



جامعة الجزائر 3  
كلية علوم الإعلام والاتصال  
مخبر الاتصال والأمن الغذائي  
فرقة بحث: "الاتصال وثقافة الأمن الغذائي"



## شهادة مشاركة

تشهد مديرة مخبر "الاتصال والأمن الغذائي" البروفيسور نبيلة بوخيزة بأن الأستاذ(ة):

**د. خولة شادي / جامعة المسيلة**

قد شارك(ت) في فعاليات المؤتمر الدولي الهجين المنعقد يومي: 26/25 نوفمبر 2024 والموسوم

ب: "التحول الرقمي وتشكيل ثقافة مؤسسات الصناعات الغذائية"،

بمداخلة علمية بعنوان: "تثمين رأس المال البشري والتحول الرقمي في بناء ثقافة المؤسسة"

- دراسة وصفية لمؤسسة حليب الحضنة HODNA بالمسيلة -

توقيع عميدة الكلية  
الاتصال  
فد طيكة عطوي



توقيع مديرة المخبر

نبيلة بوخيزة  
مديرة المخبر  
الاتصال والأمن الغذائي



جامعة الجزائر 3

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم علوم الاتصال

مخبر الاتصال والأمن الغذائي

فرقة بحث الاتصال وثقافة الأمن الغذائي

تُنظم مؤتمر دولي حضوري وعن بعد عبر تقنية التحاضر عن بعد Google Meet

حول :



التحول الرقمي وتشكيل ثقافة مؤسسات الصناعات الغذائية



يومي 25-26 نوفمبر 2024



الجلسة الافتتاحية : 09:30 – 10:00

تنشيط: د. شريهان ناصري (العربية)

الطالب قديمي يوسف (العربية)

الطالبة أنية أيت سعيد (الفرنسية)

الطالب بوشلقة رشاد عبد العزيز (الانجليزية)

- تلاوة آيات بينات من القرآن الكريم

ط.د. نور الدين خوجة

الاستماع للنشيد الوطني الجزائري

كلمة رئيس جامعة الجزائر 3 : أ.د. خالد روااسكي

كلمة عميد كلية علوم الإعلام والاتصال : أ.د. مليكة عطوي

كلمة رئيس المجلس العلمي لكلية علوم الإعلام والاتصال: أ.د. فايزة يخلف

كلمة رئيس مخبر الاتصال والأمن الغذائي: أ.د. نبيلة بوخيزة

- كلمة رئيس المؤتمر الدولي : د. إيمان عبادي

- الإعلان الرسمي عن افتتاح المؤتمر الدولي

برنامج اليوم الأول

25 نوفمبر 2024

المدخلية الافتتاحية : 10.00

**Shaping Digital : Identities and Cultures: The Impact of Digital  
Transformation on Business Organisations**

Pr. Karim Belkaci/ university of Algiers3

Dr. Rima Sadek / university of Algiers3



الجلسة العامة الصباحية: 10:15 - 11:25

مدرج نيلسون مانديلا

مقرر الجلسة: د. حنان جبار

رئيس الجلسة: أ.د جمال بوعجيجي

رابط الجلسة : [meet.google.com/mzw-fpmy-qgn](https://meet.google.com/mzw-fpmy-qgn)

10 د لكل متدخل

<p>الثورة الرقمية ... من التغيير التنظيمي إلى التحول الرقمي – قراءة في المفهوم وبعض النماذج الرائدة</p> <p>أ.د شريط حورية / جامعة الجزائر 3</p>
<p>L'apport du management collaboratif sur le développement d'une culture digitale: contribution à l'étude de l'expérience des entreprises de l'industrie alimentaire.</p> <p>Dr. Asma boukhalfa / Centre Universitaire de Tipaza</p>
<p>نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كآلية من آليات الرقمنة - دراسة مدى نجاح تطبيق نظام ERP في المؤسسة الغذائي DANONE – بجاية</p> <p>د. صابرينة فراح / جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية</p> <p>د. وفاء مسعودي / جامعة عبد الرحمان ميرة – بجاية</p>
<p>التحول الرقمي وتعزيز ثقافة الاستهلاك – الإعلانات الرقمية للسلع الغذائية أنموذجاً</p> <p>د. ندين بوحمدان / الجامعة اللبنانية – معهد العلوم الاجتماعية</p>
<p>Le rôle du leadership et des systèmes de motivation dans l'adaptation au numérique : Vers une nouvelle culture organisationnelle dans les entreprises de l'industrie agroalimentaire</p> <p>Dr. Ibtissem Brahiti / École des Hautes Etudes Commerciales-Koléa</p> <p>Dr. Faiza Mohammed belkacem / École des Hautes Etudes Commerciales-Koléa</p>

الأثار الاقتصادية للتحول الرقمي على السلوك الشرائي للقطاع العائلي في ليبيا



د. علي منصور عطية / الهيئة الليبية للبحث العلمي - ليبيا

د. أبو بكر خليفة دلعب / جامعة بنغازي - ليبيا

دور نمط القيادة بالقيم كمؤشر رئيسي لبناء متين لثقافة المؤسسة



ط. د محمد عبد الوهاب عبد الله أبو زهرة / جامعة باجي مختار - عنابة

د. راضية صوام / جامعة باجي مختار - عنابة

مناقشة 20 د

استراحة 15 د





الجلسة العامة المسائية: 12:00 - 13:10

مدرج نيلسون مانديلا

رئيس الجلسة: أ.د. بلقاسم بن روان  
مقررة الجلسة: د. لبيبة لعمامرة

رابط الجلسة: [meet.google.com/mzw-fpmy-qgn](https://meet.google.com/mzw-fpmy-qgn)

10 د لكل متدخل

<p><b>Le marketing numérique dans les industries alimentaires : Impact de l'intelligence artificielle</b></p> <p>Dr. Bedrine Amel / Université d'Alger 3</p> <p>الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي - انزياحات وإبدالات</p> <p>أ.د. بن مكي فطومة / جامعة الجزائر 3</p>
<p><b>Technological change as a pillar of digital transformation in food industry institutions</b></p> <p>Dr. Moustafa Moussa Bissan / University of Algiers 3</p> <p>ثنائية الإبداع والابتكار في بناء الإستراتيجية الاتصالية الفعالة لمؤسسات الصناعات الغذائية</p> <p>من خلال مواقع التواصل الاجتماعي - دراسة حالة مؤسسة Cbn</p> <p>د. مريم منادي / جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف</p> <p>ط.د. بلال عويش / جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف</p>
<p><b>تعزيز العلاقات العامة الرقمية بتقنيات الذكاء الاصطناعي: مؤسسات الصناعات الغذائية أنموذجا</b></p> <p>د. عفيفة حمزة / جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم</p> <p>د. حمزة بوطالب / جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم</p>



## دور العميل الذكي في عمليات اتصال المؤسسات

د. هيثم عبد الرحيم عثمان محمد / جامعة الرباط الوطني - السودان



التحول الرقمي بالمؤسسات الغذائية وعلاقته بالتنمية المستدامة

د. ميثاق بيات الضيفي / جامعة تكريت - العراق

د. نور محمد الكبيسي / الجامعة الأردنية - المملكة الأردنية الهاشمية

20 د مناقشة





الجلسة الثانية : 10:15 - 12.15

مدرج زهير إحدادن

مقرر الجلسة: ط.د. مغني زينب

رئيس الجلسة : أ.د. الزهرة بريك

رابط الجلسة الثانية: <https://meet.google.com/cfe-axfq-rje>

10 د لكل متدخل

<p>التحول الرقمي كعامل إستراتيجي لتعزيز التنافسية وثقافة المؤسسات في الصناعات الغذائية</p> <p>أ.د. نبيلة بوخزة / جامعة الجزائر 3</p> <p>د. ثميلة كساي / جامعة الجزائر 3</p>
<p>التحول الرقمي والثقافة التنظيمية بين الهيكلة الحديثة والهوية المهنية – مقارنة سوسيولوجية</p> <p>ط.د. موزونة محمد الأمين / جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان</p> <p>ط.د. غزري صلاح الدين / جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان</p>
<p>توجه المؤسسات الغذائية نحو استخدام الفايسبوك كمنصة تفاعلية لبناء الهوية الرقمية – تحليل دلالي لمحتوى صفحة مجمع بلاط</p> <p>د. خبيزي سامية / جامعة الجزائر 3</p>
<p>التحول الرقمي وإستراتيجياته</p> <p>ط.د. غلاب أسامة بلعرج / جامعة صفاقس – تونس</p>
<p>la numérisation des entreprises agro-alimentaires algériennes dans le cadre durable et responsable : contraintes et opportunités</p> <p>Dr. Boutarcha fahima / Université de Bejaia</p>
<p>دور القيادة الرقمية في التقليل من الإجهاد النفسي لدى الموظفين في مؤسسات الصناعات الغذائية</p> <p>ط.د. سمية بن ساعد / جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2</p> <p>ط.د. كريمة ذكار / جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2</p>

دور المنصات الرقمية في بناء هوية مؤسسات الصناعات الغذائية في الفضاء الرقمي



د. زردالي عبد الكريم / جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة

د. محمد عزيزي ياسمين / المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

التسويق الرقمي للصناعات الغذائية من خلال المؤثرين عبر تطبيق التيك توك

دراسة تحليلية لمنتج شكولاتة المرجان

د. مشتة مريم / جامعة يحيى فارس - المدية

ط.د. أمال مشتة / جامعة يحيى فارس - المدية



### Digital Customer relationship Management

#### A Review of the Most Important Websites and Applications

Dr. Yasmine Bougaga / University of Algiers 3

الثقافة الاتصالية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية - قراءة نظرية

د. ناسلية رباحي / جامعة الجزائر 3

د. داودي عبد الوهاب / جامعة الجزائر 3

الثقافة الاتصالية في ظل التحول الرقمي - قراءة في المحددات والآثار في البيئة التنظيمية التنافسية

د. يوسف تكررارت / جامعة الجزائر 3

د. عبد المومن بشبش / جامعة الجزائر 3

المقاربات النظرية والإبستمية المفسرة لثقافة المؤسسة

ط.د. شايب الذراع زياد / جامعة الجزائر 3

ط.د. لطرش كريمة / جامعة الجزائر 3

مناقشة 15 د




الورشة العلمية الأولى: 10:15 - 11:55

مقرر الورشة: ط.د. بئينة العباسي





رئيس الورشة الأولى: أ. فلة قيدوم

رابط الورشة: <https://meet.google.com/osw-cspt-ems>

10 د لكل متدخل

<p>التحول الرقمي في مؤسسات الصناعات الغذائية: قراءة في المفهوم</p> <p>د. شريفة رزيوق / جامعة الجزائر 3</p> <p>د. حنان منصور / جامعة الجزائر 3</p>	
<b>L'identité numérique dans l'industrie de la restauration rapide</b>	
<p>د. أمينة دويذة / المدرسة الوطنية العليا للصحافة</p>	
<p>متطلبات الهوية المؤسسية في الفضاء الرقمي ومؤشرات القياس</p> <p>د. بوترة يسرى / جامعة الجزائر 3</p> <p>د. لواتي ربيعة / جامعة الجزائر 3</p>	
<p>واقع تبني مؤسسات الصناعات الغذائية العالمية لتقنيات الاتصال الرقمي</p> <p>عرض نماذج دولية رائدة</p> <p>د. حضري دليلة / جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف</p> <p>د. نادية بن شاعة / جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف</p>	
<p>إدارة التحول الرقمي وثقافة المؤسسة: إمكانية تطبيق نموذج البيانو الرقمي في مؤسسات الصناعات الغذائية</p> <p>د. رافع نادية / جامعة طاهري محمد - بشار</p> <p>ط.د. خلادي سارة / جامعة طاهري محمد - بشار</p>	



<p>مساهمة مواقع التواصل الاجتماعي في تعزيز العلاقات الرقمية لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية مع زبائنها</p> <p>زينب ياقوت / جامعة الجزائر 3</p>	
<p>تثمين رأس المال البشري والتحول الرقمي في بناء ثقافة المؤسسة</p> <p>دراسة وصفية لمؤسسة حليب الحضنة Lait-Hodna بالمسيلة</p> <p>د. خولة شادي / جامعة المسيلة</p>	
<p>القيادة التشاركية ودورها في تنمية وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة</p> <p>د. نسيم حدوني / جامعة الجزائر 3</p> <p>د. أمال ميراد / جامعة الجزائر 3</p>	
<p>التنشئة الثقافية داخل المؤسسة من مرحلة الاغتراب الوظيفي إلى مرحلة الاندماج الوظيفي</p> <p>د. حفيظة خير الدين / جامعة الجزائر 3</p> <p>د. حنان جبار / جامعة الجزائر 3</p>	
<p>دراسة تحليلية لثقافة المؤسسة والنظريات المفسرة لها</p> <p>د. شيخاوي سهام / جامعة بومرداس</p> <p>د. بوساق كريمة / جامعة بومرداس</p>	

مناقشة 15 د

الورشة العلمية الثانية : 10:15 – 11:55

مقرر الورشة: ط.د. فرطاس سعيدة




رئيس الورشة: أ.د. وهيبة بوزيفي

رابط الورشة: <https://meet.google.com/zdx-ymqv-dcq>

10 د لكل متدخل



<p>الثقافة التنظيمية الرقمية وقيم الخصوصية للموظفين – قراءة في المنطلقات والنتائج</p> <p>د. نسيم أميرة موسى / جامعة الجزائر 3</p> <p>د. إيمان عبادي / جامعة الجزائر 3</p>	<p>سبل تطوير إستراتيجية اتصالية رقمية في قطاع الصناعات الغذائية</p> <p>د. خالد منصر / جامعة خنشلة</p> <p>د. جمال قواس / جامعة خنشلة</p>
<p>الواقع الافتراضي والمعزز: آفاق جديدة للتسويق الرقمي في مؤسسات صناعة الأغذية -</p> <p>دراسة تحليلية لتجارب عالمية رائدة.</p> <p>د. سفيان عصماني / جامعة سطيف 01 – فرحات عباس</p> <p>د. شناف جهرة / جامعة سطيف 01 – فرحات عباس</p>	<p> <b>Leading Through Change: The Impact of Transformational Leadership on Digital Transformation Success</b></p> <p>Pr. Abdelouaheb Mirouh / university Of 20 August 1955. skikda</p>
<p>التغير التكنولوجي ركيزة التحول الرقمي في الجزائر</p> <p>د. فاطمة الزهراء مرج / جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة</p>	<p>المنصات الرقمية كخيار إستراتيجي لتعزيز الاتصال العمومي للمؤسسات</p> <p>الصناعية الغذائية بالجزائر - دراسة تحليلية لعينة من منشورات المركز التقني للصناعات الغذائية عبر صفحته على الفيسبوك-</p>

د. فاطمة مسمة / جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل	
أثر التحول الرقمي على سلوكيات المستهلك الجزائري في قطاع الصناعات الغذائية	
د. سعيد عبد الرزاق / جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة	
د. طفياني زكرياء / جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة	
دور رأس المال البشري في تحقيق التحول الرقمي في الجزائر - مؤشر جاهزية الجزائر	
للحوكمة الإلكترونية	
د. أحمد بسام الشريف / جامعة يحيى فارس المدية	
أنماط القيادة ودورها كآلية لتشكيل الثقافة المؤسسية في سياق التحول الرقمي	
د. محمد صالي / جامعة تامنغست	
تجربة مؤسسات الصناعات الغذائية في بناء ثقافة استدامة الغذاء الذكية	
د. شفيقة مهري / جامعة سطيف 2	
د. كريم دواحي / جامعة الجزائر 3	

مناقشة 15 د



الورشة العلمية الثالثة : 10:15 - 10:55

مقرر الورشة: ط.د. زليخة بوخنفر

رئيس الورشة: د. فايزة بكار

رابط الورشة : <https://meet.google.com/fsz-dehf-gux>

10 د لكل متدخل

<p>الرقمية وأُسنة المؤسسات الغذائية د. مليكة بوخاري / المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام د. حفيظة بوهالي / جامعة الجزائر 3</p>
<p> <b>The Impact of Social Media such as Tik Tok and Instagram on the Success of Products in the Food Manufacturing Companies</b> <b>EL MORDJANE as an example</b> Dr. Badis nabila / University of abbes laghrour – khenchla Pr. Zermane Karim / University of abbas laghrour – khenchela</p>
<p> تعزيز الاتصال الرقمي بتقنيات الذكاء الاصطناعي أ.د. بن شويخ بوبكر الصديق، جامعة المسيلة</p>
<p> التكنولوجيا والتحول الرقمي: مقومات بناء ثقافة الابتكار في قطاع الصناعات الغذائية أ.د. بوسكرة عمر / جامعة محمد بوضياف – المسيلة د. ديلي راوية / جامعة محمد بوضياف – المسيلة</p>
<p> استخدام المؤسسات الصناعية الغذائية لمواقع التواصل الاجتماعي للتسويق لمنتجاتها دراسة سيميولوجية للصور الإشهارية لمجمع سيم عبر الفيسبوك د. خديجة هنيش، جامعة تامنغست</p>

<p>Meet</p> <p>إستراتيجيات التحول الرقمي في مؤسسات الصناعات الغذائية</p> <p>د. عزوز وافية / جامعة البليدة 2</p> <p>ط.د. شويطر عبد القادر / جامعة الجزائر 2</p>
<p>Meet</p> <p>دور التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والمساءلة في سلاسل الإمداد الغذائي</p> <p>سلاسل التوريد القائمة على بلوك تشين في الزراعة نموذجاً</p> <p>أ.د. طارق همز شني / جامعة زيان عاشور - الجلفة</p> <p>د. نصر الدين مزاري / جامعة زيان عاشور - الجلفة</p>
<p>القيادة التحولية في المؤسسات الغذائية: مقارنة حديثة لإدارة التغيير الثقافي</p> <p>د. نسرين زيادة / جامعة الجزائر 2</p> <p>أ. حياة حميدي / جامعة الجزائر 3</p>
<p>Meet</p> <p>تحديات الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي ما بين حتمية التغيير التكنولوجي</p> <p>والمحافظة على ثقافة وهوية المنظمة</p> <p>د. حورية معلوي / جامعة الجزائر 3</p>
<p>نظام الحوافز وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسات الغذائية</p> <p>ط.د. خوجة نور الدين / جامعة الجزائر 3</p> <p>د. مروة معمري / جامعة الجزائر 3</p>

مناقشة 15 د

الورشة العلمية الرابعة: 10:15 - 12:05

رئيس الورشة: د. فاطمة الزهراء تواتي مقرر الورشة: د. نورة خويدر

رابط الورشة: <https://meet.google.com/bgm-disj-kti>

10 د لكل متدخل

<p>Meet</p> <p>دور التعليم والتدريب في تعزيز ثقافة مؤسسات الصناعات الغذائية</p> <p>أ.د. عبد السلام سليمة / جامعة محمد بوضياف - المسيلة</p> <p>د. زيتوني صبيحة / المركز الجامعي مرسلبي عبدالله - تيبازة</p>
<p>Meet</p> <p>ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تعزيز الصناعة الغذائية ضمن متطلبات التنمية المستدامة</p> <p>د. نورة خيري / جامعة زيان عاشور - الجلفة</p> <p>د. هالة دغمان / جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة</p>
<p>Meet</p> <p>مواقع التواصل الاجتماعي: محفزات الكفاءة والابتكار في مؤسسات الصناعات الغذائية</p> <p>د. سلمة شداني / جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف</p>
<p>التكنولوجيا الرقمية ودورها في تطوير عمل مؤسسات الصناعات الغذائية</p> <p>أ. حياة موقاري / جامعة الجزائر 3</p> <p>د. حياة ابراهيمي / جامعة الجزائر 3</p>
<p>Meet</p> <p>رأس المال البشري للمؤسسة وترسيخ معالم التحول الرقمي به</p> <p>دراسة نظرية في ظل التحولات الرقمية</p> <p>د. فايزة بن نواعي / جامعة المدية</p>
<p>إدارة السمعة الإلكترونية للمؤسسة في البيئة الرقمية</p> <p>د. إيمان بن نعمة / جامعة الجزائر 3</p> <p>د. أمال بن أعراب / جامعة الجزائر 2</p>



Meet الزراعة الذكية كمورد أساسي لمؤسسات الصناعات الغذائية - حالة شركة المراعي

د. رزايقي ريمة / جامعة محمد الشريف مساعديه - سوق أهراس

أ.د. فاطمة الزهراء طلحي / جامعة محمد الشريف مساعديه - سوق أهراس

الإستراتيجية الرقمية في المؤسسات الجزائرية... نحو آفاق جديدة للتطور

جامعة سعاد بومدين - جامعة البليدة 2

التحول الرقمي وتنمية الموارد البشرية: تحديات المستقبل

د. فايزة بكار / المدرسة العليا للصحافة

د. رقية لقلوق / جامعة الأغواط

Meet اليقظة الاتصالية الرقمية وبناء الوعي الغذائي لدى الجمهور من خلال الشبكات الاجتماعية

صفحة Islam Diet

ط.د. رميسة حساني / جامعة محمد خيضر - بسكرة

Meet دور وسائل التواصل الاجتماعي في تشكيل ممارسات صناعة الأغذية وثقافة المستهلك

د. هيبة عبد الفتاح / جامعة غرداية

مناقشة 15 د






الورشة العلمية الخامسة: 10:15 – 12:05

مقرر الورشة : ط.د. صباح براهيمي

رئيس الورشة: د. قرايتية وردة

رابط الورشة: <https://meet.google.com/ymg-bswa-pzg>

10 د لكل متدخل

	أهمية الثقافة المؤسسية في التعامل مع صورة منتجات المؤسسات الغذائية المحلية وقيمتها ط.د. وردة زميرلي / جامعة محمد بوضياف المسيلة – الجزائر أ.د. مخلوف ناجح / جامعة محمد بوضياف المسيلة – الجزائر
	تمط القيادة الإدارية التحويلية كآلية لتشكيل ثقافة المؤسسة ط.د. وردة زميرلي / جامعة محمد بوضياف المسيلة – الجزائر أ.د. مخلوف ناجح / جامعة محمد بوضياف المسيلة – الجزائر
	<b>Communication : Révolution Numérique et Culture d'Entreprise : Stratégies de Communication pour la Transformation des Secteurs Agroalimentaires</b> Dr. Yasmina Mokhtar / university of Mascara
	تأثير التكنولوجيا الرقمية في إدارة الهوية المؤسسية - مؤسسة ماما للعجائن الغذائية نموذجاً - د. هاجر حميود / جامعة البليدة 2
	أثر استراتيجيات الاتصال الرقمي في تعزيز الاستدامة والابتكار في صناعة الأغذية الحيوانية دراسة حالة لمجموعة لايراميد في إطار نظرية الشبكات المستدامة د. سناء شابي / جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة د. حمامة عليش / جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة

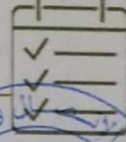
<p>آليات الثروة الرقمية وصناعة الهوية المؤسسية</p> <p>د. لعجال عفيفة / جامعة محمد بوضياف- المسيلة</p>	
<p>التحول الرقمي و حماية المستهلك الجزائري</p> <p>دراسة تحليلية لصفحة المنظمة الجزائرية لحماية وإرشاد المستهلك</p> <p>د. سهيلة دهماني / جامعة عباس لغرور - خنشلة</p>	
<p>آليات تعزيز ثقافة تنظيمية قوية في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية</p> <p>د. حبيبة بولقواس / جامعة باجي مختار - عنابة</p> <p>د. صليحة جفال / جامعة باجي مختار - عنابة</p>	
<p>استخدام الزراعة الذكية كمورد أساسي لتطوير مستقبل مؤسسات الصناعات الغذائية</p> <p>مؤسسة صناعة الأغذية والمشروبات نموذجاً</p> <p>د. سحنون نسيم / جامعة الجزائر 3</p>	
<p>دور الاتصال التفاعلي 2.0 في ترسيخ ثقافة الحوار لدى مؤسسات الصناعات الغذائية: بين</p> <p>الرهانات التسويقية والتحديات الأخلاقية</p> <p>د بداني أمينة نزيهة - جامعة غليزان</p> <p>د بن عمار سعيدة خيرة - جامعة مستغانم</p>	



## الجلسة الختامية لليوم الأول

### تسليم شهادات اليوم الأول

ملاحظات مهمة:



■ اليوم الأول من المؤتمر سيكون حضوري بمدرج نيلسون مانديلا ومدرج زهير إحدادن بكلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 3 وعن بعد عبر تطبيق Google meet .

الساعة 09.30 صباحاً بتوقيت الجزائر وتونس وفرنسا .

الساعة 10.30 بتوقيت ليبيا و مصر و السودان.

الساعة 11.30 صباحاً بتوقيت العراق والأردن وفلسطين ولبنان.

الساعة 12.30 بتوقيت سلطنة عمان والإمارات.

- تفتح الجلسة عبر تطبيق Google meet قبل 30 دقيقة من موعدها.

- نعلم جميع المتدخلين الحاضرين والمشاركين عن بعد عن احتمالية تعويض الأساتذة الغائبين بمن يلهم مباشرة في البرنامج.

- يُمكنكم التواصل مع رئيسة المؤتمر أو رئيسة اللجنة التنظيمية عبر الايميل في حال وجود أي خلل تقني يمنع المتدخل من الولوج لروابط الجلسات أو الورشات.

## برنامج اليوم الثاني :

✚ ورشة تكوينية بعنوان التسويق الرقمي : المدرب / أ.د. كريم بلقاسمي من جامعة الجزائر 3.

تنطلق الورشة على الساعة العاشرة صباحاً لمدة ساعتين بقاعة الطابق السادس.

- تضم الورشة 15 طالب.

✚ ورشة تكوينية بعنوان التصميم الأنفوغرافي / المدرب: الأستاذ محسن صخر من جامعة الجزائر 3.

تنطلق الورشة على الساعة العاشرة صباحاً بمخبر الاتصال والأمن الغذائي.

- تضم الورشة 15 طالب.

✚ ورشتين تكوينيتين بعنوان كيفية اجتياز مقابلة توظيف:

المدرب: أ.د. حورية شريط من جامعة الجزائر 3.

تنطلق الورشة على الساعة الحادية عشر صباحاً بمدرج زهير إحدادن.

- تضم الورشة 30 طالب.

المدرب : د. محمد طيب أحمد أستاذ بجامعة الجزائر 3 و مدير جهوي بالوكالة الوطنية للتشغيل

سابقا، مكون واستشاري في المانجمنت العمومية.

تنطلق الورشة على الساعة الحادية عشر صباحاً بمخبر الاستخدامات وتلقي المنتجات الإعلامية

والثقافية في الجزائر بالطابق الخامس.

- تضم الورشة 15 طالب.

✚ ورشة تكوينية بعنوان الثقافة المؤسسية / المدرب : د. نسيمة أميرة موسى من جامعة الجزائر 3.

تنطلق الورشة على الساعة الحادية عشر بالطابق السادس.

- تضم الورشة 20 طالب حضوري و 20 طالب عن بعد.

ورشة تكوينية بعنوان مهارات القائم بالاتصال في المؤسسة / المدرب: د. عيشوش راجعي من  
جامعة الهليدة 2.

تنطلق الورشة على الساعة الحادية عشر صباحاً بمخبر بحث التشريعات الإعلامية وأخلاقيات المهنة  
في الجزائر.



- تضم الورشة 20 طالباً



أعضاء اللجنة العلمية - من داخل الوطن -

هيئة التحكيم	مؤسسة الانتماء	هيئة التحكيم	مؤسسة الانتماء
أ.د. نبيلة بوخبة	جامعة الجزائر 3	أ.د. رضوان بلخيري	جامعة العربي التبسي - تبسة
أ.د. أحمد فلاق	جامعة الجزائر 3	أ.د. جمال بوعجيبي	جامعة الجزائر 3
أ.د. كريمة شعبان	جامعة الجزائر 3	أ.د. بلقاسم بروان	جامعة الجزائر 3
أ.د. كريمة بنان	جامعة الجزائر 3	أ.د. كريم بلقاسي	جامعة الجزائر 3
أ.د. الزهرة بريك	جامعة الجزائر 3	أ.د. فطومة بن مكي	جامعة الجزائر 3
أ.د. أمال قاسيمي	جامعة الجزائر 3	أ.د. نصيرة تامي	جامعة الجزائر 3
د. إيمان عبادي	جامعة الجزائر 3	د. رافع نادية	جامعة بشار
د. أميرة نسيمة موسى	جامعة الجزائر 3	د. بلال قندوز	جامعة الجزائر 3
أ.د. ريم بوش	جامعة الجزائر 3	د. لزهر ماروك	جامعة الجزائر 3
د. سعيدة عزوز	جامعة الجزائر 3	د. عيشوش راجعي	جامعة البليدة 02
د. أمال عامر	جامعة غليزان	د. حفيظة بوهالي	جامعة الجزائر 3
د. وردة قرآينية	جامعة الجزائر 3	د. سهيلة دهماني	جامعة عباس لغرور - خنشلة
أ.د. وهيبة بوزيفي	جامعة الجزائر 3	د. سامية خبيزي	جامعة الجزائر 3
أ.د. حنان شعبان	جامعة الجزائر 3	د. إيمان بن نعمة	جامعة الجزائر 3
د. خولة شادي	جامعة المسيلة	د. فريدة كافي	جامعة الطارف
د. ثميلة كساي	جامعة الجزائر 3	د. رضوان بن صاري	جامعة المدية
د. مختاري الطيب	جامعة مستغانم	د. أمينة بصافة	جامعة الجزائر 3
د. كمال راشدي	جامعة الجزائر 3	د. أمينة بومالي	جامعة الجزائر 3
د. حميدة نواصرية	جامعة برج بوعريريج	د. دادي إبراهيم	القطب الجامعي القليعة
د. هالة دغمان	جامعة سكيكدة	أ.د. يوسف تمار	جامعة الجزائر 3
د. هاجر موساوي	جامعة الجزائر 3	د. محمد شحات	جامعة الجزائر 3
د. عتيقة عز الدين	جامعة غليزان	د. بلال مرابط	جامعة الجزائر 3
د. مليكة لعمودي	المدرسة العليا للصحافة	د. محمد طيب أحمد	جامعة الجزائر 3
د. عائشة بن عثمان	جامعة المسيلة	د. جميلة بن زيدون ابراهيمي	المدرسة العليا للصحافة

أعضاء اللجنة العلمية - من خارج الوطن -

هيئة التحكيم	مؤسسة الانتماء
د. بشري حسين الحمداني	الجامعة العراقية
د. عباس مصطفى صادق	أبوظبي
د. نادين بوحمدان	الجامعة اللبنانية - لبنان
د. علي مولود فاضل	جامعة سمراء - العراق
د. محمد مختار محمد عمر الطلخاوي	جامعة المنصورة - مصر
أ.د. عبد النبي عبد الله الطيب النوبي	جامعة شندي - السودان
د. أسامة محمد حسين عبد الله	جامعة النجاح الوطنية فلسطين
د. دعاء أحمد رمضان	جامعة أسوان - مصر
د. أحمد رأفت عطية	جامعة النجاح الوطنية- فلسطين
د. فاديا بدري بومجاهد	الجامعة اللبنانية
د. جميل عادي جميل زين	جامعة المنصورة - مصر
د. مثنى حسن أبشر	جامعة أم القيوين- دولة الإمارات العربية المتحدة
د. هشام سعيد فتحي عمر سعيد البرجي	الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات - مصر
د. محمد الحبيب الخضراوي	جامعة تونس
د. هلال بن علي الرشيد	جامعة السلطان قابوس - سلطنة عمان
د. ليلى حسين محمد السيد	جامعة حلوان - مصر
د. علي منصور عطية	الهيئة الليبية للبحث العلمي
د. عايد محمد عايد طاران	جامعة آل البيت - الأردن



## أعضاء اللجنة التنظيمية

الأعضاء	مؤسسة الانتماء	الأعضاء	مؤسسة الانتماء
د. نسيم أميرة موسى	جامعة الجزائر 3	د. حنان جبار	جامعة الجزائر 3
د. نسيم حدوني	جامعة الجزائر 3	د. حنان منصور	جامعة الجزائر 3
د. فاطمة الزهراء تواتي	جامعة الجزائر 3	ط.د. شريهان ناصري	جامعة الجزائر 3
د. إيمان باهي	جامعة البليدة 2	ط.د. أميرة جعدي	جامعة الجزائر 3
د. أمال ميراد	جامعة الجزائر 3	ط.د. بثينة العباسي	جامعة الجزائر 3
د. مروة معمري	جامعة الجزائر 3	ط. د. نور الدين خوجة	جامعة الجزائر 3
د. رزيقة عبد المومن	جامعة البليدة 2	أ. حياة حميدي	جامعة الجزائر 3
د. ربيعة لواتي	جامعة الجزائر 3	ط.د. رشيد زعبوط	جامعة المدية
د. رايس صدام	جامعة الجزائر 2	د. عبد الوهاب داودي	جامعة الجزائر 3
د. أمينة دويده	المدرسة العليا للصحافة	أ. لامية بن عمارة	جامعة الجزائر 3
د. عبد الرزاق سعيد	جامعة جيلالي بونعامة - خميس مليانة	ط.د. فرطاس سعيدة	جامعة الجزائر 3
د. خويدر نورة	جامعة الجزائر 3	ط. بوعوني ياسمين	جامعة الجزائر 3
ط. شيكاوي شيماء	جامعة الجزائر 3	ط. طاظم موسى	جامعة الجزائر 3
ط. سعدي يسرى	جامعة الجزائر 3	ط. ابراهيمي شهيرة	جامعة الجزائر 3
ط. قديدح يسرى	جامعة الجزائر 3	ط. موسى منال	جامعة الجزائر 3



## عنوان الملتقى: التحول الرقمي وتشكيل ثقافة مؤسسات الصناعات الغذائية

### المحور الرابع: استراتيجيات الاتصال الرقمية وبناء ثقافة مؤسسات الصناعات الغذائية

#### عنوان المداخلة: تثمين رأس المال البشري والتحول الرقمي في بناء ثقافة المؤسسة

##### دراسة وصفية لمؤسسة حليب الحضنة Hodna-Lait بالمسيلة

د/ خولة شادي (أستاذ محاضر أ) جامعة المسيلة

[Khawla.chadi@univ-msila.dz](mailto:Khawla.chadi@univ-msila.dz)

الهاتف: 0697613956

#### الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على أهمية تثمين الرأس المال البشري والتحول الرقمي كعنصران حاسمان في بناء ثقافة المؤسسة الحديثة، خاصة أنها تتطلب دعما قويا من القيادة. ولأن تشجيع الابتكار والتغيير هو جزء أساسي من الثقافة التي تدعم التكيف مع المستجدات السريعة في السوق وجب الاستثمار في عملية تدريب رأس المال البشري وتطوير مهاراتهم من خلال تعزيز استخدام التكنولوجيات الحديثة.

واقترنت دراستنا على عينة من المسؤولين بمؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في شقه النظري وعلى المقابلة في شقه التطبيقي. وتوصلنا إلى أن مسؤولي مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة يثمنون أهمية عملية التحول الرقمي ويؤكدون على تعزيز واستخدام الأدوات الرقمية وكذا تدريب وتطوير رأس المال البشري وفق ما يتماشى مع ثقافة مؤسستهم لصقل مهاراتهم وتطويرها.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الرأس المال البشري، التدريب، ثقافة المؤسسة.

#### 1. مقدمة

بفضل التكنولوجيا الرقمية ونتيجة للتقدم التكنولوجي السريع شهدت العديد من المجالات والقطاعات تحولا هائلا في عصرنا الحالي فرضت على المؤسسات التحسين المستمر في كل المجالات وهذا ما يعرف بالتحول الرقمي، حيث يعد هذا الأخير تغييرا هيكليا وثقافيا وتكنولوجيا يستهدف تحسين العمليات وتطوير الأداء من خلال استخدام التكنولوجيات الرقمية.

ألقى التطور التكنولوجي التقني بظلاله على كافة المؤسسات، حتى أصبحت مواكبته وتوظيفه في أنظمة عملها ضرورة حتمية وأداة لا غنى عنها في مواجهة التحديات وضمان الاستمرارية وتحقيق الأهداف الذي أفرز عن العديد من المفاهيم والتي تهدف إلى إحداث التغيير ودمج التكنولوجيا في العمل المؤسسي، حيث جاء مفهوم التحول الرقمي ليعبر عن حالة من الانتقال إلى نماذج عمل قائمة على التقنيات الرقمية وهو سلسلة من العمليات والتغيرات في الثقافة التنظيمية والموارد البشرية والمالية للتكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

أصبح التوجه نحو دعم التحول الرقمي في قطاع الصناعات الغذائية عاملاً أساسياً لتحسين أداء مؤسساته وتعزيز قدراته التنافسية وموقعها وتحفيز النمو الصناعي المستدام، كما أتاح التحول الرقمي للمؤسسات تبني فكر اقتصادي جديد يتجسد في الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر أساساً للتنمية حيث لم يعد العنصر البشري أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب كاستثمار للمورد البشري بمختلف أشكاله التدريبية والتكوينية، ومن هنا أصبحت الحاجة إلى العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسات القائمة على استثمار المواهب وخلق بيئة تفكير جديدة.

يعتبر رأس المال البشري هو أعلى أنواع رأس المال قيمة، وذلك لأن الإنسان هو العنصر الأساسي في تقدم المؤسسات، فالعنصر البشري هو المحرك الرئيسي لكل تغيير على مستوى المؤسسة لذا وجب فرض برامج تدريبية لضمان اكتساب الموظفين الكفاءات المطلوبة، ذلك لأن المهارات الرقمية تعتبر بأنها قدرة المؤسسة على التدريب وبناء القدرات والمهارات الرقمية لدى الموظفين من خلال تدريبهم على كيفية التعامل مع المعلومات بشكل فعال وإبداعي من خلال استخدام التقنيات الرقمية بهدف توفير عنصر بشري يتكون من القادة والمديرين والمحللين القادرين على التعامل مع بيئة رقمية كاملة.

ولأن عدم امتلاك المهارات الرقمية يشكل عائقاً كبيراً أمام تطبيق التحول الرقمي، لذلك من الضروري إحداث تغيير في التنظيم والثقافة الإدارية، وبهذا أصبحت هناك ضرورة لأن تقوم المؤسسات بدورها في إدارة رأس مالها البشري من خلال هذا التوجه الجديد. ولعل من أهم سبل تحقيق ذلك وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة مؤسسية قادرة على خلق ذلك الوفاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات وبالتالي ينتج عنه التزام أعضائها إلى العمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرار.

ولأن ثقافة المؤسسة تحظى باهتمام كبير لكونها تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، فهي توجه تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والإبداع، المشاركة في اتخاذ القرارات. فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال مجموعة من العناصر كأسلوب القيادة، القيم والمعتقدات، عمليات ممارسة السلطة، أنماط الاتصال ونظم العمل والإجراءات. فهي تمكن من إحداث أثر على أفكار وسلوكيات وأداء الموارد البشرية في المؤسسة من حيث أنها تعتبر الموجه والمحدد والخلفية الثقافية للكثير من سلوكيات الأفراد وأنها الدافع في الكثير من الأحيان وراء ذلك، وينعكس ذلك بدوره على أداء المؤسسة.

إضافة إلى ذلك أصبح التحول الرقمي نقطة اهتمام جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على رأسها مؤسسات الصناعات الغذائية من خلال الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة، كما تلجأ المؤسسة حسب ظروفها إلى الاستفادة المثلى من التكنولوجيات السائدة في مجال الموارد البشرية، من أجل ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاتها وتوظيف قدراتهم الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية مؤسستهم، حيث أن هذا النمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت

فالجزائر كغيرها من دول العالم تسعى بكل الطرق إرساء مجتمع يعتمد على المعلومات والتكنولوجيات والتقنيات الرقمية من خلال عصرنة القطاع الصناعي. ويعتبر قطاع الصناعات الغذائية من بين أهم القطاعات التي سايرت النهج الإلكتروني.

## 1. الإشكالية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإستراتيجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع، حيث يمثل المصدر الرئيسي المتحكم في مختلف الموارد الموجودة بالمؤسسات، لذلك تولي المؤسسات أهمية بالغة لرأس المال البشري كمحرك أساسي للقدرات والكفاءات البشرية وتنميتها، وهذا ما يفسر أهمية ومفهوم الاستثمار في رأس المال البشري واعتباره من الأمور المهمة في تنمية المهارات والقدرات البشرية. فهو يتطلب عملية تسيير بأحسن طرق والأساليب.

ومع ظهور وتطور تكنولوجيا المعلومات باعتبارها من الوسائل الفعالة في تكوين رأس مال البشري، وذلك بالتعاطي معها. لأن تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة المهارات والطاقات والمعلومات لتحقيق الاستخدام الكفء لرأس المال البشري المتاح بالمؤسسات. تسعى مختلف المؤسسات إلى تحقيق التميز في إدارتها من خلال العنصر البشري المؤهل ذو الكفاءة العالية والذي لديه المقدرة والرغبة، حيث يلعب هذا الأخير الدور الفعال والمهم في استغلال موارد المؤسسة التكنولوجية والرقمية من أجل ابتكار وتطوير أفضل وذلك من خلال توظيف قدراتهم الذهنية والإبداعية لتحسين خدمات الإدارة. وهذا ما انعكس على أسلوب ثقافة المؤسسة التي تعتبر آلية للتنمية خاصة إذا تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة التي أصبحت حتمية،

ويعد رأس المال البشري أولى ركائز البنية الأساسية للمعلومات ويعتبر عصب التنمية للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة حيث يجب أن تكون هذه الكفاءات مدربة على استعمال التكنولوجيات الرقمية وأنظمة المعلومات لاعتبارها الداعم للعمليات التنظيمية من خلال رفع كفاءاتهم وتعزيزي قدراتهم في مجال المعلوماتية والرقمنة لأن الاستثمار في تنمية مهاراتهم وقدراتهم سيحسن من مستوى أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن اكتساب رأس المال البشري بعدة طرق عن طريق التعليم أو التدريبات المختلفة والتأهيل أثناء العمل. لأن رأس المال البشري في مجمله يتجسد في تلك القدرات والمهارات التي تجعل العنصر البشري قادرا على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكل فاعلية.



فالتحول الرقمي ليس مرهونا باستخدام مختلف التكنولوجيات والتقنيات فحسب، ولا يقتصر على رقمنة الوثائق والبيانات بل هو شامل يمس طريقة عمل المؤسسة . ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما قطاع الصناعي كان لزاما على مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة أن تسير هذه التحولات من أجل الاستفادة من مختلف الخدمات والمزايا التقنية ومن تبسيط مختلف الأنشطة والعمليات الرقمية وهذا بتخصيص الموارد اللازمة التي من بينها الكادر البشري المؤهل . فهي أصبحت مجبرة على إيجاد أفضل الطرق للاستثمار فيه والمحافظة عليه والاستفادة منه لتحقيق التطور والنمو. ومن أجل معرفة مدى تطبيق مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة لإستراتيجية التحول الرقمي ومدى قدرة الموظفين على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة لتحسين من نشاط الإدارة والاستثمار في رأس المال البشري وإدارته بشكل فعال، الذي من شأنه أن يساهم في فاعلية عناصر الإنتاج الخاصة بالجهاز الإداري الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز ثقافة المؤسسة. تبعا لهذه الأهمية المتزايدة للتكنولوجيات الحديثة والآثار العميقة التي أفرزتها التطبيقات الرقمية وأهمية تعزيز ثقافة المؤسسة تظهر معالم إشكالية هذه الورقة البحثية وفق التساؤل الرئيس التالي:

## ❖ كيف يساهم رأس المال البشري في تعزيز ثقافة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة في ظل التحول الرقمي؟

ويندرج تحته جملة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

- ❖ ما المقصود برأس المال البشري وما هي المهارات التي يتمتع بها في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة؟
- ❖ ما هي انعكاسات استخدام التحول الرقمي على أداء رأس المال البشري في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة؟

- ❖ هل ساهم استخدام التحول الرقمي من قبل رأس المال البشري في تعزيز ثقافة المؤسسة في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة ؟

2. أهمية البحث: تستمد دراستنا أهميتها من ما يلي:

- إبراز أهمية رأس المال البشري وأهم مهارته في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة.
- إبراز أهمية التحول الرقمي في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة.
- إبراز مدى استخدام التقنيات الرقمية من قبل رأس المال البشري في تعزيز ثقافة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة.

3. أهداف البحث: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف على رأسها:

- محاولة التعرف على أهم مهارات رأس المال البشري في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة.
- معرفة انعكاسات استخدام التحول الرقمي على أداء رأس المال البشري في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة.
- الكشف عن مساهمة استخدام التحول الرقمي من قبل رأس المال البشري في تعزيز ثقافة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة.

#### 4. منهج وأدوات البحث:

**1.4 المنهج:** عند القيام بأي دراسة وجب إتباع منهج يتلاءم وطبيعة الموضوع والبحث، فالمنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث، وبما أن دراستنا تهدف إلى معرفة مساهمة رأس المال البشري في تعزيز ثقافة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة في ظل التحول الرقمي. ارتأينا أن المنهج المناسب لبحثنا هو المنهج الوصفي لأنه الأنسب للدراسة بوصف هذا التحول واستخدامه على مستوى مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة.

الدراسة الوصفية هي الأكثر ملائمة لدراستنا من أجل الكشف عن أهم دعائم وتقنيات التحول الرقمي المستخدمة من طرف رأس المال البشري بمؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة. فالمنهج الوصفي: يستخدم لوصف الظواهر في الوقت الحاضر لمعرفة خصائص كل ظاهرة ومتابعة وملاحظة ظاهرة أو حدث ما معتمدا على معلومات نوعية وكمية في فترة زمنية معينة بغرض التعرف على شتى جوانب الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر للوصول لنتائج تساعد في فهم الواقع الراهن ليتم تطويره مستقبلا. (مرسلي، 2005)

**2.4 المقابلة:** هي أداة من أدوات البحث، يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات البحث أو اختبار فروضه، وتعتمد على مقابلة الباحث لمن يجري معه المقابلة. أي محادثة موجهة يقوم بها الباحث بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاستخدامها في دراسته. (شروخ، 2003) حيث قمنا بتوجيه مجموعة من الأسئلة التي لها علاقة بالموضوع البحث وفق ثلاث محاور.

المحور الأول: خاص بأهم مهارات رأس المال البشري

المحور الثاني: خاص بانعكاسات استخدام التحول الرقمي على أداء رأس المال البشري

المحور الثالث: خاص بمساهمة استخدام التحول الرقمي من قبل رأس المال البشري في تعزيز ثقافة المؤسسة.

#### 5. مجتمع وعينة البحث:

**1.5 مجتمع البحث:** هو مجموع محدود أو غير محدود من المفردات (العناصر والوحدات) محدد مسبقا، أي أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. (مرسلي، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، 2005) ويتكون مجتمع بحثنا من مسؤولي مؤسسة حليب الحضنة المسيلة وتحديدًا بمديرية الموارد البشرية ودائرة الإنتاج ودائرة التسويق الذين يتعاملون بالتقنيات الرقمية.

**2.5 عينة البحث:** تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. (الطوسي، 2001) , تحتاج الدراسة إلى عينة تمثلها من خلال تطبيق جميع مفردات المجتمع الأصلي الذي تتعلق به حتى تعطينا نتائج دقيقة يمكن تعميمها. (العبد، 2003)

لأنها تمثل جزءاً من مجتمع الدراسة من حيث المضامين والصفات لذا وقع اختيارنا على العينة القصدية بما يخدم أهداف دراستنا التي تمثلت في بعض مسؤولي مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة، بناءً على معرفتنا أنها مناسبة من حيث الكفاءة والمؤهل العلمي والاختصاص ولكونها تمثل مصدر ثري للمعلومات المقدمة.

## II. تحديد مفاهيم الدراسة النظرية:

إن قيمة المؤسسة الحقيقة تكمن في قيمة رأس مالها البشري مما يفرض عليها تنمية وتطوير هذه الكفاءات فهي ملزمة على توفير كل البرامج والنماذج والطرق التكنولوجية والرقمية بما يسمح لها بخلق القيمة وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. وبما أن تكنولوجيات المعلومات الشريان الحيوي للمؤسسات زاد اهتمامها بالتحول الرقمي ورأس المال البشري خاصة ما يتعلق بتعزيز ثقافة المؤسسة.

### أ. رأس المال البشري:

#### 1.1 مفهوم رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري من الضروريات الإلزامية الواجب على المجتمع ككل والمنظمات السعي إلى امتلاكها وذلك باعتباره العنصر الرئيسي للتقدم والتحضر والتنمية حيث تعتبر الكفاءات والقدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها هذا العنصر البشري المحفز لخلق حالات الإبداع المختلفة في المنظمة.

أولاً: رأس المال: تشير كلمة capital في اللغة العربية إلى رأس المال، ويقصد بها الثروة المادية الخاصة بالفرد أو المؤسسة، ومع ذلك فإن كلمة caput أصلها لاتيني والمقصود بها الرأس، كما لها دلالات أخرى مثل السلطة أو البروز أو التفوق على المنافسين، أما المفهوم الأكثر حداثة لهذا المصطلح هو اعتبار caput الأصول التي تتراكم نتيجة الحقائق العلمية والرياضية والتي من خلالها يرسى ازدهارنا التقني. (الشمي، 2009)

#### ثانياً: رأس المال البشري:

عرفه Alexander and Andraw بأنه ذلك الرصيد من المعارف والمهارات والقدرات التي يجسدها الأفراد والذي يحدد مستوى إنتاجيته. ومن حيث المبدأ فإنه يتضمن القدرات الفطرية والمهارات المكتسبة من خلال التعليم. (قوادرية وخليفة، 2019)

يري Nisk B and Jacfitz-enz أن رأس المال البشري هو حصيلة تفاعل أربعة عناصر تتمثل في: الإرث التاريخي، التعليم، التجارب، مواقف الفرد خلال حياته وعمله. (Bontis nick&jac, 2002)

وكذلك يعرف بأنه مجموعة من القدرات والإمكانات البشرية التي يتم استغلالها للاستفادة من الموارد الاقتصادية المتاحة للمنظمة. (العنزي، 2009)



ويرى T.Torres and M.ria أن رأس المال البشري تجاوز المهمة المتعلقة بالمعارف والمهارات والقدرات ليشمل تجارب الحياة العامة والمهارات الجماعية، والقيم والمعتقدات والمواقف بمعنى أنهما أشارا إلى أهمية رأس المال البشري كمصدر لخلق القيمة المؤسسية والتنظيمية حين تطرقا للمهارات الجماعية. (Teresa Torres cornas, 2005)

مفهوم رأس المال البشري يتعلق بمفهوم معارف الأفراد وقدراتهم التي تسمح بإجراء تغييرات في العمل والنمو الاقتصادي.

وبالنسبة للاستثمار في رأس المال البشري يعرفه حسن عجلان بأنه الأسلوب أو الآلية التي يمكن أن تخصص المؤسسة من خلالها مبلغا معين بهدف تكوين رأس مالها البشري بشكل علمي. (حسن، 2008)

## 2.1 مؤشرات رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري من أهم المصادر التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية لما يمتلكه من مجموعة مؤشرات مختلفة، والتي جعلت المؤسسات تعمل على الاستثمار فيها من أجل تنميتها، ومن لأهم هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

- **المعارف:** تشير المعرفة المتعلقة برأس المال البشري إلى قدرة واستفادة العاملين من البرامج التدريبية والتعليم المستمر، كما تتضمن القدرات الإبداعية والابتكارية. (عطية، 2008)
- **المهارات:** اختلف الباحثين في تحديد مفهوم واحد مشترك للمهارات، إلا أن G , Beterf أشار بأن المهارة لا تظهر إلا أثناء العمل، حيث عرفها بأنها تطبيق المعرفة النظرية، أو هي مجموعة من السمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد (الانضباط، المبادرة، المثابرة).
- ويختلف الباحثون في عدد التصنيفات المقدمة للمهارات، إلا أن أهمها تم تصنيفها إلى ثلاثة وهي: المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية أو مهارات المؤسسة. (منصوري، 2010)
- إذن تتمثل المهارات المتعلقة برأس المال البشري، في كيفية وضع المعرفة النظرية في واقع تطبيقي، إذ تتضمن القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء عملهم تعبيراً عن إتقانهم له وانعكاساً لتعلقهم به، ونذكر منها: مهارات التفكير الإبداعي، المهارات الإنسانية والشخصية، المهارات الفنية.
- **الخبرات:** تعتبر الخبرة من المفاهيم التي تركز على مستوى المعارف المتراكمة التي يكتسبها الأفراد من خلال العمل الذي يؤديه أو العمل الذي قاموا به سابقاً، ويتم ذلك من خلال تعلم الأفراد كيف يصبحون أكثر استعداداً لتبادل المعارف مع بعضهم.

### 3.1 الأساليب المعتمدة في تطوير رأس المال البشري:

لا تنتهي مهمة غدارة رأس المال البشري عند عملية الجذب والاستقطاب، بل تتطلب تطوير رأس المال البشري من خلال عدة طرق وأساليب. ويشير أغلب الباحثين إلى أن تطوير رأس المال البشري يتم من خلال التعلم والتدريب، وهذا لضمان تنمية معارف الأفراد العاملين لتحقيق الفاعلية الأدائية والإنتاجية وضمان عدم تقادم رأس المال البشري.

#### أولاً: التعليم

عرفه عبد المعطي عصاف على أنه: " العملية التي تستهدف بناء وتطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي والعقدي المحدد". (عصاف، 2009)

إن ما تنفقه المؤسسات على عملية التعليم سيعاد إليها بالإضافة إلى الفوائد المحققة منها، وذلك من خلال زيادة معارف ومهارات وخبرات الأفراد وتحقيق الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية. وعليه فإن التعليم هو من أهم الممارسات المستخدمة في تطوير رأس المال البشري، فمن خلاله يتخصص كل فرد في مجال العمل الذي يرغب فيه، كما تظهر أهميته في قدرته على توفير الموارد البشرية ذات المستوى العالي، والتي تتضمن المعارف والمهارات والخبرات بما يشكل رأس مال بشري.

#### ثانياً: التدريب

لقد حظي موضوع التدريب بأهمية بالغة من قبل المؤسسات باعتباره من أهم الاستثمارات المربحة. حيث أن التدريب أحد أهم الجوانب التي يمكن للمؤسسات أن تستثمر فيها. ذلك لأن التدريب نشاد يهدف إلى تنمية قدرات ومهارات وخبرات العاملين، لتمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، كما أنه يرتبط بشكل كبير بالجانب التطبيقي أكثر منه الجانب النظري.

ويعرف التدريب بأنه: " نقل المهارات التي يتغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي على المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات على مستوى مقبول". (مؤيد، 2006)

إذن فالتدريب هو إحدى الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي وبالغ الأهمية، فهو يمثل أحد المحاور الرئيسية لتحسين وزيادة قدرات ومهارات رأس المال البشري، حتى يصبح أكثر استعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب والإبداع والابتكار.

## II. التحول الرقمي:

### 1.2 مفهوم التحول الرقمي:

ألقى التطور التكنولوجي التقني بظلاله على كافة المؤسسات، حتى أصبحت مواكبه وتوظيفه في أنظمة عملها ضرورة حتمية وأداة لا غنى عنها في مواجهة التحديات وضمان الاستمرارية وتحقيق الأهداف، الأمر

الذي أفرز عن العديد من المفاهيم والتي تهدف إلى إحداث التغيير ودمج التكنولوجيا في العمل المؤسسي، وجاء مفهوم التحول الرقمي ليعبر عن حالة من الانتقال إلى نماذج عملية قائمة على التقنيات الرقمية وهو سلسلة من العمليات والتغيرات في الثقافة التنظيمية والموارد البشرية والمادية للتكيف مع متطلبات العصر الرقمي وتحسين كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية. حيث يرتبط مفهوم التحول الرقمي بالاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصال الرقمية. (أرباب، 2022)

يعد التحول الرقمي أو اختصارا الرقمنة أحد الممكّنات الضرورية للمؤسسات لتعزيز مساهمتها في الاقتصاد الرقمي، ويعرف على أنه: "أنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها عبر إستراتيجية رقمية وإجراء تحسين على الوضع الراهن". (حوتية، 2023)

كما يعرف التحول الرقمي بأنه "إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات". (الغريو حسن، 2020)

إذ يؤدي التحول الرقمي للأعمال والمؤسسات إلى إنشاء نماذج أعمال جديدة كتوفر خدمات الدفع الإلكتروني وأتمة المكاتب والعمليات غير الورقية باستخدام تقنيات مثل الهواتف الذكية وتطبيقات الويب وخدمات السحابة وتحديد الهوية الإلكترونية وتقنية البلوكشين والعقود الذكية والعملات المشفرة، بالإضافة إلى استخدام ذكاء الأعمال وتحليل البيانات الضخمة. (Schwertner, 2021)

## 2.2 مراحل التحول الرقمي:

أغلب الدراسات أجمعت على أن هناك ثلاثة مراحل رئيسية لتنفيذ التحول الرقمي: (دويدار، 2023)

### • المرحلة الأولى: الرقمنة Digitization

تعتبر الرقمنة المرحلة الأولى من مراحل التحول الرقمي، وتتضمن تحويل المعلومات إلى شكل رقمي يسهل تخزينه ومعالجته ونقله بواسطة الحاسب الآلي. كما تشمل هذه المرحلة تغيير المهام إلى رقمية بدمج تكنولوجيا المعلومات فيها واستخدام المعلومات الرقمية لدعم اتخاذ القرار.

### • المرحلة الثانية: المعالجة الرقمية Digitalization

وتتضمن استبدال أو تغيير نشاط أو إجراء أو خدمة أو بروتوكول في العالم الملموس بنظير رقمي يستخدم التكنولوجيا والملفات الرقمية، مثلا: الدفع الإلكتروني. هذا ما يسهل التواصل والتفاعل بين المؤسسات والعملاء ويغير طبيعة التعامل بينهم.

### • المرحلة الثالثة: التحول الرقمي Digital Transformation

التحول الرقمي هو مرحلة دخول التكنولوجيا في مجالات العمل، ويعني إحداث تغيير جذري في طريقة عمل المؤسسة بالاستفادة من التطبيقات والتقنيات الرقمية المتطورة، وذلك لإنشاء نشاطات



وخدمات في سوق الأعمال باعتماد نماذج أعمال رائدة تعتمد على التكنولوجيا. وبهذا يساهم التحول الرقمي في إنشاء قيمة اقتصادية واجتماعية مستدامة باستخدام الأساليب التكنولوجية وتطبيقاتها المتنوعة.

وبالتالي يمكن القول أن الرقمنة تؤثر بشكل أقل من المعالجة الرقمية على المستوى المؤسسية، وأن المعالجة الرقمية تعتبر مرحلة انتقالية بين الرقمنة والتحول الرقمي، فهي تشمل أكثر من مجرد تحويل المعلومات إلى شكل رقمي (كالرقمنة)، ولكنها لا تتطلب بالضرورة إعادة هيكلة إستراتيجية للمؤسسات أو إحداث تغييرات كبيرة في نماذج أعمالها كما هو الحال في التحول الرقمي.

### 3.2 مهارات التحول الرقمي:

تلعب مهارات التحول الرقمي دورا حاسما في نجاح عملية التحول الرقمي، حيث أنه عندما يتم استخدام التقنيات الرقمية لإعادة تعريف طريقة عمل المؤسسة بشكل جوهري، يصبح من الضروري أن يكون لدى الموظفين المعرفة والمهارات اللازمة لاستخدام تلك التقنيات بفعالية وكذلك لاستخدامها لتحسين العمل وتحقيق النتائج المرجوة لذلك، يعتبر الاستثمار في إدارة الموارد البشرية والتعليم واختيار الأشخاص المناسبين للقيام بهذه المهم أمرا ضروريا.

وعليه تتمثل أهم مهارات التحول الرقمي في المؤسسات كما يلي: (خلفالله، 2023)

- الابتكار والتعلم المستمر: يجب تعزيز ثقافة الابتكار وتشجيع الموظفين على تجربة التقنيات الجديدة واعتماد الممارسات المبتكرة؛
- بناء فرق عمل متعددة الاختصاصات: يجب التركيز على بناء فرق عمل متنوعة المهارات والاختصاصات لتعزيز التعاون وتبادل المعرفة داخل المؤسسة؛
- التركيز على التحسين المستمر: يجب تعزيز ثقافة التحسين المستمر في المؤسسة لتمكين الموظفين من التكيف مع التغيرات التكنولوجية ومواجهة التحديات المستقبلية.

### III. ثقافة المؤسسة:

#### 1.3 مفهوم ثقافة المؤسسة:

تتسم ثقافة المؤسسة بتنوع مكوناتها وأبعادها من مؤسسة إلى أخرى. وقبل التطرق لتعريف ثقافة المؤسسة سنحاول التعرّيج على كلمة ثقافة.

#### أولاً: تعريف الثقافة

من التعريفات الأولى للثقافة نجد Taylor يعرفها على أنها: "ذلك الكم المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرا أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع". (عدون، 2004)

وتعرف على أنها: "مجموعة من المعايير الثقافية تحدد سلوك وتصرفات غالبية الأفراد ويعتبر التمسك بها أمراً ملزماً وبديهيًا. كما تكون هذه المعايير الأساس لقياس ولتقييم سلوك وتصرفات الأفراد المنتمين لمجتمعات أخرى. ويمكن أن توجد معايير ثقافية مشتركة ومتباينة بين مجتمعات مختلفة، وما يعتبر قيمة أساسية في مجتمع ما يمكن أن تكون قيمة هامشية أو غير مقبولة في مجتمع آخر". (عثمان، 2008)

#### ثانياً: تعريف ثقافة المؤسسة

أصبحت ثقافة المؤسسة نسقا مألوفاً للرموز والدلائل التي تساعد الرئيس على تشارك القواعد والتعاون مع رؤوسيه. (Mats, 2002)

فثقافة المؤسسة هي: المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، مكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي وسلوك الرؤوسيين داخل المؤسسة. (ياسين، 2007)

وتعرف بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم". (مصطفى محمود، 2000)

كما يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد". (أبو قحف، 2002)

وبالتالي فثقافة المؤسسة تعبر عن مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تحدد معايير التصرف داخل المؤسسة، وهذه الثقافة تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم داخل كل مؤسسة، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها. فالثقافة تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

#### 2.3 محددات ثقافة المؤسسة:

تشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي: (سالم، 2013)

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات؛
- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المؤسسات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المؤسسات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها؛
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة؛

- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الفرد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله؛
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من القيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة وأخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل.

### 3.3 تأثير ثقافة المؤسسة على أداء رأس المال البشري:

هناك إجماع من طرف الباحثين على أن للثقافة القوية دوراً أساسياً في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل الاتصال فيما بينهم وينتج من ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز. وذلك من خلال المعتقدات التالية التي تعكس الثقافة السائدة في المؤسسة : (أنور، 2003)

- ضرورة خلق مناخ تنظيمي يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حبا لعمله ويجعله يستمتع به؛
- ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين؛
- الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل؛
- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم ؛
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تدفق المعلومات؛
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين؛
- الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من قبل الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المؤسسة.

## IV. عرض ومناقشة النتائج:

### 1. تقديم مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة:

تعتبر مؤسسة حليب الحضنة إحدى المؤسسات المتوسطة الخاصة لإنتاج الحليب ومشتقاته، وهي شركة ذات م مسؤولية محدودة، أنشأت من طرف احد الخواص بتاريخ 15 ديسمبر 1999 برأسمال اجتماعي يقدر بـ 6 ملايين دج، مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، إلا أن تاريخ انطلاقتها الفعلي بتاريخ 15 ماي 2000 بإجمالي استثمار قيمته 80 مليون دج متمثل في 50% أموال خاصة و50% الباقية ممولة عن طريق قروض بنكية متوسطة الأجل، بدأت هذه المؤسسة بطاقة إنتاجية تصل إلى 40.000 لتر يوميا باستخدام يد عاملة متمثلة في 38 عامل.

فيما يخص نشاط المؤسسة في قطاع الصناعات الغذائية وبالتالي فهي تساهم مثل المؤسسات الأخرى الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، ويمكن تجسيد نشاطها في النقاط التالي:

- **الشراء:** من أجل تزويدها بالمواد الأولية الضرورية لعمليات الإنتاجية، تقوم المؤسسة باستيراد حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج عن طريق التعاقد مع موردين، حيث يتم اختيار المورد المناسب على أساس الجودة والسعر، وتتعامل مع موردين أجانب مثل: هولندا، الدنمارك، سويسرا، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا. وموردين محليين ممثلين في مؤسسات جزائرية مختصة في هذا المجال؛
- **الإنتاج:** وهي المرحلة الثانية في نشاط المؤسسة تبدأ بعد الحصول على المواد الأولية، وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة من خلالها تقوم المؤسسة بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية تتمثل في الحليب ومشتقاته منها، الحليب المبستر، الرائب، اللبن، الياؤورت، وهذه المنتجات تنتج يوميا على مدار السنة؛
- **البيع:** بالنسبة لهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية (مصلحة البيع) وذلك وفق حالتين: بالنسبة للحالة الأولى: حالة الإنتاج وفق الطلبية فإن الكميات المنتجة مضمونة البيع، ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه إما بالوسائل الخاصة بالزبون أو بوسائل المؤسسة. أما بالنسبة للحالة الثانية: حالة الإنتاج دون طلبية فالبيع يكون غير ذلك حيث تقوم المؤسسة بإمكانياتها الخاصة وقدرتها التسويقية.

## 2. تفسير ومناقشة النتائج

### ■ فيما يخص أهم مهارات رأس المال البشري بمؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة:

يعد توفر رأس المال البشري الذي يتوفر على المؤهلات والخبرات المناسبة في العصر الرقمي أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات على حسب قول السيد: قاضي.ن (قاضي، 2024) مدير الموارد البشرية بمؤسسة حليب الحضنة، ذلك لأن العصر الحالي يتطلب مجموعة متنوعة من المهارات التقنية والعلمية والاجتماعية والتي تواكب هذه التطورات التكنولوجية السريعة، خاصة في القطاع الصناعات الغذائية التي تتطلب تقنيات حديثة والتي تعد ضرورية للعمل في البيئة الرقمية، والتي بدورها تستلزم امتلاك رأس المال البشري لمؤهلات وخبرات تؤثر بشكل مباشر على أدائه بالمؤسسة. وهذا ما تتبناه إدارة الموارد البشرية لمؤسسة حليب الحضنة من خلال توظيف ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة وفق تخصصهم.

وفي حديثه حول توافر القدرة على التفكير النقدي وتقديم الحلول لرأس المال البشري بمؤسستهم يؤكد السيد: قاضي.ن على أن أغلبهم لديهم القدرة على تحليل المعلومات بشكل موضوعي وتقييم الأفكار والقرارات مما يشجع تنوع الآراء في حل المشكلات، وكذلك من خلال منحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم وبالتالي تستفيد مؤسستنا بذلك في تحسين الأداء واتخاذ القرارات. كما أشار أنه إضافة أن قدرتهم على التفكير النقدي واقتراح الحلول ساهمت في عملية التعامل مع التحديات التقنية والعلمية بأسلوب مبتكر باستخدام أدوات رقمية متخصصة. ساهمت في عملية الإبداع والابتكار في مجال عملهم.



كما أشار السيد: قاضي.ن أن مؤسسة حليب الحضنة تولي أهمية بالغة في اختيار رأس المال البشري المؤهل والمتخصص وفق ما تتطلبه احتياجات مؤسسة حليب الحضنة، وخاصة فيما يتعلق بالمعدات والآلات الجديدة والحديثة التي تفرضها طبيعة العمل وما تستدعيه متطلبات سوق العمل.

وفي نفس الوقت أكد على ضرورة العمل على تطوير مهارات رأس المال البشري على مستوى مؤسسة حليب الحضنة وفق المستجدات، وذلك من خلال العمل على تنظيم دورات تدريبية وتكوينية بشكل مستمر وكلما استدعت الضرورة لذلك وذلك بالتعاون مع مؤسسات تعليمية وبحثية، سواء داخل المؤسسة بإحضار فريق عمل متخصص لتقديم الدورات وتوضيح طريقة العمل على المعدات والآلات الحديثة وكذا طريقة التسيير، أو إرسالهم خارج المؤسسة وعمل اتفاقيات مع مؤسسات أخرى من شأنها أن تساهم في تطوير مهاراتهم بصفة مستمرة تماشياً مع التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال تخصصهم.

وفي سياق تعزيز ثقافة التعلم المستمر لرأس المال البشري داخل المؤسسة نوه السيد: قاضي.ن أنه وفي ظل تطور التقنيات الحديثة أصبح لزاماً على المؤسسة تبني أدوات ضرورية لضمان النجاح والاستمرار وذلك بإدراج عملية التعلم كجزء أساسي لتحديث المهارات وتطوير الكفاءات وتشجيعهم على أن يكون لديهم الدافع الداخلي لتحسين مهاراتهم وقدراتهم على حل المشكلات.

تعد إستراتيجيات التدريب الفعالة لتطوير مهارات رأس المال البشري بمؤسسة حليب الحضنة من أولويات وأساسيات تحقيق النمو المستدام والتكيف مع التحديات والتحوليات في بيئة العمل وفي ظل المنافسة في قطاع الصناعات الغذائية. وفق ما أدلى به السيد: قاضي.ن حيث ذكر أن مؤسستهم تعتمد في بناء إستراتيجيتها وفق المعايير المتعارف عليها في القطاع الاقتصادي مع مواكبة المستجدات، والتي تساهم في تحسين الأداء وزيادة القدرة على الابتكار والتكيف مع التحديات المستقبلية مركزة في ذلك على أن الأولوية للمورد البشري المؤهل والمتخصص، لأنه كلما كان الأداء جيد كلما ساهم في تعزيز وتحسين مخرجات العمل وبالتالي تحقيق الهدف المنشود والمسطر في الإستراتيجيات المعتمدة.

## ■ فيما يخص انعكاسات استخدام التحول الرقمي على أداء رأس المال البشري بمؤسسة حليب الحضنة:

أشار السيد: شعوي.ر (شعوي، 2024) إلى أن للتحول الرقمي تأثير عميق على مهارات رأس المال البشري داخل مؤسسة حليب الحضنة، حيث غير الطريقة التي يتم بها العمل، وبالتالي استدعى تحديث مستمر للمهارات التي تفرضها طبيعة العمل، التي أصبحت تتطلب اكتساب مهارات جديدة تعتمد على المعرفة بالأدوات الرقمية كالشبكات وكالذكاء الاصطناعي التي من شأنها أن تساهم في عملية التكيف مع التقنيات الحديثة والمنصات الرقمية والتطبيقات الحديثة في ظل ثورة (Big Data) التي أصبحت مهارة حيوية لمختلف الوظائف كالتسويق والمبيعات والتخطيط الإستراتيجي. وبالتالي ينجم عنه اكتساب مهارات جديدة في التواصل والتعامل مع بعضهم ومع العملاء عبر القنوات الرقمية. ومع

تزايد الاعتماد على الأدوات الرقمية عمدت مؤسسة حليب الحضنة على الاستثمار في عملية تدريب المورد البشري لديها. وبالتالي يتقن المورد البشري طريقة تخصيص الخدمات والمنتجات بناءً على المعلومات المستخلصة من تفاعلات العملاء الرقمية.

في حين نجد السيد: شعوي.ر أكد أن استخدام التكنولوجيات الحديثة بمؤسسة حليب الحضنة أثر بشكل كبير ومباشر على إنتاجية رأس المال البشري، وهذا لكون التقنية الرقمية والتكنولوجية توفر أدوات وموارد تمكن المورد البشري من أداء مهامه بشكل أكثر كفاءة وفعالية مما يساهم بطبيعة الحال في تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية. مثل تقليل الوقت والجهد المستهلك في المهام الروتينية والتنسيق في العمل الجماعي، وتوفير بيانات ومعلومات سريعة ودقيقة وبالتالي تنظيم المهام بشكل أكثر فاعلية وبمرونة. وبتبني التكنولوجيا الحديثة بشكل إستراتيجي، تستطيع المؤسسات تعزيز إنتاجية موظفيها وتحقيق نتائج أفضل في زمن أقل مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية على المدى الطويل.

أما فيما يخص التحديات التي تواجه رأس المال البشري في التكيف مع الأدوات الرقمية بمؤسسة حليب الحضنة نوه السيد: شعوي.ر على أن من بين التحديات التي يمكن أن تواجهها مؤسساتنا تكمن في نقص المهارات الرقمية في حالة أنه يكون مجموعة من الموظفين لا يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيات الحديثة وبالتالي يؤدي إلى تأخير التكيف مع التغيرات الجديدة، وأيضا في حالة مقاومتهم التغيير التكنولوجي خاصة ما تعلق الفجوة بين الأجيال المختلفة فمثلا الأجيال الأصغر تكون أكثر استعدادا لتبني الأدوات الرقمية بينما تكون الأجيال الأكبر بحاجة إلى تدريب ومساندة أكبر، كما أننا نحاول الاستثمار في الوقت والموارد من أجل التدريب المستمر للموظفين، من خلال تبني ثقافة مرنة تشجع على التغيير والتطور بالمؤسسة.

كما أضاف السيد: شعوي.ر أن التحول الرقمي يعزز من فعالية العمل الجماعي والتعاون بين الفرق في مؤسسة حليب الحضنة عبر تسهيل التواصل وتحسين الإنتاجية، وتشجيع الإبداع والابتكار، وفي نفس الوقت يتطلب هذا التعاون والتكيف إدارة جيدة تقوم بعملية التنسيق وتدريب الفرق بشكل مستمر على استخدام التقنيات الجديدة لتحقيق أقصى استفادة. وبالتالي يؤثر بشكل كبير على العمل الجماعي والتعاون بين المجموعات ما يساهم في عملية تغيير كيفية التفاعل فيما بينهم وتنظيم العمل.

في حين يؤكد السيد: شعوي.ر على أهمية التدريب والتطوير في تعزيز الأداء بعد التحول الرقمي بمؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة، كونهما عنصران أساسيان في ضمان نجاح تطبيق التقنيات الرقمية الجديدة، فتوفرهما بشكل مستمر يساعد المورد البشري في التكيف مع التغيرات التكنولوجية وهذا ما يزيد من قدرتهم على استخدام الأدوات الرقمية. فالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر يمكن لمؤسستنا ضمان أن فرقها ستظل قادرة على التكيف والنمو في بيئة العمل الرقمية المتطورة.

## ■ فيما يخص مساهمة استخدام التحول الرقمي من قبل رأس المال البشري في تعزيز ثقافة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة:

يؤكد السيد: ملوكي (ملوكي، 2024) على أن التحول الرقمي يعمل على تحسين قنوات الاتصال بين الموظفين بمؤسسة حليب الحضنة، هذا ما ساعدهم على بناء بيئة عمل أكثر تفاعلا وفعالية وساهم في تعزيز مشاركتهم باستخدام وسائل الاتصال الرقمي كالبريد الإلكتروني، وتطوير منصات داخلية وتطبيقات خاصة بالنقاش، وكذا استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي من خلال أدوات التعلم الإلكتروني، هذا ما ساعدهم على تفعيل عملية التواصل الداخلي.

يشير السيد: ملوكي إلى أن دعم ثقافة مؤسسة حليب الحضنة من خلال الأدوات الرقمية يتطلب استخدام تقنيات تساعد في تعزيز الاتصال، التعاون والمشاركة بين رأس المال البشري، هذا فضلا عن بناء بيئة عمل تتسم بالشفافية والشمولية وأكثر تفاعلا ومرونة من خلال دمج الأدوات الرقمية والتي من بينها منصات التواصل والتي تمكنهم من الوصول إلى المعلومات والوثائق لتتبع تقدم الأداء بشكل فعال هذا من شأنه أن يساهم في تعزيز التفاعل بينهم وتحفيز الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الأداء والتطور المستمر.

كما يثمن السيد: ملوكي الرؤية الإستراتيجية لقيادة لمؤسسة حليب الحضنة في تعزيز التحول الرقمي ودعم ثقافة الابتكار لدى رأس المال البشري داخل للمؤسسة، لأنه يعتبر محوريا في نجاحها، فهي ليست مسؤولة فقط عن اتخاذ القرارات بل تتعداه لتحفيز وتمكينهم من تبني التكنولوجيا الجديدة واحتضان التغيير ، ويؤكد على أنها تخلق بيئة داعمة لثقافة الابتكار من خلال التأكيد على أهمية الإبداع والتغيير المستمر وذلك بتوفيرها للأدوات والتقنيات الرقمية التي يحتاجها الموظف في أداء عملهم وبالتالي تشجيعهم على طرح أفكار جديدة.

في حين أضاف السيد: ملوكي بخصوص تحفيز رأس المال البشري على التكيف مع التغيرات الرقمية داخل مؤسسة حليب الحضنة، أنها تعمل على تعزيز وعي الموظفين بأهمية وفوائد التحول الرقمي وتدعمهم في تعلم واستخدام التقنيات الجديدة وفق إستراتيجية شاملة تتبنى تطبيقها بما في ذلك تقديم الوقت والموارد اللازمة للتكيف مع هذه التغيرات، وكذا تحفيزهم على استخدام التكنولوجيا بشكل مبتكر من خلال تقديم مكافآت وحوافز مالية وتقدير علني في مناسبات للاحتفاء بالموظفين الذين حققوا نجاحا في استخدام الأدوات الرقمية أو قاموا بابتكار معين ، كما تضمن توفير فرق دعم فني لتقديم المساعدة والحلول، لأنهم يعتبرون أن التحول الرقمي هو جزء من إستراتيجية المؤسسة.

ومن بين الإستراتيجيات التي تتبعها مؤسسة حليب الحضنة في تعزيز مشاركة والتزام رأس مالها البشري يذكر السيد: ملوكي توفير برامج التدريب وتطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم مما يعزز التزامهم، وتشجيع عملية التواصل الفعال والدوري لضمان إطلاعهم على التغيرات والتطورات، بالإضافة إلى تحفيزهم على العمل في فرق مختلفة، وتقديم المكافآت العادلة والقيمة للمساهمات المتميزة والترقيات، وبناء ثقافة مشاركة لأن إشراكهم في صياغة

الأهداف يحفزهم على الشعور بالمسؤولية من أجل تحقيقها، وهذا لأنها تعتمد على بناء بيئة عمل مرنة تسمح وتشجع على التعاون، التطوير المستمر، والاعتراف بالإنجازات مع ضمان العدالة والمساواة في المعاملة فيما بينهم.

## نتائج الدراسة

### ■ تفسير نتائج المحور الأول: أهم مهارات رأس المال البشري بمؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة:

- يمتلك رأس المال البشري بمؤسسة حليب الحضنة مؤهلات علمية وخبرات جيدة وفق تخصصهم؛
- معظم الموظفين بمؤسسة حليب الحضنة لديهم المهارات اللازمة التي تساعدهم على أداء أعمالهم؛
- أغلب الموظفين بمؤسسة حليب الحضنة لديهم القدرة على التفكير النقدي واقتراح الحلول بأسلوب مبتكر بالاعتماد على الأدوات الرقمي؛
- يمتلك رأس المال البشري بمؤسسة حليب الحضنة روح الإبداع والابتكار في مجال عملهم وتخصصهم؛
- تولي مؤسسة حليب الحضنة أهمية بالغة في اختيار رأس المال البشري المؤهل والمتخصص وفق ما تتطلبه احتياجاتها؛
- تعمل مؤسسة حليب الحضنة على تعزيز ثقافة التعلم المستمر لرأس المال البشري باستخدام أدوات ضرورية لتطوير كفاءاتهم؛
- تعتمد مؤسسة حليب الحضنة على إستراتيجيات فعالة في عملية التدريب وتطوير مهارات رأس مالها البشري؛

### ■ تفسير نتائج المحور الثاني: انعكاسات استخدام التحول الرقمي على أداء رأس المال البشري بمؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة

- يتم تحديث مستمر لمهارات رأس المال البشري بمؤسسة حليب الحضنة تماشياً وعملية التحول الرقمي من أجل التكيف مع التقنيات الحديثة؛
- يؤثر استخدام التكنولوجيات الحديثة على إنتاجية رأس المال البشري بمؤسسة حليب الحضنة؛
- أبرز التحديات التي يواجهها رأس المال البشري في التكيف مع التحول الرقمي نقص المهارات الرقمية ومقاومة التغيير التكنولوجي، وكذا تبني ثقافة مرنة تشجع التغيير والتطور بمؤسسة حليب الحضنة؛
- يتم تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين مجموعات العمل بمؤسسة حليب الحضنة؛
- تعمل مؤسسة حليب الحضنة على الاستثمار في عملية التدريب والتطوير المستمر لرأس المال البشري من أجل التكيف في بيئة العمل الرقمي؛



## ■ تفسير نتائج المحور الثالث: مساهمة استخدام التحول الرقمي من قبل رأس المال

### البشري في تعزيز ثقافة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة

- تعزز مؤسسة حليب الحضنة استخدام وسائل التواصل ومشاركتها من طرف رأس المال البشري؛
- يعتمد رأس المال البشري على منصات التواصل كأداة فعالة في دعم ثقافة مؤسسة حليب الحضنة؛
- تمتلك قيادة مؤسسة حليب الحضنة بيئة عمل داعمة لثقافة الابتكار والإبداع وتوفيرها لأدوات وتقنيات رقمية يستخدمها رأس المال البشري؛
- تعمل مؤسسة حليب الحضنة على تحفيز رأس المال البشري والتكيف مع المتغيرات الرقمية؛
- تتبع مؤسسة حليب الحضنة على إستراتيجيات تعزيز مشاركة رأس المال البشري في برامج تدريب وتطوير المهارات وتعزيز القدرات الرقمية.

### خلاصة

تعتبر عملية تثمين رأس المال البشري والتحول الرقمي من العوامل الأساسية لبناء ثقافة المؤسسة الحديثة، كما يساهم رأس المال البشري في تعزيز الإبداع والابتكار داخل مؤسسة حليب الحضنة، حيث يعتمد نجاحها على تطوير مهارات وكفاءات أفرادها وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التحديات المتغيرة.

ومن جهة أخرى يعد التحول الرقمي عنصرا محوريا في تحسين الكفاءة التشغيلية والتفاعل بينهم، من خلال استخدام أدوات وتقنيات رقمية تساهم في تسريع العمليات من أجل خلق بيئة عمل تفاعلية ومرنة، تحفز على التعاون والابتكار وتدعم النمو المستدام.

### التوصيات

- ✓ ضرورة توفير بيئة ملائمة لتبني مختلف تقنيات التحول الرقمي خاصة ما تعلق بالتكنولوجيات الحديثة؛
- ✓ نشر ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات الصناعية، وزيادة الوعي حول أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ التركيز على التدريب المتخصص في مجال التقنيات الحديثة للموارد البشرية كل حسب تخصصه؛
- ✓ تكثيف برامج التكوين والتدريب للموظفين ذوي المناصب الحساسة في المؤسسة؛
- ✓ الاهتمام برأس المال البشري ومتطلباته مع ضرورة إدماج الكادر البشري المؤهل؛
- ✓ إيلاء أهمية أكبر للعملية التعليمية باعتبارها ركيزة بناء مهارات المورد البشري؛
- ✓ ضرورة تكثيف وإقامة دورات تدريبية للكادر البشري وفقا لمتطلبات وظيفته؛
- ✓ العمل على تشجيع التعاون والعمل الجماعي كفريق؛

### الإحالات والمراجع:

1. Bontis nick&Jac, J. f.-e. (2002). *Intellectual capital roi - acusal map of human captal antecedents and consequents* (Vol. 3). UK: emerald.
2. Mats, A. (2002). *Understanstanding organization culture*. london: SAGE publications.
3. Schwertner, K. (2021, & é). The impact of digital transformation on business:A Detailed Review. *Strategic Management in the age of digital transformation* , p. 17.
4. Teresa Torres cornas, M. a. (2005). *E- Human resources management-managing knowledge people*. USA: idea group publishing.
5. أحمد بن مرسل. (2005). *مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال*. عناية الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
6. أحمد بن مرسل. (2005). *مناهج البحوث في علوم الإعلام والاتصال* (الإصدار ط 1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
7. الطوسي, ز. أ. (2001). *مجتمع الدراسة والعينات*. الأردن: مديرية التربية لواء بتراء.
8. إلياس سالم. (1 6, 2013). العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية* (09)، صفحة 177.
9. حروحش صالح عادل، سعيد سالم مؤيد. (2006). *الموارد البشرية مدخل إستراتيجي*. الأردن : جدار للكتاب العالمي.
10. حسن محمد عبد الرحمان حسن، محمد أحمد الغريوحسن. (à & 2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإدارية* ، 04 (03)، صفحة 15.
11. حسني عبد الرحمان الشيمي. (2009). *إدارة المعرفة الرأسمالية بديلا*. القاهرة مصر: دار الفجر.
12. خالد بن جلوهاجر خلفالله. (15 11, 2023). مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية* ، 07 (02)، صفحة 113.
13. رضا شعوي. (04 11, 2024). مقابلة مع السيد رضا شعوي مسؤول دائرة الإنتاج بمقر مكتبه على الساعة 10:00 صباحا بمقر مكتبه. (خولة شادي، المحاور) المسيلة.
14. سعد غالب ياسين. (2007). *الإدارة الدولية*. عمان، الأردن: دار اليازوردي للنشر والتوزيع.
15. سعدي علي صالح، أحمد علي العنزي. (2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. الاردن عمان: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.
16. سلطان محمد أنور. (2003). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
17. سماح صولح، كمال منصوري. (à 06, 2010). تسيير الكفاءات. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية* (07)، صفحة 51.
18. صلاح الدين شروخ. (2003). *منهجية البحث العلمي*. عناية الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
19. عاطف عبدلي العبد. (2003). *تنفيذ وتصميم استطلاعات بحوث الاعلام والرأي العام*. القاهرة: دار الفكر العربي.
20. عبد السلام أبوقحف. (2002). *إدارة الأعمال الدولية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
21. عبد المعطي عساف. (2009). *التدريب وتنمية الموارد البشرية*. الأردن: دار زهران.
22. عثمان حسن عثمان. (01 06, 2008). تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة. (08)، صفحة 76.
23. عجلان حسن، حسن. (2008). *إستراتيجية إدارة المعرفة في منظمات الأعمال*. الأردن: إثراء للنشر .

24. عمر حوتية. (06 06, 2023). التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء القطاع الصناعي العمومي في الجزائر. مجلة الإبداع ، 13 (01)، صفحة 335.
25. عيسى خليف، ربيعة قوادري وخليف. (2019). إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
26. لطيف عبد الرضا عطية. (7 à, 2008). رأس المال الفكري وإدارة المعرفة (العلاقة والأثر) دراسة استطلاعية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 10 (3)، صفحة 149.
27. محمود أبو بكر مصطفى محمود. (2000). دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
28. ملوكي. (04 11, 2024). مقابلة مع السيد ملوكي بمقر مكتبه على الساعة 11:15 بمقر مكتبه بمؤسسة حليب الحضنة. (خولة شادي، المحاور) المسيلة.
29. ناصر دادي عدون. (2004). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي-دراسة نظرية وتطبيقية-. الجزائر: دار المحمدية العامة.
30. نصر الدين قاضي. (04 11, 2024). مقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية بمقر مكتبه على الساعة 14:20 زوالا. (خولة شادي، المحاور) مؤسسة حليب الحضنة.
31. هدى إبراهيم أحمد دويدار. (& 10, 2023). التحول الرقمي وعلاقته برأس المال الفكري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، صفحة 217.
32. وداد هارون أحمد محمد أرباب. (& 04, 2022). واقع توظيف تقنيات التحول الرقمي في صناعة المحتوى بالمؤسسات الصحفية السودانية. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام ، صفحة 281.

## دليل المقابلة:

### ❖ المحور المتعلق برأس المال البشري وأهم المهارات التي يتمتع بها في مؤسسة حليب

#### الحضنة بالمسيلة:

1. هل يتوفر رأس المال البشري بالمؤسسة (بمؤسستكم) على المؤهلات والخبرات الأساسية في العصر الرقمي؟
2. هل يمتلك رأس المال البشري مهارات تؤثر بشكل مباشر على أدائه بالمؤسسة؟
3. هل لدى رأس المال البشري بالمؤسسة القدرة على التفكير النقدي وتقديم الحلول؟
4. هل يمتلك رأس المال البشري بالمؤسسة القدرة على الابتكار والإبداع؟
5. هل يتم تخصيص أساليب في اختيار رأس المال البشري المناسب وتقييمه وفق متطلبات سوق العمل؟
6. هل يتم تطوير مهارات جديدة لرأس المال البشري وتدريبهم؟
7. كيف يمكن تعزيز ثقافة التعلم المستمر لرأس المال البشري داخل المؤسسة؟
8. ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتدريب رأس المال البشري على تطوير مهارات جديدة؟

### ❖ المحور المتعلق بانعكاسات استخدام التحول الرقمي على أداء رأس المال البشري في

#### مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة:

1. كيف يؤثر التحول الرقمي على مهارات رأس المال البشري بالمؤسسة؟
  2. ما هو تأثير استخدام التكنولوجيات الحديثة على إنتاجية رأس المال البشري بالمؤسسة؟
  3. ما هي التحديات التي تواجه رأس المال البشري في التكيف مع الأدوات الرقمية؟
  4. كيف يؤثر التحول الرقمي على العمل الجماعي والتعاون بين الفرق في المؤسسة؟
  5. ما هو دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء بعد التحول الرقمي بالمؤسسة؟
- ❖ **المحور المتعلق باستخدام التحول الرقمي من قبل رأس المال البشري في تعزيز ثقافة**

#### **المؤسسة في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة:**

1. كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تعزيز التواصل الداخلي لرأس المال البشري؟
2. ما هي الأدوات الرقمية الأكثر فاعلية في دعم ثقافة المؤسسة؟
3. ما هو دور القيادة في تعزيز التحول الرقمي ودعم ثقافة الابتكار لدى رأس المال البشري بالمؤسسة؟
4. كيف يمكن تحفيز رأس المال البشري على التكيف مع التغيرات الرقمية بالمؤسسة؟
5. ما هي الاستراتيجيات التي يمكن تنفيذها لتعزيز المشاركة والتزام من قبل رأس المال البشري؟
6. مال هي العوائق التي قد تواجه رأس المال البشري أثناء تنفيذ التحول الرقمي بالمؤسسة؟