتها 0.86 وهي قيمة أكبر من قيمة الفا كرونباخ للقياس، وبالتالي هناك دقة وصحة وثبات للاستبيان؛
- المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور تدريب الموارد البشرية بلغ قيمته 3.40 بانحراف معياري قدره 0.76، فحسب مقياس ليكرت الخماسي للقياس فإن هناك واقع جيد لتدريب الموارد البشرية بمركز البريد بامشدالة وبأهمية نسبية مرتفعة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
- المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور التحول الرقمي بلغ قيمة 3.60 بانحراف معياري إجمالي قدره 0.78، وهذا ما يدل على أنه هناك واقع جيد بأهمية نسبية مرتفعة للتحول الرقمي بمركز البريد بامشدالة، أما قيمة الانحراف المعياري تدل على عدم تشتت العبارات المنتمية لهذا المحور وبهذا يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية؛
- هناك علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين تدريب الموارد البشرية والتحول الرقمي بمركز البريد بامشدالة، تم معرفتها من خلال قيمة معامل الارتباط التي بلغت $R=0.50$ ، وبهذا تثبت صحة الفرضية الثالثة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والتحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 01%؛
- هناك درجة تأثير بين تدريب الموارد البشرية والتحول الرقمي بنسبة 25%، وما عبرت عنه قيمة معامل التحديد $R^2=0.25$
- وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب على التحول الرقمي بمركز البريد بامشدالة عند مستوى المعنوية 1% وبذلك تثبت صحة الفرضية الثالثة.

3- الاقتراحات والتوصيات:

وفقاً للنتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- ضرورة تطبيق مبدأ العدالة في استفادة الموظفين من البرامج التدريبية في مركز البريد بامشداة؛
- ضرورة توفير أنظمة تحفيزية وكفاءات لفريق العمل الذي يدعم البرامج التدريبية يسهل من عملية استخدام التقنيات والوسائل الحديثة؛
- الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين وانطباعاتهم حول البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهم ومدى الاستفادة منها؛
- ضرورة توفير أنظمة متطورة لدى مركز البريد، يضمن حماية أكثر للبيانات والمعلومات، مع ضرورة توفير المؤسسة للأنظمة والتقنيات الحديثة التي تساعد في عملية تقييمها لأداء العمال، من أجل ضمان توفير البرامج التدريبية للفئة المحتاجة لذلك؛
- كذلك محاولة تقديم الدعائم الكافية والمتطلبات اللازمة لضمان التجسيد الجيد في المؤسسة، وعدم التركيز على جانب معين فقط، لأن التحول الرقمي يحتاج إلى متطلبات متكاملة فيما بينها، وغياب أو نقص أحدهما يؤثر على النتائج المتوقعة.

المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، 2004.
- باري كشواين إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- عبد الله السلحوت، التحول الرقمي بين إمكانية الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2025.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- عهود يوسف محمد مظهر، إدارة التحول الرقمي في المنظمات من منظور استراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2024.
- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

- معاوية فهد داود القواسمي، التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2025.
- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.
- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط2. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، المقالات:
- بلقاضي آسيا، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة، دراسة حالة اتصالات الجزائر بولاية سطيف مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، 2024.
- خالد زحزاح، تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2024.
- زير صبرينة، نحو التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة مجمع سونلغاز، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 48، جامعة بسكرة، 2017.
- شاوشي خيرة، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة، التدقيق، المالية، المجلد 05، العدد 01، 2023.
- وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2023-2024.
- الكتب باللغة الأجنبية:
- John stark,digital transformation of indudtry,spinger international publishing,2020 ,p27.