



جامعة عمار ثليجي بالاغواط



كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تحت عنوان:

## ادارة المواهب الرقمية في ظل التحول الرقمي للمؤسسات الجزائرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

- د. مولاي مرزوق

- محمد سعداوي

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب    | الجامعة       | الصفة        |
|-----------------|---------------|--------------|
| د. خليفي رابح   | جامعة الاغواط | رئيسا        |
| د. مولاي مرزوق  | جامعة الاغواط | مشرفا ومقررا |
| أ.د. بغداد قرزو | جامعة الاغواط | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2025-2026

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، ثم أما بعد:

فالشكر أولا وأخيرا لله عز وجل وحده على نعمه التي لا تحصى، ومنها أن من علينا بإتمام هذا

العمل المتواضع...

اما بعد اتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ مولاي مرزوق ، المشرف على هذا العمل، على ما

قدمه لنا من توجيه ودعم طيلة مراحل إنجاز هذا المشروع.

كما اعبر عن عميق تقديرنا وامتناننا لكل الذين كان لهم الأثر الكبير في مسيرتنا الأكاديمية.

ولا يفوتنا أن نشكر الطاقم الإداري بالقسم على ما وفره لنا من دعم وتسهيلات و تعاون وموارد

ساعدتنا على إتمام هذا العمل في أحسن الظروف.

# إهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى الطريق الحق والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه وأتباعه إلى يوم النشر أما بعد:

إلى أمي وابي

اللذان رباني على الصبر والقوة، وكانا لي السند والملجأ،  
لولاكما لما وصلت، ولكما وحدكما أهدي هذا الإنجاز، فكل حرف فيه يحمل  
من عطائكما الكثير.

إلى عائلتي التي كانت الدعم والسند،  
إلى أساتذتي الكرام الذين رافقوني بعلمهم وتفانيهم،  
وإلى زملائي الأعزاء الذين شاركوني الطريق، وتقاسمنا معاً كل لحظات التعب  
والنجاح...

أهدي هذا العمل لكل من كان له أثر في هذه الرحلة.

سعداوي محمد

## الملخص

### ملخص:

تناولنا في هذه المذكرة موضوع إدارة المواهب الرقمية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحول الرقمي، حيث هدفت إلى دراسة واقع إدارة الكفاءات الرقمية داخل المؤسسات الاقتصادية والعمومية، وتحليل علاقتها بالتحول الرقمي الذي أصبح ضرورة استراتيجية فرضتها التطورات التكنولوجية الحديثة. وقد ركزت الدراسة على إبراز المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي، مع توضيح أهمية العنصر البشري في إنجاح مشاريع الرقمنة وتحقيق الأداء المؤسسي الفعّال. كما تطرقت إلى واقع التحول الرقمي في الجزائر والجهود المبذولة من طرف الدولة والمؤسسات في مجال الرقمنة، إضافة إلى دراسة ممارسات استقطاب وتطوير وتحفيز المواهب الرقمية. وأظهرت الدراسة أن المؤسسات الجزائرية لا تزال تواجه عدة تحديات تنظيمية وبشرية وتقنية، من أبرزها البيروقراطية، وضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات المتخصصة، وضعف برامج التكوين، وهجرة المواهب الرقمية نحو الخارج. كما خلصت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الجزائرية يرتبط بشكل مباشر بمدى قدرتها على الاستثمار في رأس المال البشري الرقمي، وتبني سياسات حديثة في إدارة الموارد البشرية، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار والتعلم المستمر، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

## **Abstract:**

This thesis addresses the topic of **Digital Talent Management in Algerian Institutions under Digital Transformation**. It aims to analyze the reality of managing digital talents within Algerian economic and public institutions and to examine the relationship between digital talent management and digital transformation, which has become a strategic necessity imposed by rapid technological developments.

The study focused on presenting the theoretical concepts related to digital talent management and digital transformation, while highlighting the importance of human capital in ensuring the success of digitalization projects and improving institutional performance. It also examined the reality of digital transformation in Algeria, the efforts made by the government and institutions in the field of digitalization, as well as the practices of attracting, developing, motivating, and retaining digital talents.

The study concluded that the success of digital transformation in Algerian institutions depends largely on their ability to invest in digital human capital, adopt modern human resource management strategies, and provide an organizational environment that encourages innovation and continuous learning. Such efforts would contribute to strengthening competitiveness and achieving sustainable institutional development.

---

# فهرس المحتويات

---

| المحتوى                                                          | الصفحة |
|------------------------------------------------------------------|--------|
| شكر و عرفان                                                      |        |
| اهداء 1                                                          |        |
| الملخص                                                           |        |
| مقدمة                                                            |        |
| تمهيد                                                            | 1      |
| 1- إشكالية الدراسة                                               | 2      |
| 1-1 الأسئلة الفرعية                                              | 3      |
| 1-2 فرضيات الدراسة                                               | 3      |
| 2- أهداف الدراسة                                                 | 3      |
| 3- أهمية الدراسة                                                 | 4      |
| 4- منهجية الدراسة                                                | 4      |
| 1-4 منهج الدراسة                                                 | 4      |
| 2-4 أدوات الدراسة                                                | 5      |
| 5- عينة الدراسة                                                  | 6      |
| 6- طريقة التمهيش                                                 | 7      |
| 7- الدراسات السابقة                                              | 10-8   |
| الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي |        |
| تمهيد                                                            | 12     |

|                                                                |                                                                      |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 13                                                             | المبحث الأول: إدارة المواهب – المفهوم والتطور                        |
| 13                                                             | المطلب الأول: تعريف إدارة المواهب                                    |
| 16                                                             | المطلب الثاني: مكونات إدارة المواهب (الاستقطاب – التطوير – الاحتفاظ) |
| 18                                                             | المطلب الثالث: أهمية المواهب في المؤسسات الحديثة                     |
| 22                                                             | المبحث الثاني: المواهب الرقمية – التعريف والخصائص والمهارات          |
| 22                                                             | المطلب الأول: مفهوم المواهب الرقمية                                  |
| 24                                                             | المطلب الثاني: أهم المهارات الرقمية المطلوبة                         |
| 26                                                             | المطلب الثالث: دور المواهب الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي           |
| 28                                                             | المبحث الثالث: التحول الرقمي وعلاقته بإدارة المواهب                  |
| 28                                                             | المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي                                    |
| 32                                                             | المطلب الثاني: تأثير التحول الرقمي على وظائف الموارد البشرية         |
| 33                                                             | المطلب الثالث: تكامل إدارة المواهب الرقمية مع التحول الرقمي          |
| 37                                                             | خلاصة                                                                |
| الفصل الثاني: واقع إدارة المواهب الرقمية في المؤسسات الجزائرية |                                                                      |
| 40                                                             | تمهيد                                                                |
| 41                                                             | المبحث الأول: مستوى التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية              |
| 41                                                             | المطلب الأول: جهود الدولة الجزائرية في الرقمنة                       |
| 43                                                             | المطلب الثاني: واقع التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية والعمومية   |

|       |                                                                     |
|-------|---------------------------------------------------------------------|
| 48    | المبحث الثاني: ممارسات إدارة المواهب الرقمية في الجزائر             |
| 48    | المطلب الأول: واقع استقطاب المواهب الرقمية                          |
| 52    | المطلب الثاني: برامج التكوين والتطوير                               |
| 55    | المطلب الثالث: استراتيجيات التحفيز والاحتفاظ بالمواهب               |
| 57    | المبحث الثالث: التحديات التي تواجه إدارة المواهب الرقمية في الجزائر |
| 57    | المطلب الأول: التحديات التنظيمية والإدارية                          |
| 60    | المطلب الثاني: التحديات المرتبطة بالموارد البشرية والمهارات         |
| 62    | المطلب الثالث: التحديات التقنية والتكنولوجية                        |
| 64    | خلاصة                                                               |
| 68-66 | خاتمة عامة                                                          |
| 75-70 | قائمة المصادر و المراجع                                             |



# مقدمة

### تمهيد:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية غير مسبوقة، فرضتها الثورة الرقمية التي أعادت تشكيل ملامح الاقتصاد العالمي وأنماط التسيير داخل المؤسسات، حيث لم تعد المعرفة مجرد مورد داعم، بل أصبحت محوراً أساسياً في بناء الميزة التنافسية. وفي هذا السياق، برزت التكنولوجيا الرقمية كقوة دافعة لإعادة هندسة العمليات الإدارية والتنظيمية، مما أدى إلى ظهور نماذج جديدة من الإدارة تعتمد على الابتكار، السرعة، والمرونة في اتخاذ القرار.

وفي ظل هذه التحولات المتسارعة، لم يعد نجاح المؤسسات مرتبطاً فقط بامتلاك الموارد المادية أو المالية، بل أصبح رهيناً بقدرتها على استثمار رأس مالها البشري، خاصة ما يُعرف بـ"المواهب الرقمية"، التي تمثل فئة نوعية من الأفراد القادرين على توظيف التقنيات الحديثة، وتحليل البيانات، والتكيف مع البيئات الرقمية المعقدة. فهذه المواهب لم تعد مجرد عنصر ضمن عناصر الإنتاج، بل أصبحت محركاً استراتيجياً للتغيير والابتكار، وركيزة أساسية لتحقيق التحول الرقمي الفعال.

وانطلاقاً من ذلك، شهدت إدارة الموارد البشرية تحولات عميقة، حيث انتقلت من دورها التقليدي القائم على التسيير الإداري إلى دور استراتيجي يركز على استقطاب الكفاءات الرقمية، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها ضمن بيئة تنظيمية داعمة للإبداع. غير أن هذا التحول يفرض على المؤسسات تبني سياسات حديثة لإدارة المواهب، قائمة على المرونة، والتعلم المستمر، والتكامل بين التكنولوجيا والعنصر البشري.

وفي السياق الجزائري، تسعى المؤسسات - سواء العمومية أو الخاصة - إلى مواكبة هذه التحولات من خلال تبني برامج واستراتيجيات للتحويل الرقمي، بهدف تحسين الأداء، وتعزيز الشفافية، ورفع مستوى الخدمات. إلا أن هذه الجهود، رغم أهميتها، تصطدم بعدة تحديات، من أبرزها محدودية الكفاءات الرقمية، وضعف استراتيجيات إدارة المواهب، إضافة إلى معوقات تنظيمية وثقافية تعيق تحقيق التحويل المنشود. وعليه، فإن نجاح التحويل الرقمي في الجزائر لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن تطوير منظومة متكاملة لإدارة المواهب الرقمية، تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات البيئة المحلية، وتستفيد في الوقت ذاته من التجارب الدولية الرائدة. وهو ما يبرز أهمية دراسة هذا الموضوع، ليس فقط من زاوية نظرية، بل من خلال تحليل الواقع العملي واستشراف الآليات الكفيلة بتعزيز فعالية إدارة المواهب الرقمية داخل المؤسسات الجزائرية. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع إدارة المواهب الرقمية في ظل التحويل الرقمي، من خلال تحليل التحديات المطروحة، واستكشاف السبل الكفيلة بتطوير هذه الإدارة بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

### أ- أهمية الدراسة

#### أهمية نظرية:

- تعزيز الأدبيات الخاصة بإدارة المواهب الرقمية في البيئة العربية والجزائرية.
- تقديم إطار مفاهيمي حديث يربط بين الموارد البشرية والتحول الرقمي.

#### أهمية تطبيقية:

- تقديم توصيات مباشرة قابلة للتطبيق في المؤسسات الجزائرية.
- مساعدة مسؤولي الموارد البشرية على تحسين سياسات إدارة المواهب.

### ب- أهداف الدراسة

- تحليل واقع إدارة المواهب الرقمية في المؤسسات الجزائرية.
- دراسة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية بالتحول الرقمي.
- تحديد التحديات البنيوية والتنظيمية التي تواجه استقطاب وتطوير المواهب الرقمية.
- اقتراح نموذج أو آليات لتحسين إدارة المواهب الرقمية في الجزائر.

### ج- أسباب اختيار الموضوع

#### 1- الأسباب العلمية

- حداثة موضوع إدارة المواهب الرقمية وقلة الدراسات التي تناولته في البيئة الجزائرية .
- أهمية الموضوع في إثراء الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي .
- الرغبة في فهم العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المواهب داخل المؤسسات الحديثة .
- ارتباط الموضوع بالتخصص وإسهامه في تطوير المعرفة العلمية في مجال التسيير والموارد البشرية .

#### 2- الأسباب العملية

- تزايد توجه المؤسسات الجزائرية نحو الرقمنة والحاجة إلى كفاءات رقمية مؤهلة .
- إبراز التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب الرقمية .
- المساهمة في تقديم حلول وتوصيات عملية تساعد المؤسسات على تحسين إدارة المواهب الرقمية .
- أهمية العنصر البشري في إنجاح التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي .

د- الإشكالية: ما واقع إدارة المواهب الرقمية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحول الرقمي،

وما هي التحديات والآليات التي تسمح بتحسين دورها في تعزيز الأداء المؤسسي؟

أسئلة فرعية

1. ما المقصود بالمواهب الرقمية وما خصائصها؟
2. ما مدى تبني المؤسسات الجزائرية لمبادئ التحول الرقمي؟
3. كيف يتم استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب الرقمية داخل المؤسسات الجزائرية؟
4. ما أهم التحديات التي تواجه إدارة المواهب الرقمية؟
5. ما الآليات والسياسات التي يمكن اقتراحها لتعزيز هذه الإدارة؟

هـ- فرضيات البحث

1. تعاني المؤسسات الجزائرية من ضعف في استراتيجيات إدارة المواهب الرقمية مقارنة بالتحولات التكنولوجية السريعة.
2. التحول الرقمي يتطلب إعادة هيكلة لوظائف الموارد البشرية لتناسب مع استقطاب وتطوير المواهب الرقمية.
3. توجد تحديات مرتبطة بالبيئة التنظيمية والثقافة التنظيمية تعوق إدارة المواهب الرقمية.
4. اعتماد سياسات حديثة في التكوين والتحفيز يؤدي إلى تحسين الاحتفاظ بالمواهب الرقمية.

هـ- طريقة التهميش ISO 690 نسخة 2010:

في إطار الحرص على ضبط الإحالات المرجعية وفقاً لقواعد علمية موحّدة، تم في هذه الدراسة اعتماد المعيار الدولي **ISO 690** إصدار 2010 ، باعتباره أحد أهم المعايير المعترف بها عالمياً في مجال توثيق المصادر والمراجع. ويُعد هذا المعيار نتاجاً لتراكمات معرفية وخبرات دولية في تنظيم البيانات الببليوغرافية بطريقة تضمن الدقة، الشمول، وسهولة الرجوع إلى المعلومات، سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية، تقليدية أو رقمية<sup>1</sup>.

وقد تم توظيف هذا المعيار على مستويين اثنين:

- **داخل المتن:** من خلال الإحالات المرجعية التي تراعي ترتيب العناصر وفق ما ينص عليه المعيار (اسم المؤلف، سنة النشر، الصفحة ....)
  - **وفي قائمة المصادر:** حيث تم ترتيب المراجع في نهاية الدراسة وفقاً لنمط محدد يتماشى مع نوع كل وثيقة، سواء كانت ورقية أو إلكترونية، باللغتين العربية والأجنبية.
- وبذلك، فإن اعتماد **ISO 690** لم يكن مجرد خيار شكلي، بل يمثل توجّهاً نحو تعزيز جودة البحث، وضمان قابليته للرجوع الأكاديمي والتقييم العلمي الدقيق

### و- منهجية البحث

- **المنهج الوصفي التحليلي** لتحليل المفاهيم النظرية.
- **المنهج المقارن** لمقارنة التجارب الدولية والجزائرية.

---

<sup>1</sup> الطائي ركي صالح، 2020. أصول كتابة البحث العلمي: مناهجه - إجراءاته - توثيق مصادره. بغداد: دار الكتب العلمية.

### ي- الدراسات السابقة

#### الدراسة الأولى:

دراسة وفاء زوقار، أطروحة دكتوراه، "أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية - دراسة حالة شركة الفتح". تهدف الدراسة إلى الكشف عن الطريقة العلمية في تطبيق الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بهدف تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح، والكشف عن أهم الأسباب التي أدت إلى التوجه نحو النمط الرقمي الحديث الذي يعتمد على التكنولوجيا. كما قامت هذه الدراسة بتوضيح العلاقة بين الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية وأداء وظيفة المورد البشري، بالإضافة إلى تحديد أهم المتطلبات الأساسية التي تركز عليها المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي وبيان المخاطر التي قد تواجه العملية التحويلية، وتحديد الخطوات الأساسية التي يجب على إدارة الموارد البشرية اتباعها في تطبيق التحول الرقمي في شركة الفتح.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

الموارد البشرية. وجود علاقة ارتباطية قوية بين الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية وأداء وظيفة أن مشروع التحول الرقمي في أي مؤسسة أو منظمة، ومهما اختلف نوعها، فإنه يتطلب تهيئة ملائمة تحتوي على متطلبات تقنية وبشرية وإدارية ومالية.

تمكن الإدارة الرقمية للموارد البشرية من تحسين الأداء العام للمؤسسة. وقد تتوافق هذه الدراسة مع

دراستنا في أن تحقيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات، وأن التكنولوجيا تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء المورد البشري في المرفق العمومي. إلا أن الدراسة السابقة تختلف

عن دراستنا في الجانب التطبيقي، حيث تتناول تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر3.

### الدراسة الثانية:

دراسة فغول جنات أطروحة دكتوراه، "إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر". وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية تطبيق الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المنظمة بهدف تنمية قدرات ومهارات المورد البشري، وتقييم الإطار النظري لواقع الرقمنة في الجزائر في مؤسسة الاتصالات. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي كما يلي:

. ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بتغيير في طرق عملها في المؤسسات.

المؤسسة.

. أن الإنترنت تقدم تسهيلات في عملية الاتصال والتواصل بين المورد البشري في . ساهمت التكنولوجيا الرقمية في عملية استقطاب وجذب عدد كبير من الموظفين ذوي مهارات عالية في إدارة الموارد البشرية.

ويكمن التوافق بين هذه الدراسة ودراستنا في دور الرقمنة في عملية توظيف الموارد البشرية المتميزة بالكفاءات العالية والقدرات المهنية الفعالة في الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة في المؤسسة وقدرة المنظمة على استقطاب عدد كبير من المرشحين ذوي الكفاءة العالية. وتختلف الدراسات فقط في الجانب التطبيقي، حيث تركز كل دراسة على إطار نظري مختلف في دراسة ميدانية مغايرة.

دراسة ومان محمد توفيق، أطروحة دكتوراه، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية -دراسة الأبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة. تناولت هذه الدراسة بيان الفرق بين إدارة المورد البشري الذي يتعامل في مؤسساته بالنمط التقليدي وإدارة الموارد البشرية التي تتعامل بالنمط الحديث، وذلك من خلال سرد مراحل تطور المورد البشري في المدارس الكلاسيكية والمورد البشري في العصر الحديث. وتركزت على أهم أساليب وطرق تنمية المورد البشري الرقمي من خلال توفير تدريبات وتكوينات متنوعة ومختلفة بهدف مواكبة التطورات في العصر الرقمي. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، نذكر أغلبها فيما يلي:

. أن للتكنولوجيا أثر كبير في تنمية الموارد البشرية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة وذلك من خلال ربطها بالتكنولوجيا أو بالأقمار الصناعية لتسهيل الاتصال والتواصل بينهم.

. الشفافية والمصداقية في تقديم الخدمات. . خلق ديناميكية ومرونة في أداء المهام مما يؤدي إلى تعزيز

التنمية المستدامة وتحقيق

. أن التكنولوجيا الرقمية ضرورية ولا مفر منها، ويجب الأخذ بها لأنها تعتبر مفتاحاً للعالم الرقمي

المعاصر.

توافقت هذه الدراسة مع دراستنا في جانب انعكاس دور التحول الرقمي أو التكنولوجيا على إدارة

المورد البشري، وتختلف من ناحية الأهداف والنتائج وفي مجال الدراسة التطبيقية.

دراسة زمورة جمال أطروحة دكتوراه، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة. هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري لمتغير التحول الرقمي والتعرف على أساليب إدارته وتطبيقه والكشف عن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين أداء المنظمات العمومية، واختبار دور التحول الرقمي في المنظمات العمومية في قطاع الصحة. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- . أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يساهم بشكل واسع في تحسين أداء المؤسسات العمومية.
- . أن استخدام التكنولوجيا الرقمية له دور فعال في تعزيز أداء منظمات القطاع العمومي.
- . أن التغيير التنظيمي والثقافي ووجود قيادة رقمية قوية توكل مهمة قيادة التحول الرقمي لهذه الموارد البشرية.

وتوافقت هذه الدراسة مع بحثنا في الإطار النظري الذي يتحدث عن دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين أداء المؤسسات العمومية وتحسين خدماتها العمومية، وتختلف عن دراستنا في القطاع العمومي، حيث تناولت هذه الدراسة قطاع الصحة بينما يركز بحثنا على قطاع التعليم العالي.

### ز - صعوبات البحث:

لا يخلو أي بحث علمي من جملة من الصعوبات والتحديات التي قد تعترض الباحث خلال مختلف مراحله، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي. وقد واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

### 1- صعوبات مرتبطة بجمع المعلومات النظرية:

تمثلت في محدودية المراجع العربية المتخصصة في موضوع إدارة المواهب الرقمية، خاصة في السياق الجزائري، مما استدعى الاعتماد على مصادر أجنبية ومحاولة تكييفها مع البيئة المحلية.

### 2- صعوبات ميدانية:

واجهنا صعوبة في الحصول على بيانات دقيقة من المؤسسات، بسبب:

- نقص التعاون من بعض الإدارات .
- حساسية المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية .
- غياب قواعد بيانات رقمية منظمة داخل بعض المؤسسات .

### 3- صعوبات تتعلق بحدثة الموضوع:

يُعد موضوع إدارة المواهب الرقمية من المواضيع الحديثة نسبياً، مما أدى إلى:

- عدم وضوح المفاهيم في بعض الأدبيات .
- تداخل المصطلحات بين إدارة المواهب وإدارة الكفاءات والتحول الرقمي .

### 4- صعوبات منهجية:

- صعوبة اختيار أدوات قياس دقيقة تتناسب مع طبيعة الدراسة .
- محدودية الدراسات السابقة التي تجمع بين المتغيرين (المواهب الرقمية والتحول الرقمي) في بيئة واحدة.

# الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

### تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة بفعل الثورة الرقمية، التي أعادت تشكيل بيئة عمل المؤسسات وأنماط تسييرها، حيث أصبح الاعتماد على المعرفة والتكنولوجيا عنصرًا أساسيًا لتحقيق التميز التنافسي. وفي هذا السياق، لم يعد العنصر البشري مجرد مورد تقليدي، بل أصبح يمثل رأس المال الاستراتيجي، خاصة مع بروز ما يُعرف بالمواهب الرقمية القادرة على توظيف التقنيات الحديثة ودعم الابتكار.

ومن جهة أخرى، فرض التحول الرقمي نفسه كخيار حتمي على المؤسسات الساعية إلى تحسين أدائها ومواكبة التغيرات، غير أن نجاحه لا يرتبط فقط بتبني التكنولوجيا، بل يعتمد أساسًا على توفر كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على استغلالها بكفاءة. ومن هنا، تبرز العلاقة التكاملية بين إدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي، حيث يشكل كل منهما عنصرًا داعمًا للآخر.

وعلى مستوى المؤسسات الجزائرية، ورغم الجهود المبذولة في مجال الرقمنة، لا تزال هناك تحديات تتعلق بضعف استراتيجيات إدارة المواهب الرقمية ونقص الكفاءات المتخصصة، مما يستدعي دراسة هذا الموضوع بشكل علمي وتحليلي.

# الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

## المبحث الأول: إدارة المواهب – المفهوم والتطور

### المطلب الأول: تعريف إدارة المواهب

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات عميقة فرضتها العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع واشتداد المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي جعل العنصر البشري يحتل مكانة محورية داخل المؤسسات الحديثة. فلم تعد الموارد المادية أو التكنولوجية وحدها كافية لتحقيق النجاح والاستمرارية، بل أصبحت الكفاءات البشرية المتميزة تمثل المصدر الحقيقي للميزة التنافسية. ومن هنا ظهر مفهوم إدارة المواهب كأحد المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، ليعكس التحول من الإدارة التقليدية للأفراد إلى الإدارة الاستراتيجية للكفاءات والقدرات البشرية.

وتُعرف إدارة المواهب بأنها:

“مجموعة من السياسات والممارسات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة بهدف استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية”.

كما يمكن تعريفها بأنها عملية إدارية استراتيجية تهدف إلى ضمان توفر الأشخاص المناسبين، ذوي المهارات والقدرات المناسبة، في المكان والوقت المناسبين، بما يحقق الكفاءة والاستدامة التنظيمية.

ويعكس مفهوم إدارة المواهب اهتمام المؤسسات الحديثة برأس المال البشري باعتباره أصلاً استراتيجياً لا يقل أهمية عن رأس المال المادي أو التكنولوجي. فالموهبة اليوم لم تعد مرتبطة فقط بالمؤهلات العلمية، بل أصبحت تشمل الإبداع، والقدرة على الابتكار، وسرعة التكيف، والتعلم المستمر، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

### ظهور مفهوم إدارة المواهب وتطوره

ظهر مفهوم إدارة المواهب بشكل واضح خلال تسعينيات القرن الماضي، خاصة بعد الدراسة الشهيرة التي أطلقتها شركة **McKinsey & Company** تحت عنوان “الحرب من أجل المواهب” (War for Talent)، والتي أكدت أن المؤسسات أصبحت تتنافس على استقطاب الكفاءات المتميزة أكثر من تنافسها على الموارد التقليدية.

ومنذ ذلك الوقت، تطور مفهوم إدارة المواهب ليصبح جزءًا أساسيًا من الاستراتيجية العامة للمؤسسات، حيث لم يعد دور إدارة الموارد البشرية يقتصر على التوظيف والتسيير الإداري، بل أصبح يركز على اكتشاف الطاقات البشرية وتنميتها واستثمارها لتحقيق الابتكار والتطور.

### خصائص إدارة المواهب

تتميز إدارة المواهب بمجموعة من الخصائص التي تجعلها تختلف عن الإدارة التقليدية للموارد البشرية، من أهمها:

#### -الطابع الاستراتيجي

ترتبط إدارة المواهب بالأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، وتسعى إلى توفير الكفاءات التي تضمن استمرارية النجاح والتطور.

#### -التركيز على الكفاءات المتميزة

تهتم إدارة المواهب بالأفراد ذوي القدرات العالية والإمكانات المستقبلية، باعتبارهم القوة المحركة للابتكار وتحسين الأداء.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

### -التكامل والشمولية

تشمل إدارة المواهب جميع المراحل المتعلقة بالعنصر البشري، بدءًا من الاستقطاب والتوظيف، وصولاً إلى التطوير والتحفيز والاحتفاظ بالمواهب.

### -المرونة والتكيف

تعتمد إدارة المواهب على القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل والتطورات التكنولوجية الحديثة.

### الفرق بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية التقليدية

رغم وجود علاقة وثيقة بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك اختلافًا جوهريًا بينهما. فإدارة الموارد البشرية التقليدية تركز غالبًا على الجوانب الإدارية والتنظيمية، مثل التوظيف والرواتب والعطل، بينما تركز إدارة المواهب على تنمية الكفاءات الاستراتيجية واستثمار الطاقات البشرية المتميزة لتحقيق التفوق المؤسسي.

كما أن إدارة المواهب تعتمد على رؤية مستقبلية تهدف إلى إعداد قيادات وكفاءات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل، وليس فقط تسيير الموارد البشرية الحالية.

# الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

## المطلب الثاني: مكونات إدارة المواهب (الاستقطاب - التطوير - الاحتفاظ)

تقوم إدارة المواهب على مجموعة من المكونات الأساسية التي تشكل في مجملها نظامًا متكاملًا لإدارة دورة حياة الموهبة داخل المؤسسة، بدءًا من استقطابها، مرورًا بتطويرها، وصولًا إلى الاحتفاظ بها. وتُعد هذه المكونات مترابطة ومتداخلة، حيث يؤثر نجاح كل عنصر منها على فعالية العناصر الأخرى، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية<sup>1</sup>.

### 1- استقطاب المواهب

يمثل استقطاب المواهب المرحلة الأولى والحاسمة في إدارة المواهب، إذ يهدف إلى جذب أفضل الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة. ولم يعد الاستقطاب يقتصر على ملء الوظائف الشاغرة، بل أصبح عملية استراتيجية تستهدف استقطاب الأفراد الذين يمتلكون إمكانات عالية وقدرة على الابتكار والتطور.

وفي ظل التحول الرقمي، شهدت أساليب الاستقطاب تطورًا ملحوظًا، حيث أصبحت تعتمد على أدوات وتقنيات حديثة، من أبرزها:

- **التوظيف الرقمي** عبر المنصات الإلكترونية والشبكات المهنية، مما يتيح الوصول إلى قاعدة أوسع من المواهب .
- **بناء العلامة المؤسسية (Employer Branding)**، التي تعكس صورة إيجابية عن المؤسسة كبيئة عمل جاذبة ومحفزة .

<sup>1</sup> بن عاشور، محمد. (2016). تكنولوجيا تخزين الحبوب ومعالمتها بعد الحصاد. القاهرة: دار الكتب الجامعية

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في فرز السير الذاتية وتحليل البيانات، بما يساهم في تحسين دقة الاختيار وتسريع العملية .
- وعليه، فإن نجاح عملية الاستقطاب يتوقف على قدرة المؤسسة على التوفيق بين احتياجاتها الاستراتيجية وخصائص المواهب المستهدفة، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستمرة في سوق العمل.

### 2- تطوير المواهب

- يُعد تطوير المواهب مرحلة محورية في إدارة المواهب، حيث يركز على تنمية قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم بما يتماشى مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية. فالموهبة بطبيعتها ديناميكية، تحتاج إلى بيئة داعمة للتعلم المستمر والتجديد المعرفي.

ويشمل تطوير المواهب مجموعة من الآليات والممارسات، من أهمها<sup>1</sup>:

- برامج التكوين المستمر التي تهدف إلى تحديث معارف العاملين وتعزيز كفاءاتهم .
- التدريب الرقمي والتعليم الإلكتروني، الذي يوفر مرونة أكبر في التعلم ويواكب التطور التكنولوجي .
- التخطيط للمسار الوظيفي، من خلال إعداد خطط واضحة لتطور الموظف داخل المؤسسة، بما يعزز دافعيته وانتماءه .

كما يرتبط تطوير المواهب بتبني ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر، وتشجيع الابتكار، وتوفير فرص التمكين المهني، وهو ما يساهم في إعداد قيادات مستقبلية قادرة على مواجهة التحديات.

<sup>1</sup> عبد القادر زواوي. (2018). إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي: مفاهيم واستراتيجيات. الجزائر: مطابع الجامعة

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

### 3- الاحتفاظ بالمواهب

يُعد الاحتفاظ بالمواهب من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات، خاصة في ظل المنافسة الشديدة على الكفاءات المتميزة. فاستقطاب المواهب دون القدرة على الاحتفاظ بها يؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية، ويؤثر سلباً على استقرار المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، تسعى المؤسسات إلى تبني استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالمواهب، من أبرزها:

- توفير بيئة عمل محفزة تقوم على الاحترام، والتقدير، وإتاحة فرص الإبداع .
- أنظمة تحفيز مادية ومعنوية تشمل الأجور التنافسية، والمكافآت، والتقدير المعنوي .
- تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تدعم روح الانتماء والولاء للمؤسسة .

كما أن الاحتفاظ بالمواهب يرتبط بدرجة كبيرة بمدى شعور الأفراد بالرضا الوظيفي، وإمكانية تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، إضافة إلى توفر فرص التطور والترقي.

#### المطلب الثالث: أهمية المواهب في المؤسسات الحديثة

تكتسي المواهب في المؤسسات الحديثة أهمية استراتيجية متزايدة، خاصة في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم نحو اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت القيمة الحقيقية للمؤسسات لا تُقاس بحجم أصولها المادية، بل بقدرتها على استثمار مواردها البشرية وتوظيف إمكاناتها الفكرية والإبداعية. ومن هذا المنطلق، أصبحت المواهب تمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الميزة التنافسية المستدامة، والعامل الحاسم في تحقيق التفوق التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد، سامي. (2020). إدارة المواهب الرقمية في المؤسسات العربية. عمان: دار الفكر الحديث

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

فالمؤسسات المعاصرة لم تعد تبحث فقط عن يد عاملة تؤدي مهامًا روتينية، بل عن عقول مبدعة قادرة على التفكير الاستراتيجي، والتكيف مع التغيرات، والمساهمة في خلق قيمة مضافة. وعليه، فإن المواهب تُعد مصدرًا نادرًا يصعب تقليده، مما يمنح المؤسسة أفضلية تنافسية يصعب على المنافسين مجاراتها. وتتجلى أهمية المواهب في المؤسسات الحديثة من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة:

### 1- تحسين الأداء والإنتاجية

تلعب المواهب دورًا محوريًا في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، حيث يمتلك الأفراد الموهوبون قدرات عالية على إنجاز المهام بجودة مرتفعة وفي وقت أقل، مع القدرة على إيجاد حلول فعالة للمشكلات. كما أن وجود كفاءات متميزة يساهم في تحسين استغلال الموارد وتقليل الهدر، مما ينعكس إيجابيًا على الإنتاجية العامة للمؤسسة.

### 2- تعزيز الابتكار والإبداع

تُعتبر المواهب المصدر الرئيسي للابتكار داخل المؤسسات، إذ تمتلك القدرة على توليد أفكار جديدة وتقديم حلول غير تقليدية تتماشى مع متطلبات السوق. وفي ظل المنافسة الشديدة، أصبح الابتكار ضرورة حتمية وليس خيارًا، وهو ما يجعل من المواهب عنصرًا أساسيًا في تطوير المنتجات والخدمات وتحقيق الريادة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> صالح، يوسف. (2019). التحول الرقمي وتأثيره على الكفاءات البشرية. القاهرة: دار المعرفة الجامعية

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

### 3- دعم القدرة على التكيف مع التغيرات

في بيئة تنظيمية تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التحول، تبرز أهمية المواهب في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية. فالأفراد الموهوبون يتميزون بالمرونة الفكرية والقدرة على التعلم المستمر، مما يمكنهم من مواكبة المستجدات والتعامل مع التحديات بفعالية.

### 4- تحقيق الاستدامة التنظيمية

تُسهم المواهب في ضمان استمرارية المؤسسة على المدى الطويل، من خلال إعداد قيادات مستقبلية قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة. كما أن الاستثمار في تنمية المواهب يعزز من الاستقرار الوظيفي، ويحد من ظاهرة تسرب الكفاءات، مما يدعم الاستدامة التنظيمية ويضمن نقل المعرفة داخل المؤسسة.

### 5- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

تمثل المواهب أحد أهم مصادر التميز التنافسي، حيث تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتطوير العمليات، وزيادة رضا العملاء. كما أن المؤسسات التي تمتلك مواهب متميزة تكون أكثر قدرة على التوسع والنمو في الأسواق المحلية والدولية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

---

### 6- دعم التحول الرقمي والتطور التكنولوجي

في ظل التوجه نحو الرقمنة، تلعب المواهب - خاصة الرقمية منها - دورًا أساسيًا في إنجاح مشاريع التحول الرقمي، من خلال قدرتها على استخدام التكنولوجيا بفعالية، وتحليل البيانات، وتطوير الحلول الرقمية. وبالتالي، فإن نجاح التحول الرقمي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى توفر هذه المواهب داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> صالح، يوسف. (2019). التحول الرقمي وتأثيره على الكفاءات البشرية، مرجع سابق.

# الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

## المبحث الثاني: المواهب الرقمية – التعريف والخصائص والمهارات

### المطلب الأول: مفهوم المواهب الرقمية

في ظل التحولات المتسارعة التي أفرزتها الثورة الرقمية، برزت فئة جديدة من الكفاءات البشرية تُعرف بـ"المواهب الرقمية"، والتي أصبحت تمثل أحد أهم الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في العصر الحديث. فمع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في مختلف الأنشطة، لم يعد كافيًا امتلاك مهارات تقليدية، بل أصبح من الضروري توفر قدرات رقمية متقدمة تمكن الأفراد من التفاعل مع البيئة التكنولوجية المعقدة<sup>1</sup>.

وتشير المواهب الرقمية إلى الأفراد الذين يمتلكون مزيًا متكاملًا من المهارات التقنية والمعرفية والسلوكية، التي تتيح لهم استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة، وتحليل البيانات، والمساهمة في تطوير حلول مبتكرة تدعم الأداء المؤسسي. كما يمكن تعريفها بأنها:

“مجموعة من الكفاءات البشرية القادرة على توظيف التكنولوجيا الرقمية بفعالية، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية، والمساهمة في الابتكار وتحقيق القيمة المضافة داخل المؤسسة”.

ولا يقتصر مفهوم المواهب الرقمية على إتقان استخدام التقنيات الحديثة فقط، بل يتجاوز ذلك ليشمل القدرة على التفكير التحليلي، وفهم الأنظمة الرقمية، واستثمار البيانات في اتخاذ القرارات. فهي تمثل اندماجًا بين الكفاءة التقنية والقدرة الإبداعية، مما يجعلها عنصرًا حاسمًا في بناء المؤسسات الذكية.

---

1. <sup>1</sup> Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review, 96(1), 108–116.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

ومن الناحية المفاهيمية، يمكن النظر إلى المواهب الرقمية باعتبارها امتدادًا لتطور مفهوم الكفاءة المهنية في العصر الرقمي، حيث لم تعد المهارة مرتبطة بمجال واحد، بل أصبحت متعددة التخصصات، تجمع بين المعرفة التقنية، والقدرة على التعلم المستمر، والمرونة في التعامل مع التغيرات.

كما تتميز المواهب الرقمية بعدد من الخصائص التي تجعلها فريدة مقارنة بالكفاءات التقليدية، من أبرزها:

- **القدرة على التعلم المستمر:** نظرًا للتطور السريع في التكنولوجيا، تسعى هذه المواهب إلى تحديث معارفها بشكل دائم .
  - **المرونة والتكيف:** تمتلك قدرة عالية على التأقلم مع البيئات الرقمية المتغيرة .
  - **التفكير الابتكاري:** تساهم في إيجاد حلول جديدة وتطوير أساليب العمل .
  - **القدرة على التعامل مع البيانات:** من خلال تحليلها واستثمارها في تحسين الأداء .
- وعلاوة على ذلك، ترتبط المواهب الرقمية ارتباطًا وثيقًا بمفاهيم حديثة مثل التحول الرقمي، والاقتصاد الرقمي، والذكاء الاصطناعي، مما يعكس دورها المحوري في إعادة تشكيل وظائف المؤسسة وأساليب تسييرها. فهي لا تمثل فقط أداة لتنفيذ المهام، بل عنصرًا فاعلاً في قيادة التغيير الرقمي.
- وفي هذا الإطار، أصبحت المؤسسات تتنافس بشكل متزايد على استقطاب هذه المواهب، نظرًا لندرتها وارتفاع الطلب عليها في سوق العمل، وهو ما يجعل إدارتها وتطويرها تحديًا استراتيجيًا يتطلب تبني سياسات حديثة ومبتكرة.

# الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

## المطلب الثاني: أهم المهارات الرقمية المطلوبة

في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي، لم تعد الكفاءة المهنية تقتصر على امتلاك المعارف التقليدية، بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على حزمة من المهارات الرقمية التي تمكن الأفراد من التفاعل بفعالية مع بيئة العمل الحديثة. وتُعد هذه المهارات أساسًا لنجاح المواهب الرقمية، حيث تسمح لها باستخدام التكنولوجيا بفعالية، والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الابتكار<sup>1</sup>. وتتعدد المهارات الرقمية المطلوبة، غير أنها تتكامل فيما بينها لتشكيل منظومة متكاملة من القدرات، من أبرزها:

### 1- مهارات تحليل البيانات (Data Analysis)

تُعد مهارات تحليل البيانات من أهم المهارات في العصر الرقمي، حيث تمكن الأفراد من جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص معلومات مفيدة تدعم عملية اتخاذ القرار. فالمؤسسات الحديثة تعتمد بشكل كبير على البيانات في فهم سلوك العملاء، وتحسين الأداء، وتوقع الاتجاهات المستقبلية.

---

<sup>1</sup> World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

### 2- مهارات استخدام البرمجيات والتطبيقات الرقمية

تشمل هذه المهارات القدرة على التعامل مع مختلف البرمجيات والأنظمة الرقمية، مثل أنظمة إدارة الموارد، وأدوات العمل التعاوني، والتطبيقات السحابية. وتُعد هذه المهارة أساسية لضمان كفاءة العمل وتسريع إنجاز المهام داخل المؤسسة.

### 3- التفكير النقدي وحل المشكلات

في بيئة رقمية معقدة، تبرز الحاجة إلى أفراد قادرين على تحليل المشكلات بطريقة منهجية، وتقييم الحلول المختلفة، واتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة. ويُعد التفكير النقدي مهارة أساسية تدعم الابتكار وتحسن جودة الأداء<sup>1</sup>.

### 4- مهارات الأمن السيبراني

مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، أصبحت حماية المعلومات والأنظمة الرقمية ضرورة ملحة. ولذلك، فإن امتلاك معرفة بأساسيات الأمن السيبراني، مثل حماية البيانات والتعامل مع التهديدات الرقمية، يُعد من المهارات الأساسية لأي موهبة رقمية.

---

1. <sup>1</sup> McKinsey & Company. (2019). *Digital Talent: Preparing for the Skills of the Future*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/digital-talent-preparing-for-the-skills-of-the-future>

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

### 5- القدرة على التعلم الذاتي والتكيف

نظرًا للتطور السريع في التكنولوجيا، لا يمكن الاكتفاء بالمعارف المكتسبة، بل يجب على الأفراد تطوير قدرتهم على التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة بشكل ذاتي. كما أن القدرة على التكيف مع التغيرات تمكنهم من مواكبة المستجدات والاستجابة للتحديات بمرونة.

### 6- مهارات التواصل الرقمي والعمل عن بعد

أدى انتشار التقنيات الرقمية إلى ظهور أنماط جديدة من العمل، مثل العمل عن بعد والعمل التعاوني عبر المنصات الرقمية. ومن ثم، أصبحت مهارات التواصل الرقمي، مثل استخدام أدوات الاتصال الافتراضي والعمل ضمن فرق افتراضية، ضرورية لضمان التنسيق الفعال وتحقيق الأهداف المشتركة.

### المطلب الثالث: دور المواهب الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي

في ظل التحولات المتسارعة نحو الرقمنة، أصبحت المواهب الرقمية تمثل أحد أهم المحركات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي، نظرًا لما تمتلكه من قدرات تقنية ومعرفية تمكنها من استغلال التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال. ولم يعد الأداء المؤسسي يُقاس فقط بحجم الموارد، بل بمدى كفاءة توظيف هذه الموارد، وهو ما تلعب فيه المواهب الرقمية دورًا حاسمًا<sup>1</sup>.

فالمؤسسات التي تعتمد على كفاءات رقمية مؤهلة تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة مخرجاتها، والتكيف مع متطلبات البيئة التنافسية. وتتجلى مساهمة المواهب الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال عدة أبعاد مترابطة:

<sup>1</sup> Bersin, J. (2017). *The Rise of Digital Talent: How Technology is Transforming HR*. Deloitte Insights

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

### 1- رفع كفاءة العمليات باستخدام التكنولوجيا

تسهم المواهب الرقمية في إعادة تصميم العمليات التنظيمية من خلال توظيف الأدوات التكنولوجية الحديثة، مثل الأنظمة الرقمية والتطبيقات الذكية، مما يؤدي إلى تقليل الوقت والجهد، وتحسين دقة الإنجاز. كما تساعد هذه المواهب في أتمتة العمليات الروتينية، وهو ما يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية ورفع الكفاءة العامة للمؤسسة.

### 2- تحسين جودة الخدمات والمنتجات

تلعب المواهب الرقمية دورًا مهمًا في تطوير جودة الخدمات والمنتجات، من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحليل احتياجات العملاء، وتقديم حلول مبتكرة تتماشى مع تطلعاتهم. كما تساهم في تحسين تجربة المستخدم، مما يعزز رضا العملاء ويزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة.

### 3- تسريع عملية اتخاذ القرار اعتمادًا على البيانات

تُعد القدرة على تحليل البيانات من أبرز مميزات المواهب الرقمية، حيث تمكّن صناع القرار من الاعتماد على معلومات دقيقة وموثوقة بدلاً من التقديرات التقليدية. ويساهم ذلك في اتخاذ قرارات أكثر سرعة وفعالية، خاصة في البيئات التي تتسم بالتغير السريع.

### 4- دعم الابتكار والتحول نحو الاقتصاد الرقمي

تمثل المواهب الرقمية المصدر الأساسي للابتكار داخل المؤسسات، حيث تساهم في تطوير أفكار جديدة، وإيجاد حلول غير تقليدية، ودعم مشاريع التحول الرقمي. كما تساعد في نقل المؤسسة من نماذج

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

---

العمل التقليدي إلى نماذج رقمية أكثر مرونة وفعالية، مما يعزز قدرتها على التكيف مع متطلبات الاقتصاد الرقمي.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

### المبحث الثالث: التحول الرقمي وعلاقته بإدارة المواهب

يُعد التحول الرقمي أحد أبرز التحولات التي مست مختلف جوانب العمل المؤسسي في العصر الحديث، حيث فرضت التكنولوجيا نفسها كعامل حاسم في إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية وأساليب التسيير. ولم يعد هذا التحول مجرد خيار استراتيجي، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها في بيئة تنافسية متسارعة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية الربط بين التحول الرقمي وإدارة المواهب، باعتبار أن نجاح هذا التحول يعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات البشرية القادرة على استيعابه وتفعيله.

### المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

شهد العالم خلال العقود الأخيرة ثورة رقمية غيرت بشكل جذري طبيعة الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية عنصراً أساسياً في مختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسات. وقد أدى هذا التطور إلى بروز مفهوم **التحول الرقمي** باعتباره أحد أهم التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة. فالتحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تنظيمي أو عملية تقنية محدودة، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها المنافسة العالمية والتطور التكنولوجي المتسارع. كما أنه يمثل تحولاً شاملاً في طريقة عمل المؤسسات، من خلال إعادة تصميم العمليات والهياكل التنظيمية والثقافة الإدارية بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة. ويُعرف التحول الرقمي بأنه:

“عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير العمليات والخدمات ونماذج الأعمال، بما يساهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة”.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

كما يُعرف أيضًا بأنه انتقال المؤسسة من الأساليب التقليدية في التسيير والعمل إلى أساليب رقمية تعتمد على التكنولوجيا والبيانات والاتصال الذكي في مختلف الأنشطة والوظائف.

### أبعاد التحول الرقمي

لا يقتصر التحول الرقمي على إدخال الحواسيب أو استخدام الإنترنت فقط، بل يشمل مجموعة من الأبعاد المتكاملة، تتمثل في:

#### -البعد التكنولوجي

ويتمثل في استخدام التقنيات الحديثة مثل:

- الذكاء الاصطناعي .
- الحوسبة السحابية .
- تحليل البيانات الضخمة .
- إنترنت الأشياء .
- الأنظمة الرقمية الذكية .

وتهدف هذه التقنيات إلى تحسين الأداء وتسريع العمليات وتسهيل اتخاذ القرار.

#### -البعد التنظيمي

يشمل إعادة هيكلة العمليات الإدارية والتنظيمية بما يتناسب مع البيئة الرقمية، من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين التنسيق والاعتماد على الأنظمة الإلكترونية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

### -البعد البشري

يُعد العنصر البشري أساس نجاح التحول الرقمي، حيث يتطلب توفر كفاءات رقمية قادرة على استخدام التكنولوجيا والتكيف مع التغيرات الحديثة.

### -البعد الثقافي

يتطلب التحول الرقمي نشر ثقافة رقمية داخل المؤسسة تقوم على الابتكار والتعلم المستمر والانفتاح على التغيير.

### أهداف التحول الرقمي

يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- تحسين جودة الخدمات والمنتجات .
- رفع كفاءة الأداء والإنتاجية .
- تسريع إنجاز العمليات وتقليل التكاليف .
- تحسين عملية اتخاذ القرار اعتمادًا على البيانات .
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .
- تحقيق المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات .

### مظاهر التحول الرقمي داخل المؤسسات

يتجلى التحول الرقمي في المؤسسات من خلال عدة مظاهر، أبرزها:

### -الرقمنة الإدارية

من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية في تسيير الموارد البشرية والمالية والإدارية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

### -الخدمات الرقمية

مثل الخدمات الإلكترونية والتطبيقات الذكية والتعاملات الرقمية.

### -الاتصال الرقمي

الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة ومنصات العمل الرقمي والاجتماعات الافتراضية.

### -تحليل البيانات واتخاذ القرار الذكي

استخدام البيانات والتحليلات الرقمية لدعم القرارات الإدارية والاستراتيجية.

### خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بعدة خصائص، من أهمها:

- السرعة والمرونة في إنجاز الأعمال .
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة .
- التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية .
- القدرة على الابتكار والتجديد .
- تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء.

### أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة

أصبح التحول الرقمي عاملاً أساسياً لبقاء المؤسسات واستمراريتها، حيث يساعد على:

- تحسين الأداء المؤسسي .
- رفع جودة الخدمات .
- زيادة رضا العملاء .

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

• تعزيز الابتكار والإبداع .

• دعم التنمية الاقتصادية والمعرفية .

كما أن المؤسسات التي تفشل في مواكبة التحول الرقمي تصبح أكثر عرضة للتراجع وفقدان قدرتها التنافسية في السوق.

### المطلب الثاني: تأثير التحول الرقمي على وظائف الموارد البشرية

أدى التحول الرقمي إلى إحداث تغييرات جوهرية في وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث انتقلت من دورها التقليدي القائم على التسيير الإداري إلى دور أكثر استراتيجية يعتمد على استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرار وتطوير الكفاءات<sup>1</sup>.

ومن أبرز مظاهر هذا التأثير:

#### 1- التحول إلى التوظيف الإلكتروني

أصبحت المؤسسات تعتمد على المنصات الرقمية في عمليات التوظيف، مما يتيح الوصول إلى قاعدة أوسع من المرشحين، وتحسين كفاءة عملية الاختيار.

#### 2- استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية (HRIS)

ساهمت هذه الأنظمة في رقمنة مختلف العمليات الإدارية، مثل إدارة الرواتب، وتتبع الأداء، وتخزين بيانات الموظفين، مما أدى إلى تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء.

#### 3- اعتماد التدريب الإلكتروني

<sup>1</sup> بن عاشور، محمد. (2016). تكنولوجيا تخزين الحبوب ومعالمتها بعد الحصاد، مرجع سابق.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

أدى التحول الرقمي إلى انتشار التعليم الإلكتروني، الذي يوفر مرونة أكبر في تطوير مهارات العاملين، ويتيح لهم التعلم المستمر وفق احتياجاتهم.

### 4- تحليل بيانات الموارد البشرية (HR Analytics)

أصبحت المؤسسات تعتمد على تحليل البيانات لاتخاذ قرارات دقيقة تتعلق بالأداء، والتوظيف، والتطوير، مما يعزز فعالية إدارة الموارد البشرية.

### تحول دور الموارد البشرية

في ظل هذه التغيرات، أصبح دور إدارة الموارد البشرية أكثر استراتيجية، حيث لم تعد تقتصر على الوظائف التشغيلية، بل أصبحت شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال التركيز على الابتكار، وإدارة المواهب، وتطوير الكفاءات الرقمية.

### المطلب الثالث: تكامل إدارة المواهب الرقمية مع التحول الرقمي

أصبحت العلاقة بين إدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي من أهم العلاقات الاستراتيجية داخل المؤسسات الحديثة، حيث لم يعد التحول الرقمي يعتمد فقط على اقتناء التكنولوجيا أو تطوير البنية التحتية التقنية، بل أصبح مرتبطاً بشكل أساسي بمدى توفر الكفاءات البشرية القادرة على استخدام هذه التكنولوجيا وتطويرها وتوظيفها بفعالية. فالتكنولوجيا مهما بلغت درجة تطورها تبقى مجرد أدوات غير فعالة إذا لم تجد مواهب بشرية تمتلك المهارات والخبرات اللازمة لاستغلالها وتحويلها إلى قيمة مضافة.

وفي هذا السياق، برز مفهوم التكامل بين إدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي باعتباره عنصراً أساسياً لضمان نجاح المؤسسات واستمراريتها في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. فإدارة المواهب الرقمية

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

تعمل على استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها، بينما يوفر التحول الرقمي البيئة التكنولوجية التي تسمح لهذه المواهب بالإبداع والابتكار وتحسين الأداء.

### أولاً: العلاقة بين إدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

تقوم العلاقة بين إدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي على الترابط والتأثير المتبادل، حيث يؤثر كل منهما في الآخر بشكل مباشر.

#### -التحول الرقمي يحتاج إلى مواهب رقمية

إن نجاح أي مشروع للتحول الرقمي يتطلب وجود كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، مثل:

- تحليل البيانات .
- البرمجة وتطوير الأنظمة .
- الأمن السيبراني .
- الذكاء الاصطناعي .
- إدارة المنصات الرقمية .

فالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه المهارات تجد صعوبة في تطبيق التحول الرقمي وتحقيق أهدافه.

#### -إدارة المواهب تعتمد على التكنولوجيا الرقمية

أصبحت إدارة المواهب الحديثة تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا في تنفيذ مختلف وظائفها، من خلال:

- التوظيف الإلكتروني .
- التدريب الرقمي والتعليم الإلكتروني .

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

- أنظمة تقييم الأداء الرقمية .

- تحليل بيانات الموظفين .(HR Analytics)

- إدارة المسار الوظيفي إلكترونياً .

وبالتالي، فإن التحول الرقمي ساهم في تطوير ممارسات إدارة المواهب وجعلها أكثر كفاءة ومرونة.

**ثانيًا: مظاهر التكامل بين إدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي**

يتجلى هذا التكامل في عدة جوانب، من أهمها:

### -التوظيف الرقمي الذكي

أصبحت المؤسسات تعتمد على المنصات الرقمية والذكاء الاصطناعي في استقطاب المواهب واختيار أفضل

الكفاءات، مما يساهم في تسريع عمليات التوظيف وتحسين دقتها.

### -التكوين والتعلم الإلكتروني

أتاح التحول الرقمي إمكانية توفير برامج تدريب رقمية تسمح للعاملين بتطوير مهاراتهم باستمرار، دون

التقيد بالزمان أو المكان.

### -إدارة الأداء بالاعتماد على البيانات

أصبحت المؤسسات تستخدم الأنظمة الرقمية لتحليل أداء العاملين وقياس الكفاءات وتحديد نقاط القوة

والضعف بشكل أكثر دقة وموضوعية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

### - تعزيز الابتكار والإبداع

يساهم التكامل بين التكنولوجيا والمواهب الرقمية في خلق بيئة عمل قائمة على الابتكار، حيث تساعد الأدوات الرقمية على تطوير الأفكار وتحسين العمليات والخدمات.

### ثالثاً: أهمية التكامل بين إدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

تتجلى أهمية هذا التكامل في عدة نقاط، أبرزها:

### - تحسين الأداء المؤسسي

يساعد التكامل على رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة.

### - تعزيز القدرة التنافسية

المؤسسات التي تمتلك مواهب رقمية قادرة على استغلال التكنولوجيا تكون أكثر قدرة على المنافسة والابتكار.

### - تسريع عملية اتخاذ القرار

يساهم استخدام البيانات والتحليلات الرقمية في دعم القرارات الإدارية والاستراتيجية.

### - تحقيق المرونة والتكيف

يمكن هذا التكامل المؤسسات من التكيف بسرعة مع التغيرات التكنولوجية ومتطلبات السوق.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

### خلاصة:

يتضح من خلال هذا الفصل أن التحولات الرقمية التي يشهدها العالم المعاصر قد أحدثت تغييراً جذرياً في طبيعة عمل المؤسسات، حيث أصبح العنصر البشري، وخاصة المواهب الرقمية، يمثل المحرك الأساسي لتحقيق التميز والابتكار. كما بين الفصل أن إدارة المواهب لم تعد مجرد وظيفة تقليدية، بل أصبحت مدخلاً استراتيجياً يهدف إلى استقطاب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة.

وقد تم التأكيد على أن المواهب الرقمية تمثل تطوراً نوعياً في مفهوم الكفاءة المهنية، نظراً لما تتمتع به من مهارات تقنية وقدرات تحليلية وإبداعية تمكنها من التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي. كما تم إبراز الدور المحوري لهذه المواهب في رفع كفاءة العمليات، وتعزيز الابتكار، وتسريع عملية اتخاذ القرار.

ومن جهة أخرى، أظهر الفصل أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدماج التكنولوجيا، بل يشمل تغييراً شاملاً في الثقافة التنظيمية وأساليب العمل، وهو ما يستدعي إعادة هيكلة وظائف الموارد البشرية لتواكب هذه التحولات. وفي هذا السياق، برزت العلاقة التكاملية بين إدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي، حيث يشكل كل منهما عنصراً داعماً للآخر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي

---

وعليه، يمكن القول إن نجاح المؤسسات في العصر الرقمي أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على تحقيق التكامل بين إدارة المواهب الرقمية والتحول الرقمي، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. وهو ما يمهد للانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، قصد تحليل واقع هذه العلاقة داخل المؤسسات الجزائرية.

# الفصل الثاني: واقع إدارة المواهب الرقمية في المؤسسات الجزائرية

### تمهيد:

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة نحو الرقمنة، الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع البيئة الرقمية الجديدة من أجل تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي الجزائر، بدأت الدولة والمؤسسات الاقتصادية والعمومية في تبني سياسات وبرامج للتحويل الرقمي، غير أن نجاح هذه العملية يبقى مرتبطاً بمدى توفر المواهب الرقمية القادرة على قيادة هذا التحويل واستثماره بفعالية.

وفي هذا السياق، أصبحت إدارة المواهب الرقمية تمثل تحدياً استراتيجياً للمؤسسات الجزائرية، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة، وارتفاع الطلب على الكفاءات الرقمية، إضافة إلى وجود مجموعة من المعوقات التنظيمية والتقنية التي تحد من فعالية هذا التوجه.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى دراسة واقع إدارة المواهب الرقمية في المؤسسات الجزائرية، من خلال تحليل مستوى التحويل الرقمي، واستعراض أهم ممارسات إدارة المواهب الرقمية، إضافة إلى إبراز أبرز التحديات التي تواجهها.

### المبحث الأول: مستوى التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية

#### المطلب الأول: جهود الدولة الجزائرية في الرقمنة

أصبحت الرقمنة في العصر الحديث من أهم المؤشرات التي تقاس بها قدرة الدول على تحقيق التنمية ومواكبة التحولات العالمية، حيث لم يعد التقدم مرتبطاً فقط بالموارد الطبيعية أو الإمكانيات المادية، بل بمدى القدرة على توظيف التكنولوجيا في تحسين الأداء الاقتصادي والإداري والاجتماعي. وفي هذا السياق، أدركت الجزائر أهمية التحول الرقمي باعتباره ركيزة أساسية لبناء اقتصاد حديث قائم على المعرفة، وتحقيق إدارة أكثر كفاءة وشفافية<sup>1</sup>.

ومن هذا المنطلق، شهدت الجزائر خلال السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بملف الرقمنة، حيث عملت الدولة على تبني مجموعة من السياسات والاستراتيجيات الرامية إلى تحديث الإدارة العمومية، وتحسين الخدمات، وتطوير البنية التحتية الرقمية. وقد تجسد ذلك من خلال إطلاق مشاريع وبرامج تهدف إلى إدماج التكنولوجيا في مختلف القطاعات الحيوية، مثل الإدارة، والتعليم، والمالية، والاتصالات، والصحة. ومن أبرز مظاهر جهود الدولة الجزائرية في مجال الرقمنة، التوسع في خدمات الحكومة الإلكترونية، التي تهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن وتقليل البيروقراطية، من خلال توفير العديد من الخدمات عبر المنصات الرقمية، مثل استخراج الوثائق الإدارية، والتصريح الإلكتروني، والدفع الرقمي. كما ساهمت هذه الخطوات في تحسين سرعة معالجة الملفات وتسهيل الوصول إلى الخدمات العمومية<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> أحمد، سامي. (2020). إدارة المواهب الرقمية في المؤسسات العربية. عمان: دار الفكر الحديث  
<sup>2</sup> البكري، ثامر. (2017). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي معاصر. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع

كما أولت الدولة أهمية كبيرة لتطوير البنية التحتية الرقمية، من خلال توسيع شبكات الإنترنت والاتصالات، وتحسين خدمات الهاتف النقال، والعمل على تعميم استخدام الألياف البصرية، باعتبارها أساسًا ضروريًا لإنجاح التحول الرقمي. إضافة إلى ذلك، سعت الجزائر إلى تشجيع الاستثمار في مجال التكنولوجيا والابتكار، ودعم المؤسسات الناشئة (Startups)، بهدف خلق بيئة رقمية محفزة للشباب والكفاءات.

وفي الإطار نفسه، تم إنشاء هيئات وقطاعات وزارية مختصة بالرقمنة والإحصائيات، وهو ما يعكس إدراك الدولة للطابع الاستراتيجي للتحول الرقمي في تحقيق التنمية الاقتصادية والإدارية. كما تم إدراج الرقمنة ضمن برامج الإصلاح الإداري، من أجل تحسين الحوكمة، وتعزيز الشفافية، ومحاربة الفساد، وتقليل التعقيدات الإدارية<sup>1</sup>.

وعلى المستوى الاقتصادي، اتجهت الدولة نحو تشجيع المؤسسات الاقتصادية على اعتماد الأنظمة الرقمية والتطبيقات الحديثة، من خلال رقمنة المعاملات البنكية، وتطوير التجارة الإلكترونية، وتحسين أنظمة التسيير داخل المؤسسات. كما شهد القطاع المالي تطورًا نسبيًا في استخدام وسائل الدفع الإلكتروني والخدمات البنكية الرقمية.

ورغم هذه الجهود، إلا أن مسار الرقمنة في الجزائر لا يزال يواجه العديد من التحديات، من أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المناطق، ومحدودية الثقافة الرقمية، ونقص الكفاءات المتخصصة، إضافة إلى البطء النسبي في تنفيذ بعض المشاريع الرقمية. كما أن الفجوة الرقمية بين المؤسسات تمثل عائقًا أمام تحقيق تحول رقمي شامل ومتوازن.

<sup>1</sup> بن عاشور، محمد. (2016). تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي في المؤسسات الحديثة. القاهرة: دار الكتب الجامعية

ومن جهة أخرى، فإن نجاح جهود الدولة في الرقمنة لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يتطلب أيضًا بناء رأس مال بشري مؤهل قادر على استغلال هذه التقنيات بكفاءة، وهو ما يبرز أهمية الاستثمار في التكوين الرقمي وتطوير المواهب الرقمية باعتبارها المحرك الأساسي للتحول الرقمي<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: واقع التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية والعمومية

يشهد قطاع المؤسسات الاقتصادية والعمومية في الجزائر تحولات متزايدة نحو تبني الرقمنة والتحول الرقمي، وذلك استجابة للتغيرات التكنولوجية العالمية ومتطلبات تحسين الأداء والخدمات. فقد أصبحت التكنولوجيا الرقمية عنصراً أساسياً في تطوير طرق التسيير والإدارة، وتحقيق السرعة والكفاءة في إنجاز الأعمال، مما دفع العديد من المؤسسات إلى محاولة الانتقال من النماذج التقليدية إلى نماذج أكثر حداثة تعتمد على الأنظمة الرقمية.

ورغم أن التحول الرقمي في الجزائر لا يزال في مرحلة التطور التدريجي، إلا أن العديد من المؤسسات بدأت تدرك أن الرقمنة لم تعد خياراً ثانوياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية وتحقيق التنافسية في بيئة اقتصادية متغيرة.

### أولاً: واقع التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية

شهدت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال السنوات الأخيرة توجهاً متزايداً نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية في مختلف الأنشطة والوظائف، خاصة في القطاعات البنكية، والاتصالات، والطاقة، والتجارة والخدمات.

<sup>1</sup> الحري، خالد. (2019). التحول الرقمي وإدارة الكفاءات البشرية. الرياض: مكتبة الرشيد

### -رقمنة العمليات الإدارية والإنتاجية-

عملت بعض المؤسسات الاقتصادية على اعتماد أنظمة رقمية لتسيير الموارد البشرية، والمحاسبة، والمخزون، والإنتاج، مما ساهم في تحسين سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء الإدارية.

### -استخدام الأنظمة المعلوماتية الحديثة-

بدأت العديد من المؤسسات باستخدام أنظمة تخطيط الموارد (ERP) وأنظمة إدارة البيانات، بهدف تحسين التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام، وتسهيل الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرار.

### -تطوير الخدمات الرقمية-

سعت بعض المؤسسات الاقتصادية إلى تقديم خدمات إلكترونية لفائدة الزبائن، مثل:

- الدفع الإلكتروني .
- الخدمات البنكية الرقمية .
- التطبيقات الإلكترونية .
- التجارة الإلكترونية .

وقد ساهم ذلك في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا العملاء.

### -الاعتماد على الاتصال الرقمي

أصبحت وسائل الاتصال الرقمية والاجتماعات الافتراضية جزءًا مهمًا من بيئة العمل داخل المؤسسات، خاصة بعد التطورات التي عرفها العالم في مجال العمل عن بعد.

### ثانيًا: واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

عرفت المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية بدورها توجّهًا نحو الرقمنة بهدف تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن، حيث أطلقت الدولة عدة مشاريع تتعلق بالإدارة الإلكترونية وتبسيط الإجراءات الإدارية.

### -رقمنة الخدمات الإدارية

تم إدخال العديد من الخدمات الإلكترونية، مثل استخراج الوثائق الإدارية ودفع بعض الرسوم إلكترونياً، بهدف تقليل الضغط على الإدارات وتحسين سرعة الخدمات.

### -تحديث أنظمة التسيير الإداري

بدأت بعض الإدارات العمومية في اعتماد أنظمة معلوماتية لتسيير الملفات والموارد البشرية والوثائق الإدارية، مما ساهم في تقليل استعمال الورق وتحسين تنظيم العمل.

### -تطوير البوابات والمنصات الرقمية

قامت العديد من الهيئات العمومية بإنشاء مواقع إلكترونية ومنصات رقمية تسمح بتقديم المعلومات والخدمات للمواطنين بشكل أسرع وأكثر شفافية.

### ثالثاً: مظاهر التفاوت في مستوى التحول الرقمي

رغم الجهود المبذولة، إلا أن مستوى التحول الرقمي يختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث توجد مؤسسات حققت تقدماً نسبياً في الرقمنة، بينما لا تزال مؤسسات أخرى تعتمد بشكل كبير على الأساليب التقليدية.

ويرجع هذا التفاوت إلى عدة عوامل، مثل:

- اختلاف الإمكانيات المالية والتقنية .
- تفاوت مستوى الكفاءات الرقمية .
- طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة .
- اختلاف مستوى الوعي بأهمية التحول الرقمي .

### رابعاً: أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية

لا تزال المؤسسات الاقتصادية والعمومية تواجه مجموعة من الصعوبات التي تحد من فعالية التحول الرقمي، من أبرزها:

#### -ضعف البنية التحتية الرقمية

تعاني بعض المؤسسات من ضعف شبكات الاتصال والتجهيزات التكنولوجية الحديثة.

#### -البيروقراطية وتعقيد الإجراءات

تؤدي الإجراءات الإدارية التقليدية إلى إبطاء تنفيذ مشاريع الرقمنة.

#### -نقص الكفاءات الرقمية

تواجه العديد من المؤسسات صعوبة في توفير موارد بشرية مؤهلة في المجال الرقمي.

### –مقاومة التغيير

لا يزال بعض العاملين يفضلون الأساليب التقليدية في العمل، مما يحد من سرعة تبني الرقمنة.

### –مخاطر الأمن السيبراني

أصبح تأمين البيانات والأنظمة الرقمية من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة.

### خامسًا: آفاق التحول الرقمي في الجزائر

رغم التحديات، فإن مستقبل التحول الرقمي في الجزائر يحمل العديد من الفرص، خاصة مع تزايد اهتمام الدولة والمؤسسات بالرقمنة، وارتفاع الوعي بأهمية التكنولوجيا في تحقيق التنمية وتحسين الأداء.

ومن المتوقع أن يشهد المستقبل:

- توسعًا أكبر في الخدمات الإلكترونية .
- زيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية .
- تنامي الاعتماد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات .
- تطور إدارة الموارد البشرية الرقمية .
- تحسين بيئة الابتكار الرقمي داخل المؤسسات.

### المبحث الثاني: ممارسات إدارة المواهب الرقمية في الجزائر

#### المطلب الأول: واقع استقطاب المواهب الرقمية

أصبحت عملية استقطاب المواهب الرقمية من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، حيث لم يعد امتلاك التكنولوجيا وحده كافياً لتحقيق النجاح، بل أصبح العنصر البشري الرقمي يمثل الأساس الحقيقي لأي عملية تحول أو تطوير مؤسسي. فالمؤسسات الحديثة أصبحت تتنافس على استقطاب الكفاءات القادرة على توظيف التكنولوجيا، وتحليل البيانات، وتطوير الحلول الرقمية، وقيادة الابتكار<sup>1</sup>.

وفي هذا الإطار، بدأت المؤسسات الجزائرية تدرك تدريجياً أهمية الاستثمار في المواهب الرقمية باعتبارها مورداً استراتيجياً يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. وقد انعكس ذلك من خلال ظهور توجهات جديدة في التوظيف تعتمد على البحث عن الكفاءات ذات المهارات التقنية والرقمية بدل الاقتصار على المعايير التقليدية.

#### 1- مفهوم استقطاب المواهب الرقمية

يقصد باستقطاب المواهب الرقمية مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة بهدف جذب الكفاءات المتخصصة في المجال الرقمي، والقادرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة بفعالية والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> السالمي، علاء عبد الرزاق. (2016). إدارة المعرفة والموارد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع  
<sup>2</sup> صالح، يوسف. (2019). التحول الرقمي وتأثيره على الكفاءات البشرية. القاهرة: دار المعرفة الجامعية

ولا يقتصر الاستقطاب على عملية التوظيف فقط، بل يشمل أيضاً بناء صورة إيجابية عن المؤسسة، وتوفير بيئة عمل جاذبة تسمح باستقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها.

### 2- مظاهر استقطاب المواهب الرقمية في الجزائر

شهدت المؤسسات الجزائرية خلال السنوات الأخيرة بعض التطورات في طرق استقطاب الكفاءات الرقمية، ومن أبرز هذه المظاهر:

#### أ- التوظيف الإلكتروني

أصبحت العديد من المؤسسات تعتمد على المنصات الرقمية ومواقع التوظيف الإلكترونية لنشر عروض العمل، مما يسمح بالوصول إلى عدد أكبر من المترشحين في وقت قصير وبتكلفة أقل.

#### ب- استخدام شبكات التواصل المهني

بدأت بعض المؤسسات تستخدم منصات مهنية مثل LinkedIn للتواصل مع أصحاب الكفاءات الرقمية والبحث عن المواهب المتخصصة<sup>1</sup>.

#### ج- تنظيم مسابقات وفعاليات رقمية

اتجهت بعض المؤسسات والهيئات إلى تنظيم مسابقات رقمية وملتقيات خاصة بالابتكار والتكنولوجيا لاكتشاف الكفاءات الشابة واستقطابها.

#### د- التعاون مع الجامعات ومراكز التكوين

<sup>1</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2017). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: المكتبة الجامعية

تسعى بعض المؤسسات إلى إقامة شراكات مع الجامعات والمدارس العليا ومراكز التكوين من أجل اكتشاف الطلبة المتميزين واستقطابهم قبل دخولهم سوق العمل.

### 3- المعايير المعتمدة في استقطاب المواهب الرقمية

لم تعد المؤسسات الحديثة تعتمد فقط على الشهادات الأكاديمية، بل أصبحت تركز على مجموعة من المعايير، من أهمها:

- المهارات الرقمية والتقنية .
- القدرة على الابتكار وحل المشكلات .
- المرونة وسرعة التكيف مع التغيرات .
- القدرة على التعلم المستمر .
- مهارات العمل الجماعي والتواصل الرقمي .

### 4- التحديات التي تواجه استقطاب المواهب الرقمية في الجزائر

رغم الجهود المبذولة، إلا أن المؤسسات الجزائرية لا تزال تواجه عدة تحديات تعيق فعالية استقطاب المواهب الرقمية، من أبرزها<sup>1</sup>:

#### أ- نقص الكفاءات الرقمية المؤهلة

تعاني العديد من المؤسسات من محدودية الكفاءات المتخصصة في المجالات الرقمية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والأمن السيبراني.

#### ب- هجرة الكفاءات الرقمية

<sup>1</sup> العزاوي، خالد. (2014). أساسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة. بغداد: دار العلوم

يُعد نزيف الأدمغة من أكبر التحديات، حيث يفضل العديد من أصحاب المهارات الرقمية العمل في الخارج أو مع شركات أجنبية بسبب ظروف العمل الأفضل.

### ج- ضعف جاذبية بعض المؤسسات

تعاني بعض المؤسسات من ضعف الأجور، ومحدودية فرص التطور المهني، وغياب بيئة عمل محفزة، مما يجعلها أقل قدرة على جذب المواهب.

### د- الاعتماد على أساليب تقليدية في التوظيف

لا تزال بعض المؤسسات تعتمد على إجراءات إدارية تقليدية في التوظيف، بعيدة عن متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

### هـ- الفجوة بين التكوين واحتياجات السوق

هناك عدم توافق واضح بين المهارات التي توفرها مؤسسات التعليم والتكوين، والمهارات المطلوبة فعليًا داخل سوق العمل الرقمي.

### 5- متطلبات تحسين استقطاب المواهب الرقمية

من أجل تحسين عملية استقطاب المواهب الرقمية، ينبغي على المؤسسات الجزائرية:

- تحديث استراتيجيات التوظيف واعتماد التوظيف الرقمي .
- تحسين بيئة العمل وظروف التحفيز .
- الاستثمار في العلامة الوظيفية للمؤسسة .
- تعزيز التعاون مع الجامعات ومراكز التكوين .
- توفير فرص التكوين والتطور المهني المستمر .

### المطلب الثاني: برامج التكوين والتطوير

أصبحت برامج التكوين والتطوير من أهم الركائز الأساسية في إدارة المواهب الرقمية داخل المؤسسات الحديثة، نظرًا للدور المحوري الذي تلعبه في تنمية الكفاءات وتحسين القدرة على مواكبة التحولات التكنولوجية المتسارعة. فالتكنولوجيا في تطور دائم، الأمر الذي يجعل المعارف والمهارات الرقمية عرضة للتقادم السريع، وهو ما يفرض على المؤسسات الاستثمار المستمر في تطوير مواردها البشرية<sup>1</sup>. وفي الجزائر، بدأت العديد من المؤسسات الاقتصادية والعمومية تدرك أهمية التكوين الرقمي باعتباره وسيلة استراتيجية لتحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين. وقد انعكس ذلك من خلال تنظيم دورات تكوينية وبرامج تدريبية تهدف إلى تطوير المهارات التقنية وتعزيز القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل بيئة العمل.

ومن أبرز مجالات التكوين والتطوير التي ركزت عليها المؤسسات الجزائرية:

#### 1- التكوين في استخدام البرمجيات والأنظمة الرقمية

عملت العديد من المؤسسات على تدريب العاملين على استخدام البرمجيات الحديثة وأنظمة التسيير الرقمية، مثل أنظمة تخطيط الموارد (ERP)، وبرامج المحاسبة، وأنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية. ويساهم هذا النوع من التكوين في تحسين سرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية.

<sup>1</sup> الموسوي، علي. (2021). إدارة المواهب والتحول الرقمي. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية

## 2- التدريب على أدوات الاتصال والعمل الرقمي

مع تطور بيئة العمل الرقمية، أصبح من الضروري امتلاك مهارات استخدام أدوات الاتصال والتعاون الإلكتروني، مثل منصات الاجتماعات الافتراضية، والبريد الإلكتروني المهني، والتطبيقات السحابية. وقد ساهم هذا النوع من التدريب في تسهيل التواصل داخل المؤسسات، خاصة مع انتشار العمل عن بعد والعمل التعاوني الرقمي<sup>1</sup>.

## 3- تطوير مهارات تحليل البيانات والأمن السيبراني

أصبحت البيانات من أهم الموارد الاستراتيجية للمؤسسات الحديثة، مما دفع العديد من المؤسسات الجزائرية إلى الاهتمام بتطوير مهارات العاملين في مجال تحليل البيانات واستخدامها في اتخاذ القرار. كما برزت الحاجة إلى التكوين في مجال الأمن السيبراني، بهدف حماية الأنظمة الرقمية والبيانات من التهديدات والهجمات الإلكترونية.

## 4- التكوين المستمر ومواكبة التطورات التكنولوجية

أدركت بعض المؤسسات أهمية التعلم المستمر باعتباره شرطاً أساسياً للحفاظ على الكفاءات الرقمية، ولذلك اتجهت إلى تنظيم دورات دورية وورشات تدريبية تسمح للعاملين بتحديث معارفهم ومواكبة المستجدات التكنولوجية.

---

<sup>1</sup> البكري، ثامر. (2017). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي معاصر، مرجع سابق ص 54.

## 5- الشراكات مع الجامعات ومراكز التكوين

سعت بعض المؤسسات إلى تعزيز التعاون مع الجامعات والمدارس العليا ومراكز التكوين المتخصصة، من أجل توفير برامج تدريبية أكثر توافقًا مع احتياجات سوق العمل الرقمي، والمساهمة في إعداد كفاءات قادرة على الاندماج في البيئة المهنية الحديثة.

### التحديات التي تواجه برامج التكوين والتطوير

رغم الجهود المبذولة، إلا أن برامج التكوين والتطوير في الجزائر لا تزال تواجه عدة صعوبات تحد من فعاليتها، من أبرزها:

#### أ- محدودية الإمكانيات المالية والتقنية

تعاني بعض المؤسسات من نقص الموارد المالية اللازمة لتنظيم برامج تدريب متطورة أو اقتناء تقنيات حديثة للتكوين.

#### ب- ضعف ثقافة التكوين المستمر

لا تزال بعض المؤسسات تنظر إلى التكوين باعتباره نشاطًا ثانويًا، وليس استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري.

#### ج- عدم توافق بعض البرامج مع متطلبات السوق

تعاني بعض البرامج التدريبية من الطابع النظري وعدم ارتباطها المباشر بالمهارات المطلوبة فعليًا داخل سوق العمل الرقمي.

#### د- نقص المؤطرين والخبراء المتخصصين

يؤثر محدودية الخبرات المتخصصة في المجال الرقمي على جودة التكوين وفعاليتها.

### المطلب الثالث: استراتيجيات التحفيز والاحتفاظ بالمواهب

تُعد عملية الاحتفاظ بالمواهب الرقمية من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة المتزايدة على الكفاءات الرقمية، حيث أصبح العنصر البشري المتميز موردًا نادرًا تسعى المؤسسات إلى المحافظة عليه لضمان استمرارية الأداء وتحقيق التميز<sup>1</sup>.

وفي هذا السياق، بدأت العديد من المؤسسات الجزائرية تدرك أن نجاحها في التحول الرقمي لا يرتبط فقط باستقطاب الكفاءات، بل أيضًا بقدرتها على تحفيزها وتوفير بيئة عمل تساعد على استقرارها المهني والنفسي.

#### 1- التحفيز المادي

تسعى بعض المؤسسات إلى تقديم حوافز مادية للمواهب الرقمية، مثل تحسين الأجور، والمكافآت، والمنح المرتبطة بالأداء، بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي وتشجيع العاملين على الاستمرار داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

#### 2- التحفيز المعنوي

لا يقتصر التحفيز على الجانب المادي فقط، بل يشمل أيضًا التقدير المعنوي، مثل الاعتراف بالجهود، وتشجيع المبادرات الإبداعية، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء والثقة داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الحربي، خالد. (2019). التحول الرقمي وإدارة الكفاءات البشرية، مرجع سابق ص77.

<sup>2</sup> صالح، يوسف. (2019). التحول الرقمي وتأثيره على الكفاءات البشرية، مرجع سابق ص37.

<sup>3</sup> أحمد، سامي. (2020). إدارة المواهب الرقمية في المؤسسات العربية، مرجع سابق ص91.

### 3- توفير فرص الترقية والتطور المهني

تُعد فرص التطور المهني من أهم العوامل التي تساعد على الاحتفاظ بالمواهب الرقمية، حيث تسعى بعض المؤسسات إلى توفير مسارات وظيفية واضحة تسمح للعاملين بتطوير مسيرتهم المهنية وتحقيق طموحاتهم.

### 4- توفير بيئة عمل محفزة

أصبحت المؤسسات الحديثة تهتم بخلق بيئة عمل قائمة على المرونة، والتعاون، والابتكار، بما يسمح للمواهب الرقمية بالعمل في ظروف مريحة ومحفزة للإبداع.

### 5- تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا أساسيًا في الاحتفاظ بالمواهب، حيث إن وجود ثقافة قائمة على الاحترام، والتقدير، والعمل الجماعي، يساهم في رفع مستوى الولاء والانتماء المؤسسي<sup>1</sup>.

### التحديات المرتبطة بالاحتفاظ بالمواهب الرقمية

رغم هذه الجهود، إلا أن المؤسسات الجزائرية لا تزال تواجه عدة صعوبات في الاحتفاظ بالمواهب الرقمية، من أبرزها:

- ضعف الأجور مقارنة بالمؤسسات الأجنبية .
- محدودية فرص التطور المهني .
- نقص بيئات العمل الإبداعية .

---

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.).<sup>1</sup> London: Kogan Page.

- انتقال الكفاءات نحو الخارج أو العمل الحر .

### المبحث الثالث: التحديات التي تواجه إدارة المواهب الرقمية في الجزائر

تواجه إدارة المواهب الرقمية في الجزائر العديد من التحديات التي تعيق تطورها وفعاليتها داخل المؤسسات، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة ومتطلبات الاقتصاد الرقمي الحديث. وتتنوع هذه التحديات بين جوانب تنظيمية وإدارية، وبشرية ومهارية، إضافة إلى تحديات تقنية وتكنولوجية، الأمر الذي يجعل عملية إدارة المواهب الرقمية أكثر تعقيداً ويؤثر بشكل مباشر على نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الجزائرية<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: التحديات التنظيمية والإدارية

تُعد التحديات التنظيمية والإدارية من أبرز العوامل التي تعيق فعالية إدارة المواهب الرقمية داخل المؤسسات الجزائرية، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال الرقمنة والتكنولوجيا. فنجاح المؤسسات في استقطاب الكفاءات الرقمية وتطويرها والاحتفاظ بها لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا أو الموارد المالية، بل يتطلب أيضاً وجود بيئة تنظيمية مرنة وإدارة حديثة قادرة على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

غير أن العديد من المؤسسات الجزائرية لا تزال تعاني من أنماط تسيير تقليدية تحد من قدرتها على مواكبة التحولات الحديثة، وهو ما ينعكس سلباً على فعالية إدارة المواهب الرقمية وعلى نجاح مشاريع التحول الرقمي بشكل عام.

<sup>1</sup> Bersin, J. (2017). *The Rise of Digital Talent: How Technology is Transforming HR*. Deloitte Insights.

### - البيروقراطية وتعقيد الإجراءات الإدارية

تُعتبر البيروقراطية من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية، حيث تتسم العديد من الإجراءات الإدارية بالتعقيد والبطء وكثرة المراحل التنظيمية، مما يؤدي إلى إعاقه سرعة اتخاذ القرار وتنفيذ المشاريع الرقمية.

كما أن طول الإجراءات المتعلقة بالتوظيف أو الترقية أو التكوين يؤثر سلبًا على قدرة المؤسسات على استقطاب الكفاءات الرقمية والمحافظة عليها، خاصة أن بيئة العمل الرقمية تتطلب السرعة والمرونة في التسيير.

### - ضعف التخطيط الاستراتيجي لإدارة المواهب

تعاني بعض المؤسسات من غياب رؤية استراتيجية واضحة لإدارة المواهب الرقمية، حيث يتم التعامل مع الموارد البشرية بطريقة تقليدية تركز على الجوانب الإدارية أكثر من التركيز على تنمية الكفاءات والاستثمار في القدرات البشرية.

ويؤدي هذا الضعف إلى:

- عدم تحديد الاحتياجات المستقبلية من المهارات الرقمية .
- غياب خطط واضحة للتكوين والتطوير .
- ضعف استراتيجيات استقطاب الكفاءات الرقمية .
- محدودية برامج الاحتفاظ بالمواهب .

### -مقاومة التغيير التنظيمي

يُعد مقاومة التغيير من أبرز العقبات التي تواجه التحول الرقمي وإدارة المواهب الرقمية، حيث يرفض بعض العاملين أو المسؤولين تبني الأنظمة الحديثة بسبب الخوف من التكنولوجيا أو التمسك بالأساليب التقليدية في العمل.

كما أن غياب الوعي بأهمية الرقمنة يؤدي إلى بطء تنفيذ المشاريع الرقمية ويؤثر على فعالية التحديث الإداري داخل المؤسسات.

### -محدودية الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار

تحتاج إدارة المواهب الرقمية إلى ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والمبادرة والتعلم المستمر، غير أن بعض المؤسسات الجزائرية لا تزال تعتمد على ثقافة إدارية تقليدية تقوم على المركزية والرقابة الصارمة، وهو ما يحد من حرية الابتكار ويؤثر على قدرة المواهب الرقمية على الإبداع.

كما أن ضعف ثقافة العمل الجماعي والتواصل الداخلي يؤدي إلى تقليل فعالية التعاون وتبادل المعرفة داخل المؤسسة.

### -ضعف المرونة التنظيمية

تتميز البيئة الرقمية بالتغير السريع والتطور المستمر، مما يتطلب مؤسسات تتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات. إلا أن بعض المؤسسات الجزائرية تعاني من هياكل تنظيمية جامدة تحد من سرعة التفاعل مع التغيرات التكنولوجية ومتطلبات السوق.

### -محدودية مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار

في بعض المؤسسات، لا يتم إشراك العاملين والكفاءات الرقمية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي أو تطوير الأنظمة، مما يؤدي إلى ضعف الشعور بالانتماء وتقليل فعالية المبادرات الرقمية.

### -ضعف التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام

يتطلب التحول الرقمي تنسيقاً فعالاً بين مختلف الإدارات والمصالح داخل المؤسسة، غير أن بعض المؤسسات الجزائرية تعاني من ضعف الاتصال الداخلي والتنسيق الإداري، مما يؤثر على نجاح المشاريع الرقمية وإدارة المواهب.

### -غياب أنظمة حديثة لتقييم الأداء والكفاءات

لا تزال بعض المؤسسات تعتمد على أساليب تقليدية في تقييم الأداء، دون استخدام أدوات رقمية حديثة تسمح بقياس الكفاءات والمهارات بشكل دقيق وموضوعي، وهو ما يحد من فعالية إدارة المواهب الرقمية.

### المطلب الثاني: التحديات المرتبطة بالموارد البشرية والمهارات

تُعد الموارد البشرية العنصر الأساسي في نجاح التحول الرقمي، غير أن المؤسسات الجزائرية تواجه العديد من التحديات المرتبطة بالكفاءات والمهارات الرقمية، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على فعالية إدارة المواهب الرقمية وقدرة المؤسسات على مواكبة التطورات الحديثة.

ومن أبرز هذه التحديات:

### 1- محدودية الكفاءات الرقمية المتخصصة

تعاني العديد من المؤسسات الجزائرية من نقص واضح في الكفاءات المتخصصة في المجالات الرقمية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والأمن السيبراني، وتطوير البرمجيات. ويرجع ذلك إلى الفجوة بين مخرجات التعليم والتكوين ومتطلبات سوق العمل الرقمي.

### 2- ضعف برامج التكوين والتأهيل

رغم وجود بعض الجهود في مجال التكوين الرقمي، إلا أن العديد من البرامج التدريبية لا تزال تعاني من الطابع التقليدي، وضعف التحديث، وعدم توافقها مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات، مما يقلل من فعاليتها في تطوير المهارات الرقمية<sup>1</sup>.

### 3- هجرة الكفاءات الرقمية

تُعد هجرة الأدمغة من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية، حيث تتجه العديد من الكفاءات الرقمية نحو الخارج أو نحو الشركات الأجنبية بحثًا عن فرص أفضل من حيث الأجور والتطور المهني وبيئة العمل.

### 4- ضعف ثقافة التعلم المستمر

يفرض التطور السريع للتكنولوجيا ضرورة التعلم المستمر وتحديث المعارف بشكل دائم، غير أن بعض المؤسسات والعاملين لا يولون أهمية كافية لتطوير المهارات بشكل مستمر، مما يؤدي إلى تقادم المعارف وعدم القدرة على مواكبة التغيرات.

<sup>1</sup> World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*.

### 5- ضعف مهارات التكيف مع البيئة الرقمية

لا يزال بعض العاملين يواجهون صعوبة في التكيف مع التقنيات الحديثة وأساليب العمل الرقمية، خاصة داخل المؤسسات التي تعتمد لفترة طويلة على الأنماط التقليدية في التسيير.

### المطلب الثالث: التحديات التقنية والتكنولوجية

إلى جانب التحديات التنظيمية والبشرية، تواجه المؤسسات الجزائرية مجموعة من التحديات التقنية والتكنولوجية التي تؤثر على فعالية التحول الرقمي وإدارة المواهب الرقمية، خاصة أن نجاح الرقمنة يتطلب بنية تحتية قوية وتقنيات حديثة قادرة على دعم العمليات الرقمية.

ومن أبرز هذه التحديات<sup>1</sup>:

### 1- ضعف البنية التحتية الرقمية

تعاني بعض المؤسسات من محدودية البنية التحتية التكنولوجية، مثل ضعف شبكات الإنترنت، وعدم توفر تجهيزات رقمية حديثة، مما يحد من فعالية استخدام الأنظمة الرقمية والتطبيقات الحديثة.

### 2- ارتفاع تكاليف التكنولوجيا

تُعد تكلفة اقتناء الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة من أبرز العقبات التي تواجه المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، حيث تحتاج عملية التحول الرقمي إلى استثمارات مالية كبيرة.

### 3- محدودية استخدام الأنظمة الحديثة

---

<sup>1</sup> Harvard Business Review

مقالات حول التحول الرقمي وإدارة المواهب

لا تزال بعض المؤسسات تعتمد على أنظمة تقليدية في التسيير، مع ضعف استخدام الحلول الرقمية المتطورة، مما يؤثر على سرعة الأداء وجودة الخدمات.

### 4- تحديات الأمن السيبراني

أصبح الأمن السيبراني من القضايا الأساسية في البيئة الرقمية، حيث تواجه المؤسسات مخاطر الاختراقات والهجمات الإلكترونية وتسرب البيانات، وهو ما يتطلب تطوير أنظمة حماية فعالة وتكوين كفاءات متخصصة في هذا المجال.

### 5- صعوبة مواكبة التطورات التكنولوجية

نظرًا للتطور السريع في مجال التكنولوجيا، تجد بعض المؤسسات صعوبة في مواكبة المستجدات الرقمية وتحديث أنظمتها بشكل مستمر، مما يؤدي إلى تقادم التقنيات المستخدمة وضعف فعاليتها.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل، قمنا بالتوصل الى أن المؤسسات الجزائرية تشهد توجهاً متزايداً نحو تبني التحول الرقمي باعتباره خياراً استراتيجياً فرضته التطورات التكنولوجية العالمية ومتطلبات البيئة الاقتصادية الحديثة. وقد عملت الدولة الجزائرية على دعم هذا التوجه من خلال إطلاق العديد من المبادرات والمشاريع المتعلقة بالرقمنة، بهدف تحديث الإدارة العمومية وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية والخدماتية.

كما أظهرنا في هذا الفصل أن واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات الجزائرية لا يزال في مرحلة انتقالية، حيث توجد تفاوتات واضحة بين المؤسسات من حيث مستوى الرقمنة واستخدام التكنولوجيا الحديثة. فبينما استطاعت بعض المؤسسات تحقيق تقدم نسبي في إدماج الأنظمة الرقمية، لا تزال مؤسسات أخرى تعتمد بشكل كبير على الأساليب التقليدية في التسيير، نتيجة مجموعة من المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية.

وعليه، يمكننا القول إن نجاح المؤسسات الجزائرية في تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام يبقى مرهوناً بقدرتها على تطوير إدارة المواهب الرقمية، والاستثمار في رأس المال البشري، وتوفير بيئة تنظيمية وتقنية محفزة على الابتكار والتعلم المستمر. فالمواهب الرقمية لم تعد مجرد مورد بشري عادي، بل أصبحت تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات في عصر الاقتصاد الرقمي والمعرفة.

خاتمة

## خاتمة عامة

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في أساليب التسيير التقليدية والانتقال نحو نماذج حديثة تعتمد على التكنولوجيا والمعرفة والابتكار. وفي هذا السياق، برزت إدارة المواهب الرقمية كأحد أهم المداخل الاستراتيجية التي تساهم في دعم التحول الرقمي وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال، باعتبار أن العنصر البشري المؤهل يمثل الأساس الحقيقي لأي عملية تطوير أو تحديث.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة المواهب الرقمية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحول الرقمي، مع إبراز أهم الممارسات المعتمدة في استقطاب الكفاءات الرقمية وتطويرها والاحتفاظ بها، إضافة إلى دراسة التحديات التي تعيق فعالية هذه الإدارة داخل البيئة الجزائرية.

ومن خلال الدراسة النظرية والتحليلية، تبين أن إدارة المواهب الرقمية لم تعد مجرد وظيفة فرعية ضمن إدارة الموارد البشرية، بل أصبحت عملية استراتيجية ترتبط مباشرة بقدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية. كما اتضح أن المواهب الرقمية تمثل ثروة معرفية حقيقية، لما تمتلكه من مهارات تقنية وتحليلية وقدرات إبداعية تسمح بتحسين الأداء وتطوير الخدمات والعمليات داخل المؤسسة.

كما أظهرت الدراسة أن الجزائر تشهد توجهاً متزايداً نحو التحول الرقمي، من خلال الجهود التي تبذلها الدولة في مجال الرقمنة وتحديث الإدارة العمومية، إضافة إلى سعي العديد من المؤسسات الاقتصادية والعمومية إلى إدماج التكنولوجيا في مختلف أنشطتها. غير أن هذا التحول لا يزال يواجه عدة معوقات تنظيمية وبشرية وتقنية تحد من فعاليته.

وقد بينت الدراسة أيضاً أن المؤسسات الجزائرية تعاني من عدة صعوبات في مجال إدارة المواهب الرقمية، من أبرزها نقص الكفاءات الرقمية المتخصصة، وضعف برامج التكوين والتطوير، وهجرة المواهب نحو الخارج، إضافة إلى البيروقراطية وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار. كما أن محدودية البنية التحتية التكنولوجية وارتفاع تكاليف التحول الرقمي يشكلان عائقاً أمام تحقيق رقمنة شاملة وفعالة.

وعليه، أكدت الدراسة صحة الفرضيات المطروحة، والتي مفادها أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الجزائرية يرتبط بشكل مباشر بمدى قدرتها على تطوير إدارة المواهب الرقمية، وتبني سياسات حديثة في التوظيف والتكوين والتحفيز، إضافة إلى توفير بيئة تنظيمية مرنة تشجع على الابتكار والتعلم المستمر.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، من أهمها:

- ضرورة تحديث استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية .

- الاستثمار في التكوين المستمر وتنمية المهارات الرقمية .
- تعزيز التعاون بين المؤسسات والجامعات ومراكز التكوين .
- تحسين بيئة العمل وأنظمة التحفيز للاحتفاظ بالموهب الرقمية .
- تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز الأمن السيبراني داخل المؤسسات .
- نشر الثقافة الرقمية وثقافة الابتكار داخل المؤسسات الجزائرية .

وفي الأخير، يمكن القول إن نجاح المؤسسات الجزائرية في مواكبة التحولات العالمية وتحقيق التنمية المستدامة أصبح مرتبطاً بمدى قدرتها على الاستثمار في رأس المال البشري الرقمي، لأن التكنولوجيا مهما بلغت درجة تطورها تبقى غير كافية دون وجود كفاءات قادرة على استغلالها وتطويرها بفعالية. فالمواهب الرقمية تمثل اليوم الثروة الحقيقية للمؤسسات، والمحرك الأساسي لبناء اقتصاد رقمي حديث قائم على المعرفة والإبداع والابتكار.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر و المراجع

### المصادر والمراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- العزاوي، خالد. (2014). أساسيات الصيانة الصناعية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة . بغداد: دار العلوم .
- بن عاشور، محمد. (2016). تكنولوجيا تخزين الحبوب ومعاملتها بعد الحصاد . القاهرة: دار الكتب الجامعية .
- عبد القادر زواوي. (2018). إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي: مفاهيم واستراتيجيات . الجزائر: مطابع الجامعة .
- أحمد، سامي. (2020). إدارة المواهب الرقمية في المؤسسات العربية . عمان: دار الفكر الحديث .
- صالح، يوسف. (2019). التحول الرقمي وتأثيره على الكفاءات البشرية . القاهرة: دار المعرفة الجامعية .
- أحمد، سامي. (2020). إدارة المواهب الرقمية في المؤسسات العربية . عمان: دار الفكر الحديث .
- البكري، ثامر. (2017). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي معاصر . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- بن عاشور، محمد. (2016). تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي في المؤسسات الحديثة . القاهرة: دار الكتب الجامعية .
- الحربي، خالد. (2019). التحول الرقمي وإدارة الكفاءات البشرية . الرياض: مكتبة الرشد .
- خضير، عبد الكريم. (2018). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .

## قائمة المصادر و المراجع

- زواوي، عبد القادر. (2018). *إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي*. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع .
- السالمي، علاء عبد الرزاق. (2016). *إدارة المعرفة والموارد البشرية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع .
- صالح، يوسف. (2019). *التحول الرقمي وتأثيره على الكفاءات البشرية*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية .
- الطائي، حميد عبد النبي. (2015). *إدارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة*. عمان: دار البداية .
- العزاوي، خالد. (2014). *أساسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة*. بغداد: دار العلوم .
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2017). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. الإسكندرية: المكتبة الجامعية .
- الموسوي، علي. (2021). *إدارة المواهب والتحول الرقمي*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Bersin, J. (2017). *The Rise of Digital Talent: How Technology is Transforming HR*. Deloitte Insights.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms." *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560.

- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). “Artificial Intelligence for the Real World.” *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Marr, B. (2016). *Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results*. Wiley.
- Minbaeva, D. (2018). “Building credible human capital analytics for competitive advantage.” *Human Resource Management*, 57(3), 701–713.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). “The influence of technology on the future of human resource management.” *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231.
- Ulrich, D. (2015). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.

- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review, 96(1), 108–116.
- Bersin, J. (2017). *The Rise of Digital Talent: How Technology is Transforming HR*. Deloitte Insights.
- Marr, B. (2016). *Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results*. Wiley.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). *Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms*. Academy of Management Journal, 49(3), 544–560.

- Minbaeva, D. (2018). *Building credible human capital analytics for competitive advantage*. Human Resource Management, 57(3), 701–715.

ثالثاً: مواقع إلكترونية وتقارير حديثة

- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*.

World Economic Forum

- McKinsey & Company  
*Digital Talent: Preparing for the Skills of the Future* (2019).

- Deloitte Insights  
*Global Human Capital Trends Report* (2021).

-Harvard Business Review

مقالات حول التحول الرقمي وإدارة المواهب

- Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

- McKinsey & Company. (2019). *Digital Talent: Preparing for the Skills of the Future*. Retrieved from

[https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-  
insights/digital-talent-preparing-for-the-skills-of-the-future](https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/digital-talent-preparing-for-the-skills-of-the-future)