

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2025/.....

قسم: علوم التسيير

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

دفعة 2025

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

التعلم التنظيمي ودوره في التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مصنع الإسمنت الماء البيض

تحت إشراف:

من إعداد الطلبة:

أ.د. صورية بوطرفة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

إسمهان جابري

سيد أحمد حمايزية

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	نصر الدين ساري
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	صورية بوطرفة
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر ب	كوثر رامي

السنة الجامعية: 2025/2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2025/.....

قسم: علوم التسيير

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

دفعة 2025

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

التعلم التنظيمي ودوره في التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة: مصنع الإسمنت الماء البيض

تحت إشراف:

أ.د. صورية بوطرفة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

من إعداد الطلبة:

إسمهان جابري

سيد أحمد حمايزية

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	نصر الدين ساري
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	صورية بوطرفة
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر ب	كوثر رامي

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

﴿ قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبِّتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾

الحمد لله الذي وفقني وأعانني، كما قال تعالى: ﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ﴾، وأتضرع إلى الله أن يرفع درجات كل من علمني وساعدني، كما وعد في قوله تعالى: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَالصَّلَاةَ وَالسَّلَامَ عَلَى الصَّادِقِ الْأَمِينِ خَاتَمِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ عَلَيْهِ أَلْفُ صَلَاةٍ وَأَزْكَى تَسْلِيمٍ...﴾

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا أنتم.. إن قلنا شكرا فشكرنا لن يوفيكم حقكم. شكرنا جميل صنعكم

الأستاذة الدكتورة: بوطرفة صورية التي أطرت هذا العمل ولم تبخل علينا بنصائحها طوال فترة إنجاز هذا العمل كما نتقدم بجزيل الشكر لجميع عمال مؤسسة إسمنت الماء الأبيض

لشكر موصول للأساتذة الذين حكموا الإختيار كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والإمتنان للأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة على حضورهم وقبولهم مناقشة هذا العمل أساتذتنا في جميع الأطوار ومن ساعدنا في إنجاز هذا العمل

إهداء

(وأخردعوأهمر أني الحمد لله رب العالمين)

حمد لله الذي وفقني لإنهاء هذا العمل

أهدي عملي هذا:

إلى التي طالما كانت دعواتها شمعة تنير دربي وتسهل الشدائد أمي
إلى الذي نزين إسمي بأجمل الألقاب ودعمني وعلمني أن الحياة كفاح والعلم سلاحها أبي
إلى نفسي التي صبرت، ثابتت، وواصلت المسير رغم كل العثرات...
إلى تلك اللحظات التي شعرت فيها بالإرهاك ولم أستسلم...
إلى ذاتي التي آمنت أن من قال أنا لها نالها وإن أبت مرغما عنها أتيت بها
إلى إخوتي الذين أشاد الله بهم أمرهم و كانوا ملجئني وأمانني.
إلى خالتي القلب الكبير الذي احتواني، والروح الطيبة التي كانت لي دوماً أمّاً في الحنان وسنداً في الشدة.
إلى أجدادي وجداتي حفظكم الله وأدامكم يا أفضل نعم المولى
إلى أولئك الذين شاركوني هذه الرحلة، بكل ما حملته من تعب وسهر وضغوط.
إلى رفيفات الدرب من كن سنداً وطمأنينة نرعتموها في قلبي حين احتجت كلمة طيبة، وابتسامته
صداقة، ودعوة من القلب. وصال، جانزية، إنتصار، الخنساء، سولاف، روان، آية، إسراء، خولة
إلى زملائي الذين جمعني بهم لحظات التعلم والعمل والمشاركة، و كانوا رفقاء الدرب في هذا

المشوار العلمي

إلى زميلي وشريك هذا الإنجاز، سيد أحمد

الذي تقاسمت معه لحظات الجد والاجتهاد، والتحديات التي واجهناها معاً خطوة بخطوة...
أهدي لك هذا العمل الذي لم يكن لي نور لولا روح التعاون، والمسؤولية المشتركة، والإصرار
على بلوغ الهدف.

شكراً لك على تفانيك، وصبرك، الذي جعل من هذا المشوار تجربة لا تُنسى. وفقك الله وسدد خطاك
إلى أولئك الصغار الذين لم يُولدوا من رحمي، لكن سكنوا قلبي بعمق...
إلى من ناديتهم بـ "أبناء قلبي"، لأنهم الأقرب إلى روحي من أن أصفهم بغير ذلك...
أنتم البهجة التي تخفف عني عناء الأيام، وأنتم النور الذي يشعل في قلبي الدفء مهما اشتد التعب:
أرسلان، أمير، وجدان، جهاد، تيمر، جود، ليليان، أصيل، آدم، أسينات.
شكراً لكم على كل دعم، وكل لحظة صداقة، وكل أثر طيب تركتموه في نفسي.

جابر بن إسمهان

إهداء

(وأخردعواهمر أني الحمد لله رب العالمين)

"الحمد لله على تمام العمل، والشكر لله على التوفيق. أنهيت اليوم ما بدأت
بتوكل عليه، وأسأل الله القبول والتوفيق لما هو آتٍ."

أهدي عملي هذا:

إلى التي إقترن إسمها بالجنة وأرادت أن أضع بصمتي في الوجود أمي الغالية

إلى الذي نزرع في روحي حب النجاح أبي الغالي

إلى سندي وقوتي أخواتي

نور الهدى، زينب، أميرة

لى عائلتي التي كانت لي عونًا في كل المراحل،

وبوجه خاص عمتي الغالية، لما قدمته لي من حب ودعم لا يُقدَّر بثمن.

إلى أصدقائي وجميع من ساعدني في إخراج هذا العمل إلى النور

كما أقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى زميلتي جابري إسمهان التي كانت

خير سند وتقاومت معها التعب والجد والطموح خلال فترة إنجاز هذه

المذكرة

حمائزيرة سيد أحمد

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
	شكر وعران
	إهداء
	إهداء
III	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي
04	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي
08	المطلب الثاني: أساسيات حول التعلم التنظيمي
13	المطلب الثالث: ركائز التعلم التنظيمي
20	المبحث الثاني: الإطار النظري للتحويل الرقمي
21	المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي
25	المطلب الثاني: أساسيات حول التحويل الرقمي
29	المطلب الثالث: مرتكزات التحويل الرقمي
34	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
35	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
38	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
42	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
44	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
46	مقدمة الفصل
47	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت - الماء الأبيض - بولاية تبسة
48	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
50	المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة الإسمنت - الماء الأبيض - بولاية تبسة

52	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة إسمنت- الماء الأبيض- بولاية تبسة
55	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
56	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينات الدراسة
56	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
58	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات
60	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
61	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
72	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
78	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
83	قائمة المراجع والمصادر
89	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	أدوات التعلم التنظيمي	01
56	عينة الدراسة	02
59	اختبار الثبات ألفا كرونباخ	03
61	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
61	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	05
62	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
64	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	07
65	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	08
66	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	09
67	تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول	10
69	تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول	11
72	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	12
72	اختبار الارتباط للفرضية الرئيسية	13
73	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	14
73	اختبار الارتباط للفرضية الفرعية الأولى	15
74	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	16
75	اختبار الارتباط للفرضية الفرعية الأولى	17
75	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	18
76	اختبار الارتباط للفرضية الفرعية الأولى	19
76	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	20
77	قيمة الفروق بين المتغير المستقل والمتغيرات	21

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	أنواع التعلم وفقا لشون وأرجريس الإستراتيجي	01
16	أبعاد التعلم التنظيمي	02
26	أبعاد التحول الرقمي	03
27	ركائز التحول الرقمي	04
28	المراحل الستة للتحول الرقمي حسب المنظور	05
31	أدوات ووسائل التحول الرقمي	06
51	مجموع الدورات التدريبية خلال الفترة الممتدة بين 2017-2021	07
51	المبلغ المخصص للدورات التدريبية خلال الفترة الممتدة 2017-2021	08
52	الهيكل التنظيمي لمصنع إسمنت الماء الأبيض	09
58	نموذج الدراسة	10
61	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
62	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	12
63	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
64	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهني	14
65	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	15
66	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	16

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
87	الاستبيان	01
90	برامج التدريبات لمصنع إسمنت الماء الأبيض خلال الفترة الممتدة بين 2017-2021	02
92	الميزانية المخصصة للتدريب في الفترة الممتدة بين 2017-2021	03
94	نظام تسجيل الدخول في مصنع إسمنت الماء الأبيض	04
95	نظام تسيير الأجور في مصنع إسمنت الماء الأبيض	05
96	نظام إدارة المالية في مصنع إسمنت الماء الأبيض	06
97	برنامج إدارة المبيعات والفوترة في مصنع إسمنت الماء الأبيض	07
97	سيرفرات مصنع إسمنت الماء الأبيض	08
98	جدار الحماية لمصنع إسمنت الماء الأبيض	09
99	نظام الدخول لغرفة السيرفرات وجدار الحماية	10
99	ألفا كرونباخ	11
101	المتوسطات والانحرافات	12
102	المعلومات الشخصية	13
103	اختبار التوزيع الطبيعي	14
104	اختبار الارتباط	15
104	اختبار الفرضيات	16
108	قائمة الأساتذة المحكمين	17
111	اتفاقية التربص	18
112	إذن بالطبع	19

هفتاد و نه

يعيش العالم اليوم في خضم تحولات رقمية عميقة تمس مختلف مجالات الحياة، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية عنصراً أساسياً في تطوير المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. ولم تعد الرقمنة خياراً بل أصبحت ضرورة تملئها مقتضيات العصر وسرعة التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، الأمر الذي يدفع المؤسسات إلى البحث عن أساليب جديدة للتكيف والابتكار في بيئة تتسم بعدم الاستقرار.

وفي هذا الإطار تسعى مختلف الدول، بما فيها الجزائر، إلى مواكبة هذا التوجه العالمي من خلال تبني استراتيجيات رقمية تهدف إلى تطوير بنيتها التحتية الرقمية، وتحسين أداء مؤسساتها وتعزيز كفاءتها في تقديم الخدمات. وقد أصبح التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسية في السياسات التنموية الوطنية لا سيما مع تزايد الحاجة إلى مؤسسات مرنة، قادرة على التفاعل مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.

أما على المستوى المحلي، فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه تحديات كبيرة في سبيل تحقيق التحول الرقمي، منها ما يتعلق بالبنية التحتية التقنية، ومنها ما يرتبط بثقافة العمل وأساليب الإدارة. وفي هذا السياق، يبرز التعلم التنظيمي كآلية جوهرية تساعد هذه المؤسسات على التكيف مع هذه التغيرات، من خلال تطوير القدرات الداخلية، وتنمية رأس المال المعرفي وتحفيز الابتكار داخل بيئة العمل.

ويُعد التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تسعى المؤسسة من خلالها إلى اكتساب المعرفة، ومشاركة الخبرات، وتطوير المهارات الجماعية، بما يعزز قدرتها على الاستجابة الفعالة لمتطلبات البيئة الرقمية. ومن هنا تتضح العلاقة التكاملية بين التعلم التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً، والتحول الرقمي بوصفه متغيراً تابعاً يتأثر بمدى نضج ثقافة التعلم داخل المؤسسة.

بناءً على ما سبق، يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التعلم التنظيمي في تحقيق التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مصنع إسمنت الماء الأبيض وذلك من أجل الوقوف على مدى جاهزية هذه المؤسسة لاعتماد الحلول الرقمية وتحديد الكيفية التي يساهم بها التعلم التنظيمي في دعم وإنجاح هذا التحول.

أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو دور التعلم التنظيمي في تحقيق التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

1. كيف يساهم التحول الرقمي في دعم التعلم التنظيمي داخل المؤسسة ؟

2. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ ؟

• هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد التقني للتحويل الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ ؟

• هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد البشري للتحويل الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ ؟

• هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد التنظيمي للتحويل الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ ؟

3. هل توجد فروق في استجابات العاملين تعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية).

ثالثا:فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات معنوية بين التعلم التنظيمي والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

H1: توجد علاقة تأثير ذات معنوية بين التعلم التنظيمي والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد التقني للتحويل الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد التقني للتحويل الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد البشري للتحويل الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد البشري للتحويل الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد التنظيمي للتحويل الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد التنظيمي للتحويل الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا توجد فروق في استجابات العاملين تعزى المتغيرات (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية).

H1: توجد فروق في استجابات العاملين تعزى المتغيرات (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية).

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

يمكن حصر أهم أسباب هذا الموضوع في:

اندراج موضوع الدراسة ضمن التخصص؛

الميل إلى المواضيع المتعلقة بالتعلم التنظيمي والتحول الرقمي؛

الرغبة في اكتشاف واقع التعلم التنظيمي والتحول الرقمي في مصنع إسمنت الماء الأبيض.

خامساً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها باحتوائها على متغيرين مهمين هما: الأول التعلم التنظيمي والثاني هو التحول الرقمي.

ويمكن إبراز أهمية الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على أهم المفاهيم المرتبطة بكل من التعلم التنظيمي والتحول الرقمي؛
- ندرة البحوث التي تربط بين كل من التعلم التنظيمي والتميز التنافسي مما يعطي للبحث أهمية كبيرة تتمثل في التوصل إلى العلاقة بينهما؛
- تسليط الضوء على مصنع إسمنت الماء الأبيض ودراسة العلاقة الموجودة بين التعلم التنظيمي والتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- التأكد دور التعلم التنظيمي في تحقيق التحول الرقمي.

سادسا: أهداف الدراسة

- التعرف على أهمية التعلم التنظيمي ودوره في التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية؛
- تحديد العلاقة الموجودة بين التعلم التنظيمي والتحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض؛
- توضيح العلاقة بين التعلم التنظيمي وأبعاد التحول الرقمي.
- تطبيق الدراسة النظرية على مصنع إسمنت الماء الأبيض من أجل استقصاء آرائهم، استخدمنا أيضا أداة المقابلة والملاحظة لغرض الحصول على معلومات ميدانية وكذلك برنامج ال SPSS في المعالجة الإحصائية.

سابعا: حدود الدراسة

من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة، تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

1- الحدود الموضوعية

تركزت الدراسة بصفة عامة نظريا وتطبيقيا على توضيح دور التعلم التنظيمي كمتغير مستقل في التحول الرقمي كمتغير تابع في مصنع إسمنت الماء الأبيض؛

2- الحدود المكانية

المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو مصنع إسمنت الماء الأبيض؛

3- الحدود الزمانية

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية، تم الإطلاع على واقع المؤسسة التي تم إجراءها في الفترة الممتدة من 2024/04/06 إلى 2024/05/05؛

4- الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على موظفي مصنع إسمنت الماء الأبيض.

ثامنا: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب الجانب النظري للموضوع ويخص التعلم التنظيمي ودوره في التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بالاعتماد على أداة الاستبيان التي وجهت لموظفي مصنع إسمنت الماء الأبيض من أجل استقصاء آرائهم، استخدمنا أيضا أداة المقابلة والملاحظة لغرض الحصول على معلومات ميدانية وكذلك برنامج ال SPSS في المعالجة الإحصائية.

تاسعا: هيكل الدراسة

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعة سابقا وفي حدود الإشكالية المطروحة اقتضت تقسيم الدراسة بشكل عام إلى فصلين الأول نظري والآخر تطبيقي كما يلي:

1- الفصل الأول: تم في هذا الفصل التطرق إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيري الدراسة وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى المتغير المستقل للدراسة المتمثل في التعلم التنظيمي من خلال الإشارة إلى مفهوم التعلم التنظيمي، أهميته، خصائصه، أنواعه، مستوياته، أدواته، وأبعاده. أما المبحث الثاني فتم فيه دراسة المتغير التابع المتمثل في التحول الرقمي من خلال تناول مفهوم التحول الرقمي، والربط بين المتغيرين المستقل والتابع وفي المبحث الثالث والأخير تم التطرق فيه لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة؛

2- الفصل الثاني: تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي للدراسة وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تم في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (مصنع إسمنت الماء الأبيض)، أما المبحث الثاني فتناولنا الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات المستعملة لجمع البيانات، وكذلك الأساليب الإحصائية لمعالجتها، وفي المبحث الثالث والأخير تم تحليل المتغيرات الشخصية المتحصل عليها من أفراد العينة المدروسة، اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للدراسة

مقدمة الفصل

يشهد عالم الأعمال اليوم تحولات سريعة فرضت على المؤسسات ضرورة التكيف والابتكار لضمان الاستمرار والنجاح. وفي هذا السياق، برز مفهومان أساسيان وهما التعلّم التنظيمي والتحوّل الرقمي. يُعتبر التعلّم التنظيمي وسيلة فعالة لتمكين الأفراد داخل المؤسسة من اكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء، وهو ما أصبح ضروريًا في بيئة متغيرة ومعقّدة. أما التحوّل الرقمي، فقد فرض نفسه كضرورة حتمية في ظل الثورة التكنولوجية، حيث لم يعد النجاح مرتبطًا بحجم المؤسسة، بل بمدى قدرتها على التكيف والسرعة في مواكبة التغيرات. ويؤثر هذا التحوّل على مختلف جوانب العمل، من التواصل إلى الإدارة واتخاذ القرار. ونظرًا لأهمية هذين المفهومين، اهتم بهما الباحثون من خلال دراسات متعددة. وعليه، تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتعلّم التنظيمي
- المبحث الثاني: الإطار النظري للتحوّل الرقمي
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

يمثل التعلم التنظيمي Organizational Learning أحد العمليات التي من خلالها تظهر إلى أي مدى يمكن للمؤسسة إيجاد المعرفة التي تتناسب مع احتياجاتها، يعتبر ظهور مصطلح التعلم التنظيمي قديم النشأة يرجع إلى خمسينات القرن الماضي، إلا أن المؤسسات لم تهتم به إلا مع بداية تسعينات القرن العشرين، وذلك بعد إدراك المؤسسات لصعوبة الاحتفاظ بحصتها السوقية، وعدم قدرتها على مجاراة التغيير الذي أصبح السمة الدائمة لبيئة الأعمال، وكذا التطور التكنولوجي، لذا حاولت المؤسسات التفاعل مع هذا التغيير بكل ما أوتيت من قوة، وأصبح التكيف الإشكال الحقيقي، ولا يأتي هذا التكيف إلا بامتلاك المعلومات والمعرفة من قبل العاملين، وكذا التعلم من الأخطاء، واكتساب أفراد قادرين على إيجاد المعلومة واستخدامها، من هنا برزت أهمية التعلم التنظيمي ودوره وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على التعلم التنظيمي من خلال العناصر التالية:

- **المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي**
- **المطلب الثاني: أساسيات حول التعلم التنظيمي**
- **المطلب الثالث: ركائز التعلم التنظيمي**

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

تنوعت المفاهيم المفسرة للتعلم التنظيمي واختلفت بإخلاف التوجهات الفكرية للباحثين وحتى يتسنى لنا معرفته والإحاطة بأبرز المفاهيم المرتبطة به، من خلال هذا المطلب تم تسليط الضوء على ماهية التعلم التنظيمي، من خلال تحليل جذوره المفاهيمية ومناقشة أهم التفسيرات النظرية المتعلقة به، وذلك بغرض الإلمام الشامل بهذا المفهوم.

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

تعددت مفاهيم المفسرة لمصطلح التعلم التنظيمي ولفهمها أكثر ستم مناقشة ذلك.

1. تعريف التعلم التنظيمي

أول المحاولات لتعريف مصطلح التعلم التنظيمي كانت لسيمون (Simon) الذي عرف هذا الأخير على أنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات، وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها." كما يمكن تعريفه على أنه "مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الخارجية أو الداخلية".¹

كما عرف فايول وويليز (fayol & lyles) على أنه: "تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن، وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعلم".²

من خلال مختلف التعريفات السابقة يمكن القول أن التعلم التنظيمي سلوك يتمثل في وعي المؤسسة بالمشاكل التنظيمية وعلاجها من خلال عملية التحسين المستمر واكتشاف الأخطاء والتفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية والتكيف مع متغيراتها مما يزود المؤسسة المعرفة.

2. خصائص التعلم التنظيمي

توجد عدة خصائص تميز التعلم التنظيمي عن غيره من المفاهيم الإدارية منها:³

- التركيز على الذاكرة التنظيمية للمؤسسة؛
- نتيجة التراكم المعرفي المتحصل عليه من خلال كل التجارب التي مرت بها المؤسسة؛

¹ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط01، سوريا، 2013، ص:181.

² رزيقة رحمون، وسيلة السبتى، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد03، العدد03، 2019، ص:520.

³ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص:182.

- عملية مستمرة تهدف إلى تحصيل معرفة في الذاكرة التنظيمية وتصحيح وتحسين المعرفة المخزنة مسبقاً؛
- قائم على دعم الإدارة العليا من خلال تحقيق النتائج المرغوبة؛
- الاعتماد على مبدأ فهم المعلومة والحصول عليها بأسهل وأسرع طريقة؛
- اعتماد المؤسسة على التعلم التنظيمي كوسيلة لتحقيق التغيير الإستراتيجي.

3. أهمية التعلم التنظيمي

- اختلفت أهمية التعلم التنظيمي باختلاف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وتتمثل أهميته في:¹
- تحفيز العاملين على اكتساب مهارات ومعارف، وخبرات لإعادة تشكيل أطهرم الفكرية، لخلق طرق جديدة وأنماط مختلفة لمعالجة المشاكل التنظيمية؛
 - تمكين المؤسسة من التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
 - معرفة كيفية التنبؤ بالمخاطر المحتملة؛
 - امتلاك ميزة تنافسية تمكنها من التغلب على منافسيها بالاعتماد على المعارف الجديدة للمؤسسة؛
 - التحسين المستمر للجودة التعليمية ودعم الإبداع التنظيمي؛²
 - زيادة قدرة المؤسسة على إدارة وقيادة التغيير؛
 - رغبة المؤسسة في تحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية؛
 - خلق واستدامة العلاقة مع الزبون؛
 - دعم الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

4. أهداف التعلم التنظيمي

- للتعلم التنظيمي عدة أهداف نذكر من بينها:
- منح الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين؛³
 - إكساب الفرد مهارات وخبرات جديدة تؤهله لشغل المناصب القيادية، بما يعني زيادة كفاءة الأداء مما ينعكس على الإنتاجية وعلى المؤسسة ككل؛

¹ الساعدي، مؤيد نعمة، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الورق للنشر والتوزيع عمان، ص:94.

² رضا إبراهيم المليجي، "إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي" بتصرف، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص:214.

³ فاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية دراسة لعينة من جامعات الوسط، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس_الجزائر، 2017-2018، ص:27.

- الاستفادة من الأخطاء السابقة وتجنب تكرارها، أو معرفة كيفية التعامل معها، اعتماداً على التجارب التي تم حفظها في الذاكرة التنظيمية؛
- التعلم التنظيمي يساعد المؤسسة على التوجه نحو الابتكار، وإيجاد الأساليب الجديدة والأكثر فعالية في أداء الأعمال.

ثانياً: نظريات التعلم التنظيمي

تم تقسيم هذه النظريات إلى قسمين أساسيين هما:

1. النظريات الكلاسيكية (التقليدية): من أبرز النظريات الكلاسيكية نجد

• نظرية التكيف التقليدي

من أبرز رواد هذا الاتجاه العالم إيفان بافلوف (Ivan Pavlov) المؤسس لمفهوم التكيف الكلاسيكي القائم على مبدأ الربط الارتباط بين المثير والاستجابة حيث ركز العالم بافلوف على الارتباطات العضوية والفيولوجية كالاستجابة التلقائية والانعكاسية التي اعتبرها غير مكتسبة بطبيعتها، وتعد التجربة الشهيرة التي قام بها على الكلب من أبرز الأمثلة على ذلك. حيث لاحظ أن لعاب الكلب يسيل تلقائياً عند رؤيته للحم. ومن خلال هذه التجربة، توصل بافلوف إلى إمكانية تكوين ارتباطات جديدة بين مثيرات معينة واستجابات تلقائية، ما يعني أن التعلم يمكن أن يحدث من خلال تكيف هذه الارتباطات الجديدة، وعليه يمكن القول التكيف التقليدي قائم على تكوين نمط جديد بين المثير والاستجابة الفطرية وفقاً لهذه النظرية نجد أن الكثير من المؤسسات تستخدمها كوسيلة من وسائل التعلم عن طريق تهيئة كافة الظروف المناسبة للمتدربين وكأنهم أثناء تأدية مهامهم في المؤسسة حيث يتم نقل ما تعلم المتدربون أثناء التدريب إلى العمل من خلال توفر نفس الشروط وبنفس ظروف العمل.¹

• النظرية السلوكية للتعلم

من أبرز رواد المدرسة السلوكية جون واطسن (John Watson) يرى بأن التعلم عبارة عن عملية وتُعرّف هذه العملية بأنها إنشاء روابط في الجهاز العصبي بين الخلايا العصبية الحسية، التي تُحفّز بفعل المثيرات، والخلايا العصبية الحركية، التي تنتشّط العضلات فتنتج استجابات حركية. وقد عزا ذلك إلى قانون المران، الذي ينص على أن تكرار الارتباط بين المثير والاستجابة يؤدي إلى تقوية هذا الارتباط، مما يجعل الاستجابة أكثر ترسّخاً واستقراراً مع مرور الوقت. أي أن هذه الروابط تقوى

¹ <https://www.etro7a.com> ; consulte le 22-02-2025, 15:34.

بالممارسة وتضعف بالإغفال والإهمال وقانون الأثر الذي من خلاله تم إثبات أن الروابط تقوى عندما تكون ذات أثر إيجابي تؤدي إلى الرضا.

يمكن القول باختصار هذه النظرية جاءت لتفسير السلوك البشري واستغلال ذلك في تطوير بعض الأساليب الإدارية كنظام التحفيز القائم على المكافئة والعقوبة.¹

• نظرية التعلم الاجتماعي

وفقاً لهذه النظرية، تقوم عملية التعلم على مجموعة من العوامل المرتبطة بالبيئة المحيطة بالفرد، وما تعنيه له في أسلوب اكتسابه للمعرفة والسلوك. فمن خلال ملاحظته لنتائج تصرفات وسلوكيات الآخرين في محيطه، يتعلم تجنب الأفعال التي تؤدي إلى العقاب أو المساءلة، ويُقبل على الأفعال التي تُكافأ. وتشير هذه النظرية إلى أن معظم أشكال السلوك الأساسية يتم اكتسابها في سياقات اجتماعية مختلفة، من خلال تفاعل الفرد مع بيئته. وقد أسهمت هذه النظرية بشكل كبير في مجال الإدارة، خاصة في إدارة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات، إذ فسرت سلوك الأفراد بناءً على تأثير بيئتهم المحيطة، وأكدت أن التعلم الاجتماعي يحدث نتيجة التعرض لمواقف متشابهة ومتكررة في تلك البيئة.²

2. النظريات الحديثة

ومن أبرز النظريات الحديثة نجد:

• نظرية معالجة المعلومات³

من الإسهامات التي رسخت النظرية ضمن المدخل الشخصي للتعلم التنظيمي إنجازات كل من سيمون ومارش (Simon & March) حيث استندت إلى أن نظريات حل المشاكل واتخاذ القرارات تقوم على أن القدرات المعرفية والإدراكية الإنسانية هي قدرات محدودة بذاتها، ولأن متخذي القرار يتعاملون من خلال تلك المعارف المحدودة فإنهم يلجؤون إلى الاستعانة بالحاسوب على سبيل المثال لتطوير طرائق جديدة في اتخاذ القرارات مبنية على الأفعال الداخلية للحاسوب بما يعمل الأشخاص بوصفهم

¹ علاء عبدالخالق حسين المندلاوي، نظرية التعلم الاجتماعي وتطبيقاتها التربوية، جامعة بغداد كلية العلوم الإسلامية، مؤسسة العراق للثقافة والتنمية العدد 3، 2024/07/12.

² صابر بوكشيط، دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل. م. د.) في علم النفس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023-2022، ص: 61.

³ سامي بلخيرة، سمية دريال، النظرية التاسعة: النظرية المعاصرة للتعلم التنظيمي، محاضرات في مقياس النظريات الاقتصادية للمنشأة، سنة أولى ماستر تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير، جامعة حمة لخضر الوادي، (محاضرات منشورة) 2021\2022، ص: 02.

أنظمة التشغيل المعلومات وتخزينها واستنكارها عند الحاجة لدعم القرارات. تعتمد في الأساس على فكرة أن العقول البشرية ودور الحواسيب المساندة لمتخذ القرار في التفكير البشري.

• النظرية التداخلية

تقوم النظرية على مبدأ أساس يقول أنه يوجد عوامل تسهم في حدوث التعلم داخل المؤسسة حتى تصبح مؤسسة متعلمة طور اتجاهات هذه النظرية عن طريق وصف التعلم التنظيمي أنه عملية تتبع وتصحيح للأخطاء، الخطأ هو إظهار المعرفة المحدثة لتعلم جديد ولهذا تم الاهتمام في عملية التعلم بالتعلم الشخصي وليس التعلم التنظيمي.

بداية كان يرى أرجريس (Argyris) أن التعلم في المؤسسات يمثل تناقض ظاهري حيث أن المؤسسات تتعلم من خلال مواردها البشرية إلا أنها كثيراً ما تعرقل أو تمنع شخص ما من التعلم بحكم أن عليها اعتماد موقف موحد قد يتعارض مع توجه أو رأي شخص ما أو مجموعة من الأشخاص مما يخلق نوع من التداخل وتضطر للاستعانة بأطراف خارجية حتى تتخلص من السلوك الشخصي غير مرغوب وإحلال نوع جديد ومرغوب في المؤسسة.

أما سينغ (Senge) قدم أفكار تمثل نموذج متقدم للنظرية التداخلية. اهتم بحركة الأنظمة حيث أن المؤسسات كانت تعاني من صعوبات التعلم وركز على حتمية التمييز بين كل من التعلم التكيفي القائم على كيفية تصحيح المؤسسة لمسارها بما يتماشى مع المتغيرات الخارجية لتتكيف معها والتعلم التوليدي أو المستمر الذي لا يتوقف عند اكتساب المعرفة بل يمتد إلى توليد معرفة جديدة

المطلب الثاني: أساسيات حول التعلم التنظيمي

يقوم التعلم التنظيمي على عدة عناصر كأنماط، أنواع وأدوات التعلم التنظيمي التي تشكل أساس هذه العملية وتجسيدها بفعالية داخل المؤسسة وسنتطرق لها من خلال هذا المطلب.

أولاً: أنواع وأنماط التعلم التنظيمي

1. أنواع التعلم التنظيمي

يمكن تقسيم أنواع التعلم التنظيمي وفقاً للمدخل إلى:¹

- **التعلم الفردي:** الذي يقصد به اكتساب الفرد للمعرفة والمهارات الضرورية المطلوبة من خلال الخبرة والتجربة التي يتزود بها من خلال العقبات التي يواجهها أو تصحيح الأخطاء التي يرتكبها.

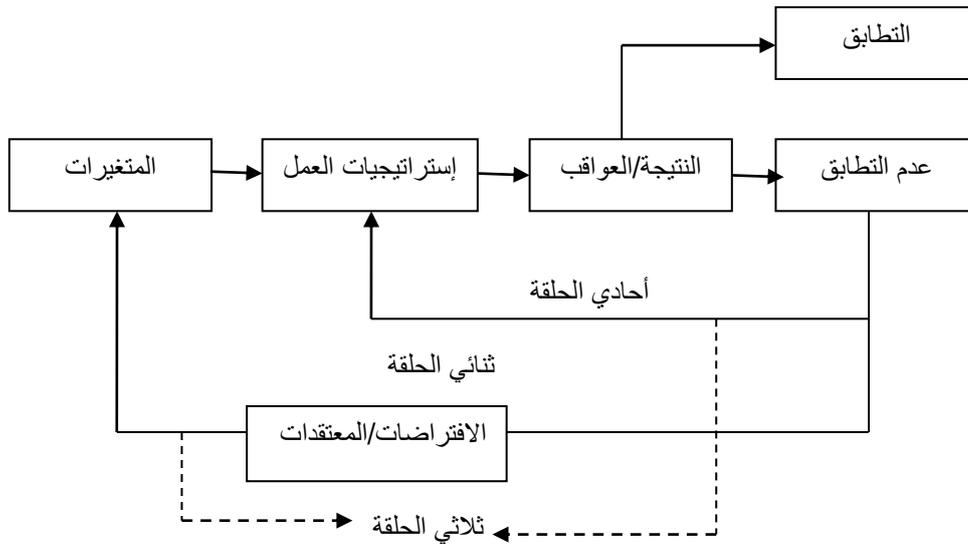
¹ جعفر الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المنهل، عمان_الأردن، 2020، ص:34.

- **تعلم الاشتراط الكلاسيكي:** الذي يعد إيفان بافلوف (Ivan Pavlov) هو من درسه بشكل رئيسي إذ يقوم على ارتباط بين مثير طبيعي ومثير محايد بغرض الحصول على استجابة معينة وبناء علاقة ترابطية بين المثير المحايد والاستجابة.
 - **تعلم الاشتراط العامل:** الذي تم تطويره من قبل سكينر (skiner) والقائم على التعلم من خلال العواقب تعزيز السلوك المرغوب عن طريق المكافآت والتخلص من السلوك الغير مرغوب عن طريق العقاب
 - **التعلم الاجتماعي:** الذي يعد ألبرت باندورا (Albert Bandura) من أبرز رواده من خلال نظرية التعلم التي ترى أن الأفراد يتعلمون من خلال الملاحظة والمحاكاة وعواقب سلوكيات وما يترتب عنها. يمكن التقسيم وفقا لمستوى التعلم أو وفقا لما جاء به كل من شون وأرجريس (Argyris and schon):¹
 - **التعلم أحادي الحلقة:** وفقا لهذا النوع يتم التركيز على الحل السريع للمشكلات الحالية التي تواجهها المؤسسة عن طريق تحسين الأداء دون تعديل في الأنظمة والعمليات الرئيسية واعتماد التكرار للعمليات الحالية حتى يتم تحقيق تحسينات تدريجية.
 - **التعلم ثنائي الحلقة:** يستجيب هذا النوع للمشاكل أو الأخطاء عن طريق تغيير الأنظمة والعمليات الأساسية وتحليل الأطر الذهنية للمؤسسة عكس التعلم أحادي الحلقة.
 - **التعلم ثلاثي الحلقة:** يقوم على عملية التركيز على عملية التعلم نفسها من خلال التحليل المتقدم لطرق التعلم المتبعة ومدى فعاليتها وصياغة إستراتيجيات، جديدة بالإضافة لإعادة رسم أهداف جديدة للمؤسسة ما يؤدي إلى إعطائها هوية جديدة.²
- ويمكن تلخيص ذلك في الشكل الموالي:

¹ Michael St Pierre, Gesine Hofinger, Cornelius Buerschape, **Crisis Management in Acute Care Setting**, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Germany, 2007, P221.

² Ted O'Keefe, **Towards Zero Management Learning Organisations**, Dog Ear Publishing , Indiana, USA, 2006, P31.

الشكل 01: أنواع التعلم وفقا لشون وأرجريس



Source: Michael St Pierre, Gesine Hofinger, Cornelius Buerschaper, *Crisis Management in Acute Care Settings*.

2. أنماط التعلم التنظيمي

- حسب طوماس مان (Thomas Men)، يمكن تمييز نوعين هما:
التعلم الاعتيادي الذي يتم إتباعه في فترات الاستقرار في المؤسسة. والتعلم العالي الاستثنائي الذي يظهر في فترات التحول التنظيمي والجزري في المؤسسة.¹
- أما بيتر سينج (Piter Sing) فيميز نوعين وهما التعلم التكيفي، الذي يكون كاستجابة للمتغيرات الحادثة للفرد أو المؤسسة وفكرته قائمة على التقليد والتعلم من الغير. والتعلم التوليدي الذي يقوم أساسا على فكرة الابتكار والإبداع، حيث تبحث المؤسسة عن حلول جديدة ومبتكرة لتوسيع قدرات المؤسسة.

ثانيا: مراحل التعلم التنظيمي

- يمكن تحديد أربع مراحل أساسية في عملية التعلم التنظيمي وهي:²
- **اكتساب المعرفة:** عندما تحصل المؤسسة على المعرفة، تبدأ عملية التعلم وذلك باستعمال نظم المعلومات التي تقوم بتخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات وإنجاز جميع البحوث وعمليات التطوير، كما يمكنها التعلم عبر إعادة صياغة وتشكيل مخزونها المعرفي. أما عملية مراجعة وتحسين المعارف التي تمتلكها المؤسسة يؤدي إلى توليد معارف جديدة.

¹ شروق جمال طاهر، مدخل إلى إدارة المعرفة، ابن النفيس، عمان_الأردن، 2018، ص: 86.

² مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، دار المنهل، عمان_الأردن، 2012، ص: 140، ص: 141.

- **توزيع المعلومات:** العملية التي يتم من خلالها مراجعة نشر المعلومات بين وحدات المؤسسة وأفرادها عبر قنواتها الرسمية والغير رسمية، وكلما زادت عملية المشاركة للمعلومة داخل المؤسسة زاد تعلمها.
- **تفسير المعلومات:** تعتبر هذه العملية أهم مرحلة، حيث بعد جمع كم هائل من المعلومات يتم تصفيته ثم ترجمتها وتفسيرها حتى تحدد مدى أهميتها وفيما تحتاجها، ويزداد حجم التعلم كلما تم تقديم تفسيرات أكثر للمعلومات المتاحة.
- **الذاكرة التنظيمية:** بعد الحصول على المعرفة وتوزيعها وتصفيته، تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بها حتى تستطيع إعادة استخدامها. وهذا هو جوهر عملية التعلم التنظيمي، لذلك تعتمد طرق مختلفة للاحتفاظ بالمعرفة وإعادة استرجاعها عند الحاجة. وهذا ما يطلق عليه الذاكرة التنظيمية التي يمكن اعتبارها القاعدة المعرفية التي تمتلكها المؤسسة.

ثالثاً: أدوات وإستراتيجيات التعلم التنظيمي

- **أدوات التعلم التنظيمي:** وفقاً لفولمر (Fulmer) يمكن تقسيم أدوات التعلم التنظيمي إلى أربع أقسام وهي كالتالي:¹
- **أدوات الإدامة:** تهدف هذه الأدوات إلى التعلم بهدف استمرار المؤسسة تعد الأكثر استعمالاً خاصة وأنها موجهة لدعم التعلم التنظيمي بشكل واسع تتمثل في جميع الأدوات التي تتعلق بالتعلم الداخلي والخارجي وتتمثل في أنظمة اقتراحات العاملين، والفرق ذاتية التوجيه، وعمليات الضبط الإحصائي، والمقارنات المرجعية، وبرامج تنفيذ العمل.
- **أدوات توقعية:** مجموعة من الأدوات التي تتكاتف داخلها الجهود بغرض التعلم بين المؤسسة والمتغيرات الأخرى، ترتبط هذه الأدوات بالمستقبل حيث تقوم على التنبؤ بما سيحدث، يتم التعلم عن طريق إرسال أشخاص من داخل المؤسسة للعمل على مشاكل تنظيمية خارجية وربط النتائج بما قد يحدث داخل المؤسسة في المستقبل. تتمثل في التخطيط الإستراتيجي، تحليل المشهد، المشاريع المشتركة، التحالفات الإستراتيجية، تنمية الإدارة الخارجية، تحليل الأثر وأسلوب دلفي.
- **أدوات شاملة:** هذه الأدوات تمثل الوسائل الداخلية المدعمة لعملية التعلم تتعلق بالمؤسسة كاملة تكون في شكل برمجيات لتنمية الإدارة الداخلية للمؤسسة وهيكلتها وتتمثل في برامج تطوير الإدارة

¹ أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، عدد 13، 2009، ص: 158.

الداخلية، وإعادة هندسة العمليات الانتقالية الإبداعية، وقوى المهام، وإدارة الجودة الشاملة.

- أدوات الاستعمال: هي مصادر مألوفة وشائعة الاستعمال منذ مدة بعيدة وليست حديثة الظهور والاستعمال في جمع المعلومات أو اكتسابها وتشاركتها لذا يمكن اعتبارها مصدر للتعلم داخل المؤسسة وتتمثل في مسح الزبون، مجاميع الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى.¹

يمكن تقسيم أدوات التعلم التنظيمي وفقا للزمن كما في الجدول التالي:

الجدول(01): أدوات التعلم التنظيمي

الحاضر	كلاهما	المستقبل
<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة اقتراح العامل. • فريق العمل الموجه ذاتيا. • عملية السيطرة الإحصائية. • المقارنة المرجعية. • برامج العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط الإستراتيجي. • التحالفات الإستراتيجية. • تنمية الإدارة الخارجية. • تحليل الأثر. • أسلوب ديلفي. • مسح الزبون. 	<ul style="list-style-type: none"> • برمجيات تنمية الإدارة الداخلية. • إعادة هندسة العمليات الإبداعية الانتقالية. • قوى المهمة. • إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما جاء في: أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، ص:159.

1. إستراتيجيات التعلم التنظيمي: يمكن تمييز عدة إستراتيجيات للتعلم التنظيمي من بينها²

- إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر: تسعى المؤسسة إلى توظيف جميع إمكاناتها المادية والبشرية من أجل تحقيق التعلم المستمر، بما يتوافق مع متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية. ويُعد التعلم المستمر عنصراً محورياً في التعلم التنظيمي، حيث تنطلق هذه المنظمات من قناعة راسخة بأن المعرفة لا حدود لها، فتعمل على تعزيز تعلم الأفراد والقادة داخلها، وتشجع على المثابرة في تحليل التجارب السابقة للاستفادة منها وتوظيفها في تحسين الأداء وتطوير العمل.
- إستراتيجية تشجيع التعليم الثانوي: تشير إلى خطة تعليمية قائمة على جمع أفراد مختلفون في المهارات والاتجاهات ويتعاونون فيما بينهم حتى يستطيعوا التعلم من بعضهم البعض حسب دور كل منهم، والهدف المنشود يتمثل في إشراك الأفراد في مختلف مراحل العملية التعليمية، بدءاً من

¹ فاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط، مرجع سبق ذكره، ص:79.

² جعفر الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص:35.

التخطيط والتصميم، مروراً بالتنفيذ، وانتهاءً بالتقويم، بما يعزز من فاعلية التعلم ويُكرّس مبدأ المشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف.

• **إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي:** التعلم الذي تتبعه المؤسسات الناجحة هو ذلك الذي يتم على المستويات الثلاثة الفردي والجماعي وعلى مستوى المؤسسة، حيث تجعل هذه الأخيرة من التعلم جزء من المهام الوظيفية الواجبة على أفرادها، مما يؤدي إلى تشارك المعارف والأفكار والآراء حتى يتم إنجاز العمل بأفضل ما يمكن.

• **إستراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة:** حتى تكون لدينا مؤسسة ذات أنماط تفكيرية حديثة تهدف لتحقيق الاستدامة، تدرك أهمية العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته وتمكن الأفراد من تشخيص المشكلات بنظرة شاملة، واقتراح حلول نابعة من العلاقات بين كل من العمليات والمؤسسة وأيضاً التشجيع على التوصل لأفكار جديدة

المطلب الثالث: ركائز التعلم التنظيمي

يرتكز التعلم التنظيمي على جملة الركائز والدعائم الرئيسية ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أبرزها والتي تم تقسيمها كما يلي:

أولاً: مستويات التعلم التنظيمي

يمكن تمييز ثلاثة أنواع للتعلم التنظيمي وهي كالتالي:¹

• **المستوى الفردي:** هو تعلم ذاتي ويعد أقل رسمية في المؤسسة، فهو يقوم عبر التعلم التراكمي، التقليد، الخبرات والتبادل مع الأعضاء. أي يمكن القول أنه نتيجة تفاعل الفرد مع بيئته المحيطة والعمليات الداخلية التي يقومون بها من مهام وأخطاء وتجارب ومن خلال الربط بين كل ذلك يسعون باستمرار في التطوير من أنفسهم ما يجعل عملية التعلم مستمرة.

• **المستوى الجماعي:** يتمثل في التعلم الذي يحققه الأفراد من خلال العمل ضمن فرق، مستفيدين من الخبرات والأنشطة الجماعية المنفذة، مما يعزز تبادل المعرفة والتعاون داخل الفريق. وبطريقة تعاونية وتشاركية فتشارك معارف الأفراد فيما بينهم يولد المعرفة أي تحويل التعلم الفردي إلى جماعي ومنه إلى تنظيمي وهنا يبرز نجاح ونجاعة التسيير داخل المؤسسة خاصة في جانب التعلم التنظيمي.

¹ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير مالية دولية، أبي بكر بلقايدي تلمسان، 2010-2011، ص: 19.

- **المستوى التنظيمي:** يُعد التعلم التنظيمي مدخلاً شاملاً لعملية التعلم ويقوم على ما تتعلمه المؤسسة من خلال أفرادها وفرقها والمؤسسة في حد ذاتها حيث يقوم على كيفية استفادة المؤسسة من تجاربها وتجارب أفرادها وبيئتها الخارجية وتخزين المعارف واسترجاعها وقت الحاجة إليها ومدى امتلاكها لقدرات تحليلية وإدراكية.¹

ثانياً: أبعاد التعلم التنظيمي

وفقاً لدراسة ماركواردت ورينولدز (Marquardt & Reynolds) تم تمييز ثلاث أبعاد للتعلم التنظيمي وهي:

1. **البعد الثقافي:** يشمل البعد الثقافي العناصر التالية:²
 - **التعلم من الأخطاء السابقة:** أخطاء الأفراد تعد فرصة للتعلم وهذا من خلال خلق بيئة عمل تدعم ذلك. واكتساب المعرفة ومعالجتها وتخزينها لاستغلالها عند الحاجة. بالإضافة لمراجعة وضع المؤسسة الحالي والممارسات المتبعة فيها وتشجيع القادة والعاملين على الابتكار وإيجاد أساليب جديدة وتحسين طرق العمل وجودة المنتجات والخدمات.
 - **الجودة الكلية للتعلم:** فالاهتمام بجودة التدريب والتعليم يعد أول خطوة نحو التعلم التنظيمي.
 - **النموذج العقلي:** أي مدى الانفتاح اللازم بين العاملين، وتقبل معارف الآخرين.
2. **البعد الإستراتيجي:** يتضمن البعد الإستراتيجي العناصر التالية:³
 - **الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم:** ربط علاقات الأعضاء بمستقبل المؤسسة وأهدافها في توحيد جهودهم عن طريق وضع خطة عمل لتحقيق المستقبل المنشود والأهداف المرسومة. بالإضافة لمساعدتها حتى توحد الرؤى لتزويد العاملين بالطاقة اللازمة حتى يكون التعلم يتوافق مع أهدافها المستقبلية وتوجهاتها.
 - **متابعة التغيرات البيئية:** ويُقصد بذلك القدرة على استشراف التغيرات البيئية والاستعداد المسبق لها من خلال وضع خطط مرنة وقابلة للتكيف. ويتم ذلك عبر إعداد بدائل وسيناريوهات مناسبة للتقليل من تأثير العوامل البيئية المختلفة، مع السعي لتحويل هذه التحديات إلى فرص تخدم

¹ بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص:36.

² أيوب، ناديا حبيب، " دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية"، مجلة الإدارة العامة 2004، المجلد 44 العدد 01، ص:73.

³ بريطل فطيمة الزهراء، التعلم التنظيمي مدخل إستراتيجي لتطوير المنظمات-دراسة حالة مؤسسة سونطراك-، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2017، ص:110.

مصالح التنظيم، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على التعلم المستمر والتكيف مع المتغيرات المحيطة.

- **إستراتيجية التعلم:** ويعني ذلك وجود خطة على المدى الطويل تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية وتعد هذه الإستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأبرز مصادر بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها

3. البعد التنظيمي: يشمل البعد التنظيمي العناصر التالية:¹

العمل من خلال الفريق: العمل من خلال الفريق يؤدي إلى الحوار البناء الذي يولد أفكار والمعارف ويسمح بتبادل المهارات وإيجاد حلول مبتكرة للاستجابة للمتغيرات مما يؤدي إلى تعلم الفريق ككل واكتساب الخبرة.

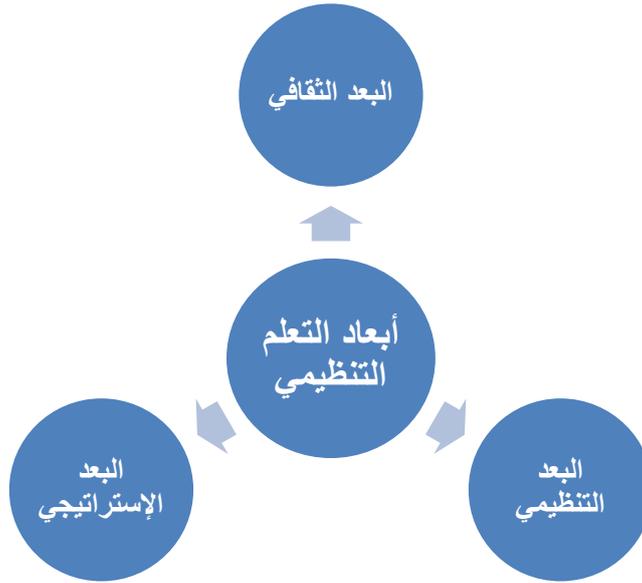
الهيكل التنظيمي المرن : مرونة الهيكل التنظيمي من أبرز الدعائم الذي يحتاجها التعلم التنظيمي، فهو يمنح حرية التجريب والابتكار، بالإضافة يُركز الهيكل التنظيمي الأفقي على تقليل المستويات الإدارية، ويُعزز اللامركزية في اتخاذ القرارات، مما يقلل من الروتين والإجراءات الرسمية والبيروقراطية. كما يتميز بتشديد الرقابة ضمن بيئة العمل، مع الحرص على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى تواصل دائم معها.

إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم: ويتم ذلك من خلال التعلم من الأخطاء، واكتساب الخبرات، وتبادل المعارف بين أفراد المؤسسة، مما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتحسين الذاتي. أما في جانب المعرفة، فيؤلي هذا النموذج أهمية كبيرة لعملية.

إضافة إلى الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى الناجحة والمنافسة لها ومعرفة أفضل الممارسات الإدارية المطبقة فيها وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم حتى تستطيع الاستفادة منها في المجال العملي.

¹ بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مرجع سبق ذكره، ص:27.

الشكل (02): أبعاد التعلم التنظيمي



من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما جاء في بلفاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط.

ثالثاً: نماذج التعلم التنظيمي: توجد العديد من النماذج المتبعة في التعلم التنظيمي نذكر منها:

النموذج المجتمعي للمعرفة والتعلم لام (Lam, 2000)

يتناول هذا النموذج تأثير بيئة المؤسسة على طريقة المعرفة والتعلم، حيث لا يمكن اعتماد نموذج واحد يمكن تعميمه على جميع المؤسسات، نظراً لتأثرها بالظروف المجتمعية والثقافية المحيطة بها، وعلى الرغم من وجود نماذج سائدة في بعض الدول، إلا أنه من الممكن أن تتعايش داخل البلد الواحد مجموعة متنوعة من النماذج المعرفية والتعليمية، تشكل مزيجاً يعكس خصوصية السياق المحلي واختلاف احتياجات المؤسسات.

نموذج تتابع المنتج هالفات (Helfat 2000)

هذا النموذج قائم على أن هناك تتابع للمنتجات في الأسواق مدعومة بنظام قائم على المعرفة ونظام التعلم أي كيفية التطوير المشترك لمعرفة المؤسسة وقدراتها وحتى منتجاتها على المدى الطويل المؤدي إلى امتلاكها لميزة تنافسية.¹

هذا النموذج يدعم نظام المعرفة المتعلق بالسلاسل العمودية لأنشطة تتابع المنتج في وعبر هذه السلاسل، استناداً على نظام التعلم ونظام المعرفة ويتكون من:

¹ بلفاسم جوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

- المعرفة الجوهرية المتعلقة بالمنتج؛
- المعرفة التكاملية للأنشطة داخل السلاسل العمودية وما بينها تعتمد على التغذية العكسية من العملاء والموردين. حيث يوفر نظام المعرفة قاعدة مصفوفة لطرق توسيع المنتج والسوق، بالإضافة إلى التوسع الأفقي والعمودي. يُعرف هذا بـ "تتابع المنتج" أو "نظام التعلم"، ويشمل نوعين من التعلم:

1. **تعلم النمو المضاف:** يتم من خلال إجراء تحسينات على المنتجات الحالية أو على نظام التوزيع في الأسواق القائمة.
2. **التعلم الانتقالي:** يتم من خلال إجراء تغييرات جوهرية في المعرفة الأساسية والتكاملية للتكيف مع التكنولوجيات الحديثة، مما يستلزم تشكيل فرق ووحدات تنظيمية متخصصة في مجال التعلم.

نموذج هوبر (Huber)

يعتبر هذا النموذج مجموعة من المراحل الأساسية المكونة لعملية التعلم التنظيمي والمتمثلة في اكتساب المعرفة، توزيع المعلومة، تغييرها والذاكرة التنظيمية.¹

لذلك يعد اكتساب المعرفة إستراتيجية مهمة للمؤسسة ولعملية التعلم التنظيمي وتعتمد على إمكانيات المؤسسة في بناء هيكل وثقافة تساهم في تحفيز الخبرات والمعارف إضافة للتركيز من خلال هذه العملية على حتمية وجود مخزون معرفي للمؤسسة ولعملية التعلم التنظيمي، كما يمثل توزيع هذه المعلومات أهمية بالغة بالنسبة لهذا النموذج من خلال نشر المعلومات بين الوحدات في المؤسسة وأفرادها عبر قنوات الاتصال الرسمية وحلقات التعلم والبرامج التنظيمية وأنظمة المعلومات إلى مناطق مختلفة وبسرعة عالية، ومن خلال ذلك تتم سيرورة عملية التعلم التنظيمي، وصولاً إلى تغيير المعلومات ليزداد حجمها بالنسبة للمؤسسة. ثم تخزينها، فعمق العمليات السابقة يتحول إلى معرفة تنظيمية مفيدة، لذا فعملية تفسير المعلومات يكون بالاعتماد على الخبرات.

رابعاً: العوامل الداعمة للتعلم التنظيمي

هناك عدة عوامل متداخلة تساهم في دعم التعلم التنظيمي ومن بينها:²

الثقافة التنظيمية: وتمثل نمط أو طريقة التفكير أو مجموع السلوكيات، والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المؤسسة. حيث تعتبر أحد الوسائل الداعمة المعتمدة للوصول إلى

¹ صابر بوكشيريد، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

² صابر بوكشيريد، مرجع سبق ذكره، ص: 113، 114.

التعلم التنظيمي، فالأشخاص في المؤسسة يتعلمون عبر القصص والرموز والتوقعات، وبذلك فالتعلم ذو صلة بالعمليات الثقافية.

البيئة: تتمثل هذه العوامل في البيئة الداخلية والخارجية، مثل التكنولوجيا، التسهيلات، الدعم، السلوك، أنماط التعلم، البنية التحتية، المشاركة، والتقييم. كلما كان التعقيد البيئي أقل، كلما تمكنت المؤسسة من التكيف بسهولة مع التغيرات البيئية والتعامل معها بمرونة أكبر.

الالتزام: يشمل مجموعة من العناصر الأساسية مثل الإستراتيجية، المخاطرة، مدة التعلم، إدارة التعلم، الاستثمار والعائد، بالإضافة إلى الدافعية. هذه العوامل مجتمعة تشكل أساساً لتحقيق النجاح في عمليات التعلم داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المنشودة.

خامساً: معوقات التعلم التنظيمي

هناك العديد من العوامل المعيقة لعملية التعلم التنظيمي، وتتمثل في:¹

- الهياكل التنظيمية التقليدية، التي تتصف بالهرمية وتعقيد الإجراءات المؤدي إلى عرقلة سير المعلومات ويجعلها غير متاحة للجميع وبالتالي عرقلة التعلم التنظيمي؛
- القيادة التقليدية بمقوماتها للتغيير، وعدم التشجيع على الحوار بين الأفراد، وانغلاقهم مما يجعلها غير شفافة ودائمة الغموض وعدم ثقتها في الآخرين واحتكارها للمعلومة أو مشاركتها مع فئة معينة من قبلها، وابتعادها عن العمل الجماعي والفريق الواحد؛
- إضافة لحصر خبرات العاملين ومعارفهم في مجالات محددة مما يحد من قدراتهم وحلهم للمشاكل التي تواجه المؤسسة؛
- عدم كفاءة الكادر البشري في مجال التعلم ويمكن أن يشكل استقطاب المؤسسة للأفراد أصحاب مستويات وخبرات أقل لتقليل تكاليف تشغيلهم أبرز الأسباب؛
- تقوم المؤسسات بإحداث تغيير في آليات العمل أو حتى طريقة نقل وإيصال المعلومة تلزم بين الأفراد وهذا التغيير يستلزم أفكار جديدة مما يؤدي لوجود مقاومة تغيير؛
- التعلم الوهمي، فتعتقد المؤسسة سواء عن قصد أو غير قصد إلى تفسير الظواهر بصورة خاطئة؛ وتعتقد أنها نجحت وتبقي على ما هي عليه، وتحتفظ به على أنه خبرة وقابلة للتكرار؛²

¹ خالد أحمد علي محمود، الإقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، ط1، 01، 2019، ص: 286-287.

² بربط فاطمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص: 14.

- قنوات الاتصال الرسمية؛¹
- توزيع الصلاحيات في السلم الوظيفي؛
- كثرة الأعباء الوظيفية؛
- محدودية الوقت؛
- ندرة فرص التعلم؛
- عدم استغلال الخبرات والتجارب للاستفادة منها؛
- ضعف الموارد المالية.

¹ جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، 2010، دار كنوز المعرفة، ص:94.

المبحث الثاني: الإطار النظري للتحول الرقمي

في خضم الثورة الرقمية، وحتى يمكن مجارات التغيرات الرقمية والتكنولوجية دائمة وسريعة التطور، الذي لم يكن العالم على استعداد لها حيث وجد العالم نفسه في قلب تحول كبير وعميق لا مفر منه. على قول كلاوس شواب Klaus Schwab "في العالم الجديد ليست السمكة الكبيرة هي التي تأكل الصغيرة، ولكن الأسرع هو الذي يأكل الأبطأ"، حيث توصل العقل البشري لابتكار أدى إلى تغيير جذري في الحياة ونمطها مما أدى إلى تغيير الطريقة التي نتواصل بها وطريقة العمل والمراقبة وكل جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على مستوى العالم هذا التحول الجذري يسمى "التحول الرقمي". وللتعرف أكثر على التحول الرقمي سيتم تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة به من خلال:

- **المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي**
- **المطلب الثاني: أساسيات حول التحول الرقمي**
- **المطلب الثالث: مرتكزات التحول الرقمي**

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي شغلت دراسات الباحثين مؤخرا حيث أنه لا يتمثل في مجرد استعمال التكنولوجيا بل يمتد لأكثر من ذلك إذ يعتبر ثورة شاملة تغير من عمل المؤسسات وطريقة تفاعلها مع بيئتها وعليه سيتم تسليط الضوء من خلال هذا المطلب على ماهية هذا المصطلح حتى يتسنى لنا معرفته.

أولاً- مفهوم التحول الرقمي

يعبر التحول الرقمي عن تحول عمليات التقليدية إلى أخرى ذكية وسريعة وفعالة تعتمد على تكنولوجيا حديثة.

1. تعريف التحول الرقمي

عرف على أنه "عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر تعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال وتتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي".¹

عرف على أنه "عملية تغيير جذرية وشاملة تقوم على أساس إنشاء موارد رقمية وإزالة الطابع المادي للأعمال وإدخال التقنيات الحديثة على مختلف الأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة الرياضية وأتمتة نماذج الأعمال وذلك بهدف تحسين كفاءة العمليات الرئيسية والأداء التنظيمي بها".² كما يعرف التحول الرقمي "بأنه التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية".³

وعرف التحول الرقمي أيضا على أنه "عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية (Transformation Digitale) في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجها".⁴

¹ خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01-2023، ص: 19.
² مراد دحية وسمير بن سايج، دور التحول الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية، مجلة علوم الأداء الرياضي، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، المجلد 04، العدد 02-12-2023، ص: 162.

³ Storelterman E, Fors A.C, **information technology and the good life**, in: Kaplan B, Truex D.P, Wastell D, Wood-Happer A.T, DeGross J.I, (eds) Information Systems Research IFIB international Federation for information processing, vol 143, Springer, Baston Ma, 2004.

⁴ عوان علي محمودي أحمد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية، مجلة تناقسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 04، العدد 01-2023، ص: 07.

"هو مرحلة إلزامية من مراحل دورة حياة المؤسسات التي تطمح للاستمرارية، ويشير إلى العملية التي تستعمل فيها المؤسسة التكنولوجيات الحديثة ومن خلالها تحقق قفزات في مجال تحسين أدائها بهدف البقاء والتطوير المستمر، من خلال إعادة التفكير والمراجعة المتمعنة في هياكلها التقليدية الوظيفية واعتماد نهج الإصلاح الإداري من خلال الابتكار والتكامل. متأثرة بالثقافة العمالية والتحويلات في بيئتها الخارجية والداخلية وكذلك استجابة لضغوط الأداء والتغيير التكنولوجي".¹

مما سبق يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه:

عملية شاملة وجذرية تهدف إلى انتقال المؤسسات من نماذج العمل التقليدية إلى نماذج قائمة على دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف أعمالها. يشمل ذلك تحويل الخدمات من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، مع إدخال التقنيات الحديثة على الأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة حتى تحقق تحسن في كفاءة العمليات الرئيسة والأداء التنظيمي. وترتكز على إعادة التفكير في الهياكل الوظيفية التقليدية وتبني نهج الإصلاح الإداري من خلال الابتكار والتكامل والاستجابة للتغيرات التكنولوجية، وهو مرحلة أساسية للمؤسسات التي تهدف لتحقيق الاستمرارية في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

2. خصائص التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة خصائص نذكر منها:²

- التميز: كسب أفضلية التميز ومنح القدرة التنافسية اللازمة للتفوق والتميز في السوق؛
- التكيف: توفير قدرة عالية للتكيف والمناورة في بيئة أعمال تمتاز بسرعة التغيير والتنوع؛
- عالية التقنية: امتلاك تقنية تكنولوجية ومعلوماتية عالمية التصنيف؛
- بناء تنظيمي شبكي: ربط جميع الفروع المحلية والعالمية وإمكانية ممارسة من الأنشطة والمهام الرقمية والعديد من العمليات التنظيمية؛
- الشفافية والنزاهة: بفضل تحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف بوضوح؛
- المساعدة في اتخاذ القرار: توفير وتحليل البيانات لاتخاذ العديد من القرارات يوميا؛
- عالمية: كسر الحدود التنظيمية وتعدي الحدود المحلية للتوجه نحو العالمية؛³

¹ عهود يوسف محمد مظهر، إدارة التحول الرقمي في المنظمات منظور إستراتيجي، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2024، ص:21.

² محمد أحمد الغيري، حسن عبد الرحمان، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، 2020، المجلد 04، العدد 03، ص:05.

³ <https://www.db.com/> Dieter Bräuninger, taxing the digital economy: good reasons for scepticism, Deutsche bank research (DBR), 21 May 2019, P7.

- مشاركة العملاء والمستخدمين في خلق البيانات والمعلومات: حيث استعمال المنصات الإلكترونية يؤدي للتحليل سلوكيات المستخدمين ومعرفة متطلباتهم وأذواقهم.

3. فوائد التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة فوائد نذكر منها:¹

- خفض التكلفة والجهد وترشيد النفقات؛
- المتابعة والمراقبة الفورية؛
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها وتحسين تجربة العملاء، لتقديم الخدمات بطريقة أكثر فعالية وبكفاءة والتي ستساهم بدورها في خلق حالة من الرضا والقبول من الجمهور؛
- تحديد وتنفيذ حلول جديدة وسرعة في الاستجابة؛
- تبسيط العمليات ورفع مستوى الأداء الكلي؛
- دعم الابتكار والإبداع بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم المؤسسة أو الشركة كتطبيقات المحمول ومواقع التجارة الإلكترونية؛
- توفير وتحليل كم هائل من البيانات والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.

ثانيا: متطلبات التحول الرقمي

يحتاج التحول الرقمي إلى عدة متطلبات هي:²

- **التقنيات:** يتم بناء التحول الرقمي باستخدام مجموعة من الأجهزة، البيانات، التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تتيح استخدام جميع الموارد بكفاءة تشغيلية مستمرة. ويستلزم ذلك ضمان مستوى خدمة مناسب للمؤسسة وعملائها ومورديها من خلال فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة، سواء كانت محلية أو سحابية.
- **البيانات:** يجب على المؤسسات بذل جهود مستمرة في إدارة وتحليل البيانات بشكل فعال ومنتظم، لتوفير بيانات نوعية وموثوقة وكاملة. يشمل ذلك تطوير أدوات التحليل الإحصائي وبحث البيانات والتنبؤ بالمستقبل. كما يجب مراقبة تدفق البيانات بشكل مستمر لضمان استمراريتها واستغلالها بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

¹ هاجر خلف الله، خالد بن جلول، مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1995 قالمة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02 (2023)، ص: 112.

² <https://evc.sa/> Consulter le21/03/2025, 23:13.

- **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات. يجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام وتحليل البيانات بشكل يساهم في اتخاذ قرارات فعّالة. كما يتطلب التخطيط والتنفيذ لرؤى التحول الرقمي كفاءات بشرية ذات خبرات علمية وعملية، بالإضافة إلى الإيمان بالتغيير والتطوير المستمر.
- **العمليات:** ينبغي على المؤسسات إنشاء بنية تقنية فعّالة تساهم في تحسين الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي، لضمان تطبيق التحول الرقمي بشكل مثالي. يتضمن ذلك وضع سياسات وإجراءات تغطي كافة أنشطة وعمليات المؤسسة، مترابطة مع التقنيات اللازمة، التطبيقات المطورة، والبيانات المعالجة.

ثالثًا: مقومات التحول الرقمي

تحتوي عملية التحول الرقمي على عدة مقومات يمكن اختصارها فيما يلي:¹

1. الجوانب الأساسية التي تشتمل على ما يلي:

- البنية التحتية لأعمال الرقمية التي تشمل كل من شبكات الإنترنت والاتصالات وغيرها؛
- الابتكارات الرقمية كأشباه المواصلات والمعالجات؛
- التقنيات الأساسية المتمثلة في أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- 2. قطاعات تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الرقمية التي تنتج المنتجات الرئيسية أو الخدمات التي تعتمد على:

- التقنيات الرقمية الأساسية كالمنصات الرقمية والتطبيقات المحمولة وخدمات الدفع الرقمية؛
 - القطاعات الرقمية والتي تضم كل المنتجات الرقمية وتستخدم الخدمات بشكل متزايد؛
- يجب أن تمتلك المنظمات التي تقوم بالتحول الرقمي القدرة على تحليل التغييرات المرتبطة بالأدوار والعلاقات داخل المؤسسة، وهذا يرجع إلى ضرورة فهم تأثير هذه التغييرات على الهياكل التنظيمية وطريقة احتضانها من خلال التحول نحو المزيد من أشكال الهياكل التنظيمية الشبكية، لذا يجب على المؤسسة ابتكار نمط تنظيمي يحقق مشاركة العاملين بطريقة فعّالة ومستمرة، والتحرر من النماذج الجامدة للأشكال والهياكل التنظيمية التي تؤدي إلى قتل الإبداع والابتكار

¹ علي إبراهيم آمال، دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية: مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري، مجلة البحوث المالية، المجلد 22، العدد 01، جانفي 2021، ص: 270.

المطلب الثاني: أساسيات التحول الرقمي

يقوم التحول الرقمي على جملة من الأساسيات التي من خلالها يتم تطبيقه في المؤسسات ومن خلال هذا المطلب سنتعرف عليها.

أولاً: أبعاد التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة أبعاد تتمثل فيما يلي:¹

استخدام التقنيات الرقمية: وتعني إلى أي مدى تستطيع المنظمة استغلال تكنولوجيا المعلومات وفيما يتمثل طموحها في جانب استغلال التكنولوجيا؛

الإستراتيجية الرقمية: بما أن التحول الرقمي يتمثل في جملة المهام المستمرة والمتصفة بالتعقيد لذا وجب وجود شخص مسئول عن وضع خطط إستراتيجية تتعلق بهذا التحول الرقمي ويجب أن تتوفر فيه الخبرة والمهارة الكافية في المشاريع التحويلية بشكل مباشر لذا يجب أن يملك الصلاحيات الكافية لوضع وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي؛

القدرة التنبؤية والتحليلية: يجب على المؤسسة امتلاك نضج رقمي وقدرة على التنبؤ بجميع الظروف البيئية والسرعة في التكيف مع متغيراتها؛

رقمنة العملاء وعلاقاتهم: يركز هذا البعد على العملاء وإلى أي مدى تأثرت علاقة المؤسسة وعملائها بالتحول الرقمي؛

ثقافة المنظمة والأفراد: حتى تنجح المؤسسة في التحول الرقمي وتطبقه يجب أن يدعم الأفراد داخلها هذا التحول ويتعامل معه إضافة إلى قيادتها التي تحرص على خلق وتوفير كل الظروف اللازمة لاحتضان هذا التحول مما يشجع على النمو والتطور والابتكار وبالتالي تحقيق نتائج مرضية؛

العلاقات الشبكية: على المؤسسة التفاعل بسرعة ودقة عاليتين لتكون جزء من الشبكة التي تضم كل من الموردين والشركات الناشئة والمستثمرين؛

البعد التقني: ويشمل هذا البعد جميع الوسائل الملموسة والغير ملموسة التي تحتاجها المؤسسة حتى تحقق التحول الرقمي وقد تتمثل في كل من أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، البرامج التي تحتاجها، البنية التحتية اللازمة لذلك؛

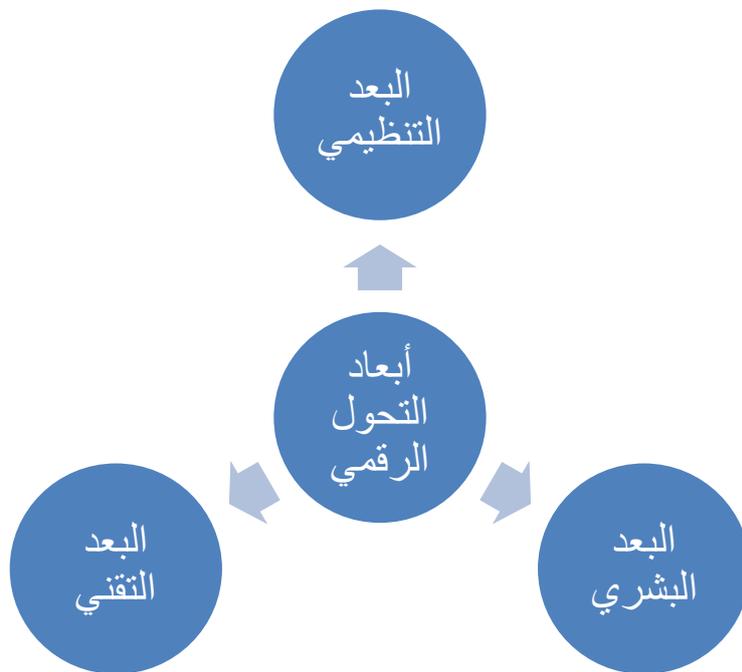
¹Udovita, **Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era.** international journal of scientific and research publications, volume 10, issue 2, February 2020. ISSN 2250-3153, P:526-527.

البعد البشري: يعتبر العنصر البشري أهم موارد المؤسسة التي تحقق التحول الرقمي ولها القدرة إما على إنجاحه أو إفشاله.

البعد التنظيمي: حتى تحقق المؤسسة التحول الرقمي يجب عليها إجراء تغييرات شاملة لا تقتصر على الجانب التقني فقط بل تمتد إلى تغييرات إستراتيجية مستدامة تلمس حتى ثقافة المؤسسة هذا ما يجعل الانفتاح والشفافية لاتخاذ القرار الذي يعد ضروري فيما يتعلق بالتقنيات الجديدة.

ويمكن تمييز ثلاث أبعاد رئيسية والمتمثلة في البعد البشري، البعد التقني، البعد التنظيمي.¹

الشكل(03): أبعاد التحول الرقمي



من إعداد الطلبة بالإعتماد على ما جاء في: Udovita, **Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era.** international P:526-527 .

ثانياً: ركائز التحول الرقمي

يمكن تلخيص ركائز التحول الرقمي في النقاط التالية:²

1. **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية عنصرًا حيويًا في تنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث يتعين توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات فعّالة.

¹ حياة محمد القرعاوي، تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد82، أغسطس 2022، ص:46.

²نبيلة قرزیز، محمد زيدان، أحمد القطان، دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية -حالة بنك BNA-، مجلة اقتصاديات إفريقيا، المجلد18، العدد29، 2022، ص:379.

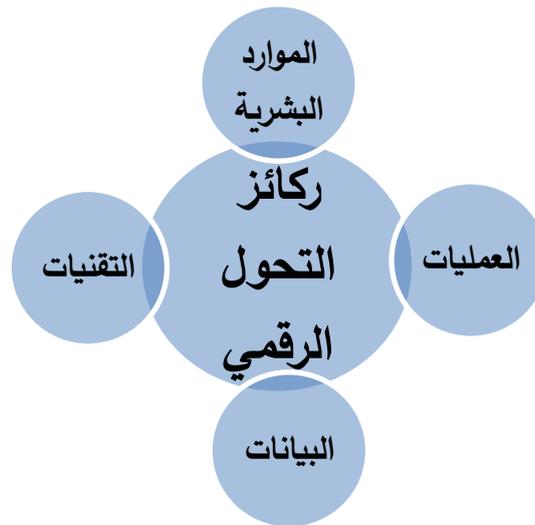
بالإضافة إلى ذلك، يتطلب تنفيذ الرؤى الإستراتيجية كفاءات بشرية ذات خبرات علمية وعملية، مع إيمان راسخ بأهمية التغيير والتطوير المستمر.

2. **العمليات:** تمثل العمليات مجموعة من الأنشطة والمهام المرتبة والمتكاملة التي تؤدي إلى إنتاج خدمة أو منتج محدد للمستخدمين. ولضمان التحول الرقمي الفعال، يجب على المؤسسات إنشاء بنية تقنية تساهم في تحسين العمليات داخليًا وخارجيًا. يتطلب ذلك تحقيق التنسيق الداخلي والخارجي في إنجاز العمليات مع وجود رقابة فعالة لضمان الجودة والتنفيذ السليم.

3. **البيانات:** يتعين على المؤسسات إدارة وتحليل البيانات بشكل منظم وفعال لتوفير معلومات دقيقة وموثوقة، بالإضافة إلى تطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبيه بالمستقبل. كما يجب متابعة تدفق البيانات بشكل مستمر لضمان استفادتها بما يتوافق مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

4. **التقنيات:** يعتمد التحول الرقمي على مجموعة من الأجهزة، أنظمة التشغيل، وسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تدعم الاستخدام الفعال لجميع الأصول التشغيلية. كما يجب ضمان تقديم مستوى خدمة مناسب للمؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة، سواء كانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

الشكل (04): ركائز التحول الرقمي



من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما جاء في: نبيلة قرزيز، محمد زيدان، أحمد القطان، دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية - حالة بنك BNA-2022، ص:379.

ثالثاً: مراحل التحول الرقمي

اختلف الباحثون في تحديد مراحل التحول الرقمي باختلاف المنظور المعتمد في الدراسة، سنسلط الضوء على المراحل وفقاً للمنظور الإستراتيجي:¹

- **المرحلة الأولى:** استشعار الحاجات وهذا يعني إدراك المؤسسة أنها بحاجة للتغيير الجذري على المستوى التنظيمي
- **المرحلة الثانية:** التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة لتحديد كل من الفرص والتهديدات على المستوى الخارجي ونقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي
- **المرحلة الثالثة:** إستراتيجية التحول الرقمي حتى تستطيع صياغة إستراتيجيتها الرقمية من خلال وضع خطة عمل واضحة تدعم رؤية الإدارة العليا.
- **المرحلة الرابعة:** تنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي إذ يتطلب مشاركة موظفين من أقسام أخرى إلى جانب وحدة التحول الرقمي حتى تحقق الفاعلية.
- **المرحلة الخامسة:** المراقبة والتقييم بسبب التغيرات السريعة لنشر التقنيات الرقمية وحالات عدم التأكد للافتراضات الأساسية لإستراتيجية التحول الرقمي لتجري المؤسسة تقييم إستراتيجيتها الرقمية ومدى فعاليتها ومستوى التقدم في حالة التحول وتصحيح أي أخطاء أو انحرافات في مراحل مبكرة وتحقيق المرونة.
- **المرحلة السادسة:** مرحلة التكيف وفي هذه المرحلة على المؤسسة تعديل خطتها الإستراتيجية حتى تتكيف مع المتغيرات الخارجية وهذا ما يعطي إستراتيجيتها الرشاقة والمرونة.

الشكل (05): المراحل الستة للتحول الرقمي حسب المنظور الإستراتيجي

● استشعار الحاجات	01
● التحليل الداخلي	02
● إستراتيجية التحول الرقمي	03
● تنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي	04
● المراقبة والتقييم	05
● مرحلة التكيف	06

¹ عهود يوسف محمد ظاهر، إدارة التحول الرقمي من منظور إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 50، 51، 52.

من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما جاء في: عهود يوسف محمد ظاهر، إدارة التحول الرقمي من منظور إستراتيجي، 2024.

المطلب الثالث: مرتكزات التحول الرقمي

تقوم عملية التحول الرقمي على جملة من الإستراتيجيات والنماذج بالاعتماد على عدد من الأدوات والوسائل التي تسهم في تحقيق هذه العملية في المؤسسة ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرف على ذلك بالإضافة إلى الإحاطة بعدد من المعوقات التي تعترض عملية التحول الرقمي.

أولاً: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي

سيتم التطرق إلى كل من نماذج التحول الرقمي وإستراتيجياته:

1. نماذج التحول الرقمي:

توجد عدة نماذج للتحول الرقمي نذكر أبرزها فيما يلي:¹

- **النموذج السلوكي:** الذي يقوم على المتغيرات السلوكية لكل من الأفراد، الجماعات، التنظيم والبيئة.
- **نموذج التحول الاستراتيجي:** والذي يقوم على التخطيط الإستراتيجي المعتمد على التكنولوجيا والمعلومات التي تشكل ميزة تنافسية.
- **نموذج التطوير التنظيمي:** الذي يقوم على التطوير والتحول الجذري للمؤسسة من خلال التدريب والتعلم والتطور المستمر.
- **النموذج المثالي:** والذي يقوم على مبدأ إلزامية إيجاد حلول مثالية وعلى عمليات المحاكاة قبل التنفيذ الفعلي.
- **نموذج التحويل المتكامل:** والذي يقوم على التحول المتكامل لجميع الإدارات وعلى جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة.

2. استراتيجيات التحول الرقمي

حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التحول الرقمي عليها وضع خطة عمل طويلة المدى وفقاً

لمواردها وقدراتها ويمكن تمييز ثلاث إستراتيجيات رئيسية للتحول الرقمي وهي:²

¹ أمال زيدان، التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد 75، أبريل 2021، ص: 474.
² زهرة بن طيبة، صبرينة خليل، التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة الأبحاث لاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، البلدة، 2022، ص: 207.

- **إستراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة:** وتعني هذه الإستراتيجية استجابة المؤسسة لجميع التغيرات الناتجة عن نشاط المنافسين في السوق بدل قيامها هي بالخطوة الأولى للتغيير والدافع الرئيسي لاعتماد هذه الإستراتيجية هو تكاليف التغيير العالية.
- **إستراتيجية التكيف التكنولوجي:** تعتمد هذه الإستراتيجية عندما تجد المؤسسة نفسها مجبرة من محيطها على التوجه نحو منتج جديد أو عليها تطوير منتجها الحالي ويرجع ذلك للتطور التكنولوجي الحادث على مستوى بيئتها.
- **إستراتيجية التموضع:** وفقا لهذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على جعل استثماراتها الرئيسية في المجال التكنولوجي وتظهر نتائج ذلك من خلال الاعتماد على إستراتيجية رقمية تمتد لإحداث تغيرات جذرية في هيكلها التنظيمي، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها.

ثانياً: أدوات ووسائل التحول الرقمي

يربط التحول الرقمي والأدوات الرقمية علاقة تكاملية، حيث اعتماد تقنيات جديدة ومبتكرة من أهم خطوات التحول الرقمي، ولتحقيق التحول الرقمي عليها توفير مجموعة من الوسائل والأدوات لتحويل أعمالها وخدماتها وأهم هذه الأدوات نذكر: ¹

1- منصات التواصل: من خلال التحول الرقمي تحقق المؤسسة التواصل الدائم والفعال، بتوفير الوسائل اللازمة لذلك يساعد على تنظيم العمل وإنشاء مجموعات اتصال مركزية، نذكر منها WebEx (Cisco) Meeting، Microsoft Teams، Google Meet ويمكن إنشاء مجموعة لكل قسم أو مهمة، وتمكين أصحاب المصالح متابعة تقدم الأعمال، إضافة إلى مشاركة المعلومات ولكنه أيضا وسيلة لإشراك الجميع وتقديم الحلول، والتواصل من أي مكان حول العالم.

2- أدوات التعاون: نظرا للتحول الرقمي يصبح الوصول ومشاركة المعلومات بصورة آنية ضرورة ملحة للمؤسسة حتى تتكيف مع متطلبات وتغيرات بيئة الأعمال من أبرز هذه الأدوات نجد: Google suite، Microsoft Office 365، فهي أداة شاملة توفر لإدارة جميع الحاجات الرقمية لأعمال المنظمات ومعالجة البيانات الضخمة.

¹ زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية-دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2024/2023، ص: 21.

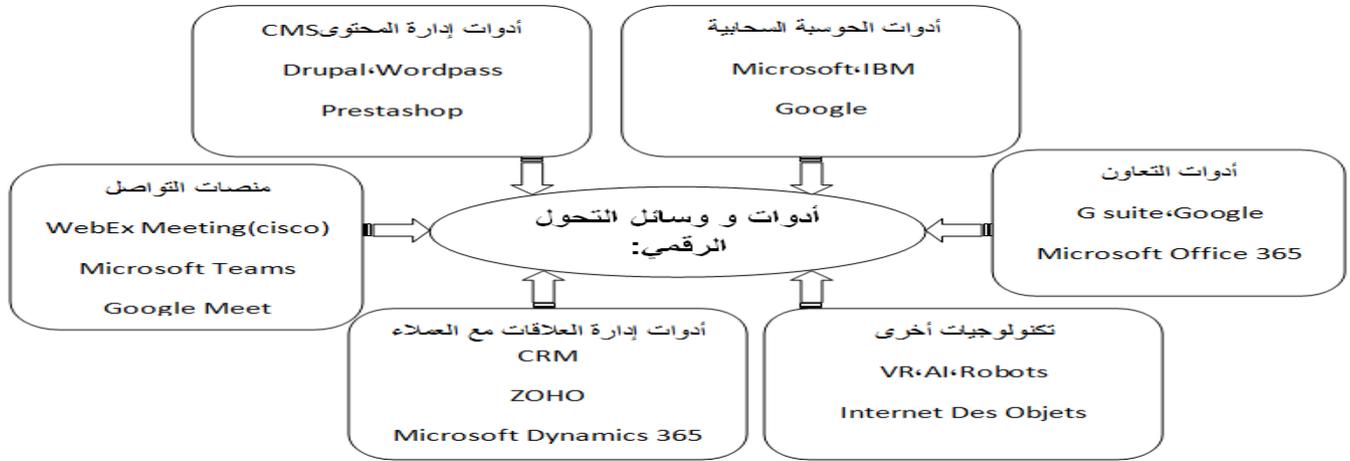
3- أدوات إدارة العلاقات مع العملاء CRM: هي مجموعة من الأدوات والتكنولوجيات التي تسمح للمنظمة بتنظيم وإدارة وتحليل علاقاتها وتفاعلها مع العملاء، وتهدف إلى جذب عملاء جدد وكسب رضا وولاء العملاء، زيادة الأرباح وتحقيق الأهداف.¹

4- أدوات إدارة المحتوى CMS: بما أن المؤسسة اعتمدت التحول الرقمي وأصبحت تستعمل أدوات رقمية لإنجاز المهام والعمليات عليها اعتماد نظام إدارة المحتوى حتى تستطيع التحكم في مواقعها والتي تقدم تجربة مستخدم حقيقية ومن جهة أخرى يوفر سهولة الوصول إليها ومن أشهر هذه الأدوات نجد .Wordpass, Prestashop, Drupal

5- أدوات الحوسبة السحابية: أدوات التخزين عبر الإنترنت، من أهم أدوات التحول الرقمي، تسمح بالوصول للمعلومات من أي مكان وزمان ويتم ذلك بتخزين المعلومات فيها، ومن أهم مزاياها خفض المصاريف، تقليل المعدات والصيانة وحماية المعلومات.

وهناك العديد من التكنولوجيات التي تساهم في نجاح التحول الرقمي مثل الهاتف المحمول (الذكي) والروبوتات، إنترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، الواقع الافتراضي، الخوارزميات المتقدمة.

شكل (06): أدوات ووسائل التحول الرقمي



من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما جاء في: Emily Henriette, Mondher Feki, Imed Boughzala, **Digital Transformation Challenges**, , P: 03.

ثالثاً: معوقات التحول الرقمي

تواجه المؤسسة عدد من العوائق التي تقف في طريق تحقيق التحول الرقمي من أبرزها:²

¹ Emily Henriette, Mondher Feki, Imed Boughzala, **Digital Transformation Challenges**, Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), AIS Electronic Library (AISeL), 2016, P: 03.

- **الثقافة التنظيمية:** تغفل العديد من المؤسسات التي تتوجه نحو التحول الرقمي عن تغيير ثقافتها التنظيمية ويقتصر التحول الرقمي على التكنولوجيا والأدوات فقط لكن الواقع يفرض عليها إلى جانب ذلك التكيف مع عدد من المتغيرات لذا فواجب عليها أن تقنع موظفيها بأهمية التحول الرقمي حتى تتغلب على مقاومة التغيير لذا تعد الثقافة الرقمية والتواصل الجيد هما أساس مواجهة تحديات التحول الرقمي؛
- **الرشاقة:** على المؤسسة التحول من الهياكل البيروقراطية الكلاسيكية إلى هياكل أكثر مرونة من أجل تحقيق التحول الرقمي وهذا التحول الكلي يعد جزء من التحول الرشيق؛
- عدم وضوح ميزانية التحول الرقمي؛
- مشاكل الأمن السيبراني.

رابعا: العلاقة بين التعلم التنظيمي والتحول الرقمي

شهدت المؤسسات تحولا كبيرا نتيجة التقدم في المجال الرقمي، مما نتج عنه بيئة جديدة مليئة بالتحديات تستدعي من المؤسسات التكيف معها. ومن أبرز هذه التحديات: ظهور فئات جديدة من العملاء، ارتفاع توقعاتهم من حيث جودة المنتجات والخدمات، اتساع نطاق التنوع الثقافي في الأسواق العالمية، إضافة إلى تقلبات السوق المستمرة. وفي ظل هذه التغيرات، أصبح التعلم داخل المؤسسة ضرورة ملحة لتطوير المهارات الوظيفية التي تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، والذي يستلزم مرونة عالية ومهارات فعالة في حل المشكلات. فالتسارع في التغيرات التكنولوجية يتطلب من المؤسسات امتلاك موارد بشرية قادرة على التكيف ودعم عمليات التحول الرقمي¹.

يتضح من خلال نظرية التعلم التنظيمي كيف تسهم البيئة الداخلية والخارجية في تشكيل مسار التعلم داخل المؤسسات. كما تبين هذه النظرية أن التعلم التنظيمي لا يقتصر على معرفة الأفراد، بل يتعدى ذلك ليشمل تفاعل أصحاب المصلحة وتبادلهم للرؤى والمعرفة، مما يثري بيئة العمل ويسهم في تطوير العمليات والممارسات المبتكرة، وبالتالي يعزز أداء المؤسسة. في هذا السياق، يُعتبر التحول الرقمي من أبرز العوامل الخارجية التي تدفع نحو التعلم التنظيمي، من خلال دور التكنولوجيا في

² زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية-دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، مرجع سبق ذكره، ص:38.

¹ Sousa, M. J., Rocha, Á, **Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations**, Future Generation Computer Systems, 91, 2019,P 327-334.

الاستجابة للمتغيرات البيئية، وتوفير أدوات وتقنيات رقمية تسهم في تطوير نماذج عمل جديدة قائمة على تجديد المعرفة¹.

يملك التحول الرقمي تأثيراً إيجابياً على مختلف عمليات إدارة المعرفة، ويسهم في إعادة صياغة إستراتيجيتها، حيث يعمل على تعزيز قدرة المؤسسات على استيعاب المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال التعلم المستمر. ومن هذا المنطلق، يعتبر التحول الرقمي وسيلة فعالة لتطوير أداء المؤسسات وتعزيز تواصلها الداخلي والخارجي، إلى جانب تحسين إدارتها لكميات البيانات الهائلة التي تتعامل معها².

¹Berta, W., Cranley, L., Dearing, J. W., Dogherty, E. J., Squires, J. E., & Estabrooks, C. A , **Why (we think) facilitation works: insights from organizational learning theory** ,Implementation science, 10(1), 2015,P 1-13.

²Sánchez Ramírez, S., Guadamillas Gómez, F., González Ramos, M. I., & Grieva, O. (2022). **The effect of digitalization on innovation capabilities through the lenses of the knowledge management strategy**. Administrative Sciences, 12(4) ,2022, P144.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يحظى موضوع التعلم التنظيمي والتحول الرقمي باهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك راجع إلى أهميته البالغة في تحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسات. ومن خلال هذا المبحث سيتم عرض بعض الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالموضوع من خلال:

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

من خلال هذا المطلب تطرقنا للدراسات التي عالجت موضوعي التعلم التنظيمي والتحول الرقمي كل على حدى.

أولاً: دراسات التعلم التنظيمي

1. دراسة عمارة سلمي وبارك نعيمة، بعنوان التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز

الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية، بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية الصنعة

BATICIM وحدة أم البواقي، 2014،¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات التدريب والتعلم التنظيمي في المؤسسة وكذلك إلى التعرف على أهمية عملية التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية خلق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. باستعمال أسلوب دراسة الحالة.

وقد توصل الباحثان إلى عدد من النتائج من بينها:

هناك علاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي وخلق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، ونفي وجود هذه العلاقة في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM، كون هذه الأخيرة لا تم بشكل خاص للإبداع والابتكار فهمها الكبير والأساسي هو تلبية الطلبات وتحصيل الفوائد بما يناسب إمكانياتها، دون النظر إلى ما يمكنها إعداده في المستقبل من تطور وتقدم يجعلها مؤسسة مبدعة لدرجة الأولى في مجال صناعة الأعمدة الكهربائية.

المؤسسة تقتصر إلى عنصر الإبداع بشكل ملحوظ كون أن هناك جملة من المعوقات جعلت هذه المؤسسة محل الدراسة غير مبدعة في أغلب الحالات.

وقد تم تقديم عدد من التوصيات من بينها:

- العمل على تشجيع التعلم ودعمه من قبل المديرين ليكون أحد أهداف المؤسسة؛
- قيام المؤسسة محل الدراسة بدعم عملية التشارك المعرفي بين العاملين بما يعطيهم الفرصة للتفكير في آليات إنجاز العمل؛
- ضرورة تواصل المؤسسات الاقتصادية مع جميع هياكل التعليم العالي والعمل على إنشاء برامج تدريبية فعالة للاستفادة منها وسد النقائص في القدرات والإمكانيات.

¹ بارك نعيمة، عمارة سلمي، التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية، بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية الصنعة Baticim وحدة أم البواقي، المجلد 04، العدد 06، جانفي 2014

2. دراسة محمد جبار هادي يوسف الظالمي بعنوان التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط 2010.¹

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال هدفت الدراسة إلى معرفة التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة وتحديد علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية بأبعادهما، تحديد علاقات التأثير بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعة. تم إجراء الدراسة الميدانية في جامعات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة، القادسية) وتم استعمال استمارة استبيان وزعت على عينة قدرها 230 من أعضاء هيئة التدريس وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS-12 لإجراء المعالجة الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- يسهم التعلم التنظيمي في مواجهات التغيرات البيئية المتسارعة وان الاهتمام به يعتبر قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر؛
- عمادات الكليات في الجامعات محل الدراسة تنظر للمعرفة على أنها المصدر الأساسي للتعلم التنظيمي.

تم طرح عدد من التوصيات والاقتراحات من بينها:

- ضرورة تبني الجامعات محل الدراسة بناء شامل للتعلم التنظيمي بكافة أبعاده والعمل على نشر ثقافة التعلم في الجامعات وتوفير بيئة أكثر ملائمة تدرك أهمية التعلم التنظيمي في تعزيز قدراتها التنافسية ووضع خطط وبرامج تعمل على تفعيل أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى الجامعات؛
- دعوة الجامعات محل الدراسة إلى نشر مفهوم التعلم التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس وذلك عن طريق عقد مؤتمرات وندوات وعمل البرامج التدريبية الهادفة إلى توعية بدور التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات.

¹ محمد جبار هادي يوسف الظالمي، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة كربلاء _العراق، 2010.

ثانيا: دراسات التحول الرقمي

1. دراسة بشير عبد الحميد المتمثلة في أطروحة دكتوراه بعنوان أثر التحول الرقمي على

ممارسة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة حالة اتصالات

الجزائر 2022-2023.¹

هدفت الدراسة إلى قياس إلى أي مدى تساهم الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة بريد الجزائر باستعمال استمارة استبيان من خلال اتخاذ عينة عشوائية تقدر بـ 219 عامل وقد تم استعمال برنامج (SPSS V26) لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر للتحول الرقمي بمختلف أبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة حيث تساهم كل من الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية بنسبة 76% في التغييرات الحادثة؛
- في التغييرات الحادثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة 29 % ثم تليه الإدارة الرقمية العلائقية التي تساهم في 28.6 % من المتغيرات المتعلقة بالتحول الرقمي التي تحدث إسهاما في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة؛
- تساهم الإدارة الرقمية في تطوير الأنماط القيادية والإدارية من خلال ظهور الإدارة المعلوماتية، وبتحقيق تحقيق مبادئ التمكين والمساءلة والنزاهة والشفافية.

كما قدم عدد من التوصيات منها:

- ضرورة استقطاب الكفاءات والمواهب الجزائرية في مجال البرمجة من خلال إنشاء خلية على مستوى المديرية العامة، حيث أن الاستثمار في هذه العقول سيكسب المؤسسة ميزة تنافسية، ويسمح بتطوير برمجيات تستطيع المؤسسة استخدامها، وهو ما سيسمح للمؤسسة بتقديم حلول رقمية لمختلف المنظمات والمؤسسات في الجزائر، حيث أن هذا التوجه سيغني المؤسسات عن خدمات بعض الشركات العالمية التي توفر الحلول الرقمية والتي تنفق عليها المؤسسة مبالغ باهظة؛

¹ بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة حالة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي_ تبسة، 2022.

- على القائمين على مؤسسة اتصالات الجزائر الاستثمار بشكل أكبر في مجال استضافة المواقع الإلكترونية وهو ما سيسمح بتحقيق الأمن السيبراني للجزائر، حيث أن إمكانيات المؤسسة تسمح بقيادة قاطرة التحول الرقمي في الجزائر.

ثالثا: دراسات جامعة للمتغيرين

2. دراسة أميرة علي الشبراوي أحمد بعنوان العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور

الوسيط للتعليم التنظيمي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة

جامعة المنصورة، 2023.¹

هدفت هذه الدراسة إلى قياس التأثير المباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي من خلال توسيط التعلم التنظيمي وذلك لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة باستعمال أسلوب تحليل المسار لاختيار فروض الدراسة عن طريق برنامج (7. warp PLS) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار الرقمي؛
- وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي.

كما اقترحت عدة توصيات من بينها:

- الاستثمار طويل الأجل في تعليم أعضاء هيئة التدريس؛
- التوجه الأكاديمي لنشر ثقافة التعلم التنظيمي؛
- التعلم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولا: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

1. دراسة David Cayla بعنوان: L'apprentissage organisationnel entre processus

².2007adaptatif et changement dirigé

¹ أميرة علي الشبراوي أحمد، العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 02، العدد 07، 2023.

² David Cayla, L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé, thèse de doctorat en sciences économiques, université Paris I, Panthéon Sorbonne, 2007.

- تتمثل هذه الدراسة في أطروحة دكتوراه هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم التعلم التنظيمي من منظورين: التكيفي والموجه. واستكشاف كيفية تأثير هذه العمليات على الأداء التنظيمي والابتكار. وتقديم إطار نظري لفهم ديناميكيات التعلم داخل المؤسسات اعتمدت على جملة من الأساليب والأدوات منها مراجعة الأدبيات والنظريات المتعلقة بالتعلم التنظيمي، تحليل دراسات حالة لمنظمات مختلفة، مقابلات مع قادة ومدبرين في تلك المنظمات.

توصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج من بينها:

- العمليات التكيفية تساهم في استجابة المنظمات للتغيرات البيئية وبالتالي التعلم؛
- التوازن بين هذين النوعين من التعلم يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار.

بالإضافة طرحت مجموعة من التوصيات من بينها:

- تطوير سياسات تشجع على التعلم المستمر داخل المؤسسات؛
- تعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف مستويات المؤسسة؛
- توفير بيئة داعمة للتجربة والتعلم من الأخطاء.

2. دراسة Cyril Kirwan بعنوان "Making Sense of Organizational Learning: Putting Theory into Practice"

1.2016 Putting Theory into Practice"

يهدف الكتاب إلى استكشاف العوامل اللازمة لإنشاء والحفاظ على التعلم التنظيمي والمعرفة على جميع المستويات. تسليط الضوء على أهمية التعلم المستمر والتفكير في الخبرات على المستوى الفردي. وتشجيع التعاون وتعلم الفرق ومشاركة المعرفة على مستوى الفرق. وبناء أنظمة لالتقاط ومشاركة المعرفة وتوفير القيادة الإستراتيجية للتعلم على المستوى التنظيمي.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- التعلم التنظيمي يتطلب بيئة تشجع على التعلم المستمر والتعاون؛
- الممارسات الفعالة للتعلم التنظيمي يمكن أن تحسن الأداء وتزيد من القدرة التنافسية؛
- دور الموارد البشرية والمدبرين المباشرين أساسي في تعزيز التعلم داخل المنظمة.

كما قدم عدد من التوصيات من بينها:

- إنشاء ثقافة تشجع على التعلم المستمر والتفكير النقدي؛
- توفير فرص للتعلم الذاتي والتعلم الجماعي؛

¹ Cyril Kirwan , "Making Sense of Organizational Learning: Putting Theory into Practice", Taylor & Francis, 2016 .

- تطوير أنظمة لإدارة المعرفة وتبادلها داخل المنظمة؛
- تدريب المديرين على دورهم في تعزيز التعلم وتوفير الدعم اللازم.

ثانياً: دراسات التحول الرقمي

3. دراسة Erik Andersson Nissar بعنوان: Digital Transformation Prerequisites

¹ for a digital business model 2022

هدفت هذه الدراسة إلى دمج إستراتيجية التحول الرقمي وتبسيط الضوء على متطلبات أصحاب المصالح إلى نموذج أعمال رقمي. يمكن لمؤسسات النقل ومؤسسة Alabanza التفاعل من خلاله. كما هدفت إلى تحديد المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي لهذا النموذج، مع التركيز على إشراك أصحاب المصلحة في عملية التحول. وتمت الدراسة باستعمال عدد من الطرق من بينها إجراء مقابلة (سؤال جواب) مع العاملين وأصحاب المصالح في المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى تحليل الأدبيات السابقة.

وقد توصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج:

- العمليات الحالية تعتمد بشكل كبير على العمل اليدوي، مما يؤدي إلى بطء في الأداء وزيادة احتمالية الأخطاء؛
- مشاركة أصحاب المصلحة في عملية التحول الرقمي ضرورية لضمان نجاح التنفيذ وتلبية احتياجات جميع الأطراف المعنية؛
- توجد عدة مجالات يمكن تحسينها باستخدام التقنيات الرقمية، مثل إدارة المخزون، تتبع الحاويات، وتحسين تجربة العملاء.
- كما تم اقتراح عدة توصيات من بينها:
- إنشاء نظام رقمي لإدارة العمليات، بما في ذلك تتبع الحاويات، إدارة المخزون، والتواصل مع العملاء؛
- توفير برامج تدريبية للموظفين لضمان قدرتهم على استخدام الأدوات الرقمية الجديدة بفعالية؛
- تنظيم ورشات عمل واجتماعات دورية مع أصحاب المصلحة للحصول على ملاحظاتهم وضمان تلبية احتياجاتهم.

4. دراسة: Jan vom Brocke, Theresa Schmiedel, Robert Lindgren, Alexander

A Digital transformation: Simons, and Stefan Österle

multidisciplinary reflection and research agenda 2020. ²

¹ Erik Andersson Nissar, **Digital Transformation Prerequisites for a digital business model**, AKADEMIN FÖR TEKNIK OCH MILJÖ Avdelningen för industriell ekonomi, industridesign och maskinteknik, 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الخارجية التي تعزز الحاجة إلى التحول الرقمي. ومناقشة المتطلبات الإستراتيجية التي تترتب على التحول الرقمي والموارد الرقمية المطلوبة والهيكل التنظيمي المناسب وغيره.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالي:

- التحول الرقمي يتطلب تحولاً ثقافياً وتنظيمياً داخل المؤسسات؛
- الاستثمار في التكنولوجيا وحده لا يكفي، بل يجب توافر القدرات البشرية والهيكل التنظيمي المناسب؛
- التحول الرقمي ليس مجرد تبني للتكنولوجيا، بل هو إعادة تشكيل شاملة للنموذج التجاري.

كما طرحت عدد من التوصيات:

- تطوير استراتيجيات رقمية متكاملة تجمع بين التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري؛
- تبني مقاييس رقمية جديدة لتقييم الأداء الرقمي بشكل فعال؛
- تشجيع البحث متعدد التخصصات لفهم أعمق للتحول الرقمي وتحدياته.

5. دراسة Thomas M. Siebel بعنوان **Digital Transformation: Survive and Thrive**

1. 2019 in an Era of Mass Extinction

يهدف الكتاب إلى توجيه المنظمات نحو التحول الرقمي من خلال تسليط الضوء على أهمية التكيف مع التقنيات الحديثة لضمان البقاء والازدهار. واستعراض تقنيات التحول الرقمي الأساسية مثل الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء. كما قدم استراتيجيات عملية لتطبيق هذه التقنيات في المؤسسات إضافة إلى مناقشة التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي.

توصلت الدراسة لعدة نتائج من بينها:

- التحول الرقمي يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الكفاءة والابتكار؛
- الشركات التي تتبنى التقنيات الحديثة تتمتع بميزة تنافسية قوية؛
- عدم التكيف مع هذه التغيرات قد يؤدي إلى "انقراض" الشركات التقليدية.

كما قدم عدة توصيات منها:

- الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين على التقنيات الحديثة؛
- تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة؛

Digital transformation: A Jan vom Brocke, Theresa Schmiedel, Robert Lindgren, Alexander Simons, and Stefan Österle,² multidisciplinary reflection and research agenda, Sensors 2020, 20, 3291.

¹ Thomas M. Siebel, **Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction**, EosettaBooks , 2019.

- مراقبة وتقييم الأداء الرقمي بشكل دوري لضمان التقدم المستمر.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تم التطرق لعدة دراسات خاصة بالتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، وتم استخلاص بعض من أوجه التشابه وأوجه الاختلاف والتي سيتم عرضها كالتالي:

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة أميرة علي الشبراوي أحمد بعنوان العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة، 2023.	تقسيم الدراسة لقسمين جزء نظري وجزء تطبيقي.	اعتبار التعلم التنظيمي متغير وسيط بينما في دراستنا يعتبر التعلم التنظيمي متغير مستقل التحول الرقمي يعتبر متغير مستقل أما في دراستنا فيعد متغير تابع.
دراسة بشير عبد الحميد المتمثلة في أطروحة دكتوراه بعنوان أثر التحول الرقمي على ممارسة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة حالة اتصالات الجزائر 2022-2023.	استعمال استمارة استبيان وبرنامج (SPSS V26) لتحليل البيانات.	اعتبار التحول الرقمي متغير مستقل أما في دراستنا تعتبر متغير تابع.
David Cayla, L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement, 2007.	كلتا الدراستين تتمحوران حول التعلم التنظيمي ودوره في تطوير أداء المؤسسة.	اعتماد منهج تحليلي نظري تاريخي أما في دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة الميدانية.
دراسة: Jan vom Brocke, Theresa Schmiedel, Robert Lindgren, Alexander Simons, A and Stefan Österle Digital transformation: multidisciplinary reflection and research agenda 2020	اعتبار التحول الرقمي عملية إستراتيجية تتم وفقا لتكامل مجموعة من الأبعاد وليست مرتبطة بالتقنيات وحسب.	الدراسة تعتبر عامة وشاملة بينما دراستنا محددة ومركزة حيث اختصت المؤسسات الاقتصادية ومؤسسة إسمنت الماء الأبيض تبسة.

<p>اتخاذ كل من التدريب والتعلم التنظيمي كمتغيرات رئيسية في الدراسة بينما دراستنا اتخذت من التعلم التنظيمي لوحده متغير رئيسي.</p>	<p>تحديد الدراسات للمؤسسات الاقتصادية بوجه الخصوص.</p>	<p>دراسة عمارة سلمي وبارك نعيمة، بعنوان التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية، بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي، 2014.</p>
--	--	--

خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تمكن المؤسسات من اكتساب المعرفة، وتحسين الأداء، والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية. ويكسبها وعياً بالمشكلات، تحليلها، وتصحيح الأخطاء من أجل تعزيز التنافسية والابتكار.

من خصائصه التركيز على الذاكرة التنظيمية، ودعم الإدارة العليا، وتراكم المعرفة. أما أهميته فتتمثل في تحفيز العاملين، رفع الكفاءة، وتطوير الأداء المؤسسي. تعدد نظرياته بين الكلاسيكية (مثل السلوكية والاجتماعية) والحديثة (مثل معالجة المعلومات والنظرية التداخلية). وله عدة أنواع وأنماط مثل التعلم الفردي والجماعي. يمر بأربع مراحل: اكتساب المعرفة، توزيعها، تفسيرها، والاحتفاظ بها، ويُدعم بأدوات واستراتيجيات مثل التعلم المستمر، العمل الجماعي، والتحفيز القيادي. تشمل مستوياته الفردي، الجماعي والتنظيمي، ويرتكز على أبعاد ثقافية، إستراتيجية وتنظيمية. ومن معوقاته: الهيكل الهرمي، ضعف القيادة واحتكار المعرفة.

أما التحول الرقمي هو عملية شاملة تهدف إلى إعادة تصميم نماذج العمل التقليدية من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة. يركز على كل من البعد البشري، التقني، والتنظيمي، ويعتمد على أدوات مثل الحوسبة السحابية، CRM، وأدوات التعاون. يرتبط التحول الرقمي بالتعلم التنظيمي، حيث يدفع المؤسسات إلى تطوير مهاراتها، التكيف مع المتغيرات، وتحسين إدارة المعرفة. ويُعد التعلم التنظيمي أداة رئيسية لدعم عمليات التحول، من خلال تعزيز مرونة الأفراد، وتحفيز الابتكار داخل بيئة العمل الرقمية.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي

للدراسة

مقدمة الفصل

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول، يأتي هذا الفصل لمحاولة إبراز الدور الحقيقي الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي من خلال دراسة حالة لمؤسسة الإسمنت - الماء الأبيض- تبسة، حيث تكمن أهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة، وتم تقسيمه إلى ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت - الماء الأبيض - بولاية تبسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت -الماء الأبيض- بولاية تبسة
لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا، كان من المفروض اختيار كيان اقتصادي يتوفر فيه محور
الدراسة، لذلك تم اختيار مؤسسة الإسمنت -الماء الأبيض- ولاية تبسة بإسقاط المعطيات النظرية على
نشاطها، ولتوضيح مؤسسة الإسمنت -الماء الأبيض- ولاية تبسة سيتم التطرق في هذا المبحث في ما
يلي:

- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

- المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة الإسمنت -الماء الأبيض- ولاية تبسة

- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة الإسمنت -الماء الأبيض- ولاية تبسة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت - الماء الأبيض - ولاية تبسة ومراحل نشأتها

تعتبر صناعة الإسمنت من أهم الصناعات الوطنية، خاصة في الدول النامية، باعتبارها وسيلة ضرورية لقيام هياكل المشاريع التنموية، وتعد شركة إسمنت الماء الأبيض من أبرز الشركات على المستوى الجهوي التي تعمل على تغطية احتياجات المنطقة من منتجها وجودة عالية، ومن خلال هذا المطلب سيتم والتعرف أكثر على هذا الكيان الاقتصادي.

أولاً: التعريف بالمؤسسة

شركة إسمنت الماء الأبيض هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق، الغرب والشلف وتمثل م.إ.م للشرق الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق- مصنع الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي:

ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق ب: 1200 سهم أي بنسبة 60 %

ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب ب: 400 سهم أي بنسبة 20 %

ECDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف ب: 400 سهم أي بنسبة 20 %

بينما الباقي كان على شكل قرض من - BED - البنك الجزائري للتنمية.

للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (80/67) للتنمية والذي

دخل حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء E DIMCO

ويبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي: 1.200.000.000 دج سنة 2000

لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE. وذلك

باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم

مؤسسة إسمنت الماء الأبيض والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة مصنع الماء

الأبيض ولقد أنشأت الشركة SCT بهدف إنتاج وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة

الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه، وتتمثل مهامها في :

• الإشراف الإداري على المصنع؛

• برمجة البيع لـ 20 % من الإنتاج؛

- كل العمليات التي تجرى داخل المصنع تتم باسمها.
 - كما تعود فكرة إنشاء واختيار المكان الذي بني فيه المصنع لعدة عوامل أهمها:
 - وجود الكلس بالمنطقة والذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم؛
 - تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من جبال الونزة وجبل العنق ببئر الكاهنة، والجبس من دائرة بئر العاتر - جبل العنق - كون الأراضي التي بني عليها غير صالحة للزراعة.
- وقد ساهم في إنشاء هذا المصنع المؤسسات الآتية:
- FLS هي شركة متعددة الجنسيات - دانمركية، إسبانية - قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع وكذا تموينه بالسلع والمعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب وتسيير الأجهزة الميكانيكية والكهربائية.
- MGC هي مؤسسة فرنسية تكفلت بالتركيب الكهربائي.
- COSIDER هي مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية.
- BATIMETAL والتي تكفلت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك.
- ENCC اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها.
- SONELGAZ والتي تكفلت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي والكهرباء حيث أن الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط الجزائري-الإيطالي.
- ETURAT والتي تكفلت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16ل/ثا، يقع مصنع الإسمنت (وحدة الماء الأبيض) على بعد 26 كلم جنوب المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر ب32 هكتار.
- موقع الوحدة: يبعد عن مقر بلدية الماء الأبيض بحوالي 2كلم، يحده من الغرب مركب الزجاج SOVEST ومن الشمال والشرق أراضي زراعية.
- ملاحظة: تجدر الإشارة إلى أن مدة إنشاء المصنع هي حوالي 67 شهرا أي خمس سنوات و7 أشهر من يوم البناء 1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ نهاية الأشغال وكانت انطلاقة المشروع كالاتي:
- 1994/10/11 : تاريخ إشعال الفرن.

1994/10/14 : تاريخ الحصول على أول كلنكار .

1994/10/16 : تاريخ الحصول على مادة الإسمنت لأول مرة.

1995/03/12 : تاريخ توزيع أول كمية من مادة الإسمنت.

المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة

أولاً: أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها : « إن شركة إسمنت الماء الأبيض تهدف إلى إنتاج، نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية، الخاصة والمرتبطة ارتباطاً مباشراً وغير مباشر بمادة الإسمنت »

إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى نجملها فيما يلي :

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل؛
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي؛
- تغطية العجز-الجهوي خاصة - في مجال الإسمنت ومواد البناء؛
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

ثانياً: إمكانيات المؤسسة

أ- الإمكانيات المادية ونجملها كالآتي:

- حيازة الشركة على ثلاثة مقالع: مقلع الحجر الكلسي ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الكلس، المقلع الطيني ويحتوي كاحتياطي على 33200 طن من الطين، مقلع الرمل ويحتوي على 9 ملايين طن كاحتياطي.

وتعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى:

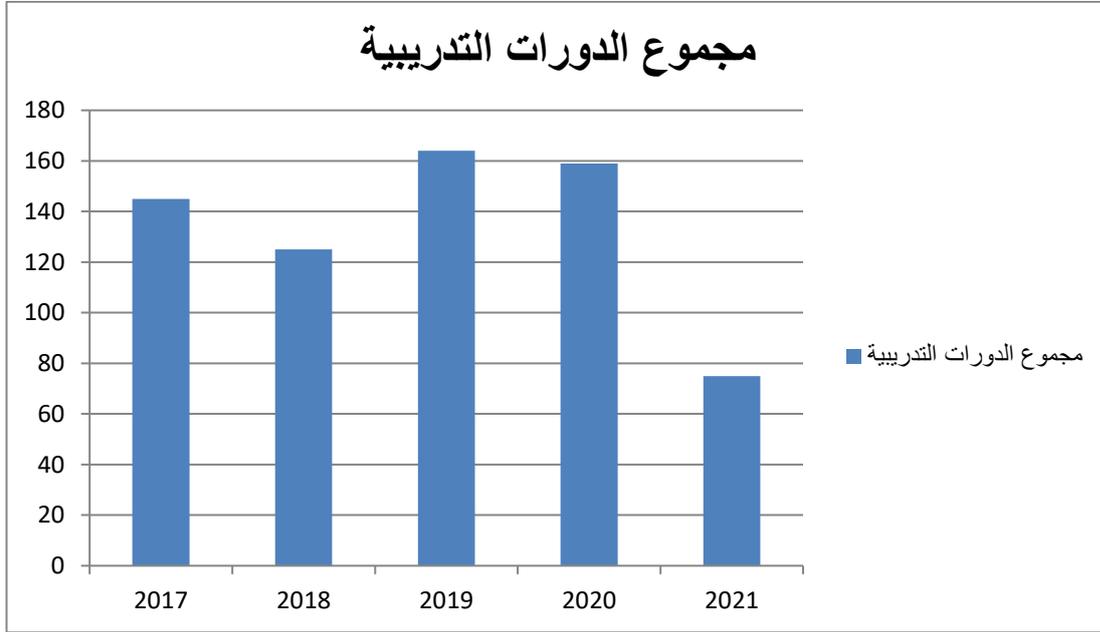
1- مادة الجبس وتستخرج من وحدة بئر العاتر؛

2- الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

إن تخصيص الموارد المالية للتدريب يعكس اهتمام المؤسسة ببناء قاعدة معرفية داخلية، مما ينسجم مع مفهوم التعلم التنظيمي الذي يركز على تحسين الأداء عبر التعلم ومن خلال الأشكال التالية التي

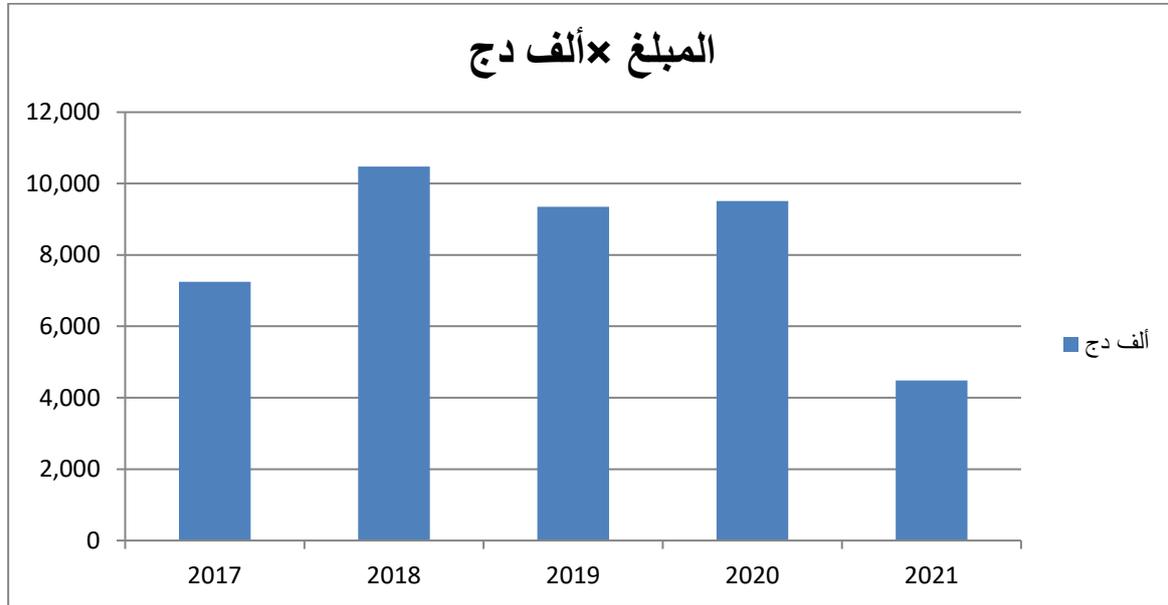
يتسنى لنا معرفة البرنامج التدريبي¹ على مدار خمس سنوات للمصنع إضافة للمبلغ المخصص كل سنة لذلك²

الشكل(07): مجموع الدورات التدريبية خلال الفترة الممتدة بين 2017-2021



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مستندات مسلمة من طرف مصنع إسمنت -الماء الأبيض-

الشكل(08): المبلغ المخصص للدورات التدريبية خلال الفترة الممتدة بين 2017-2021



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مستندات مسلمة من طرف مصنع إسمنت -الماء الأبيض-

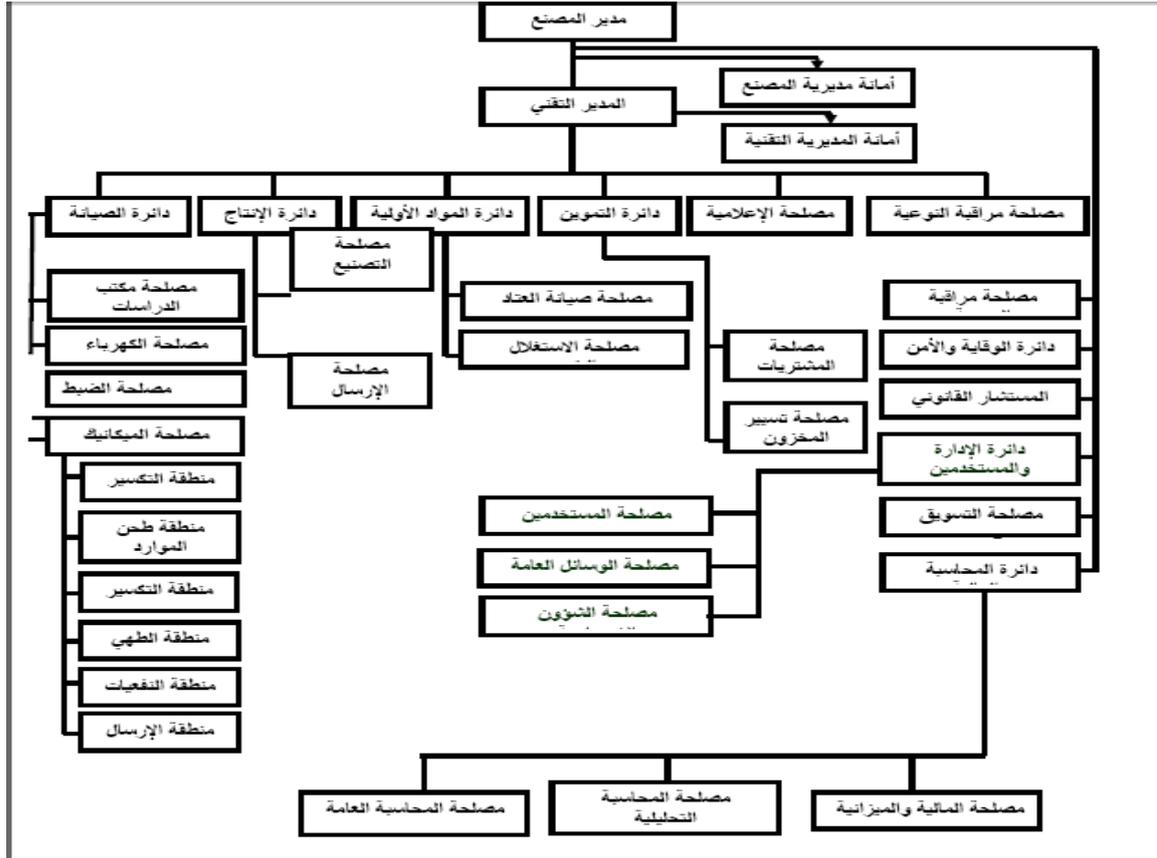
¹ أنظر ملحق رقم(02)

² أنظر ملحق رقم(03)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

تملك مؤسسة إسمنت الماء الأبيض كغيرها من المؤسسات الاقتصادية هيكلًا تنظيميًا يعمل على تقسيم الوظائف والمهام الموكلة لكل قسم من أقسامه، حيث أن الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة يحدد بدقة العلاقة الإدارية والوظيفية بين كل الأقسام والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (09): الهيكل التنظيمي لمصنع إسمنت الماء الأبيض



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مستندات مسلمة من طرف مصنع إسمنت الماء الأبيض

- **مدير المصنع:** وهو رئيس مديرية المصنع حيث يشرف على مختلف الأقسام والمصالح في المصنع، من بين وظائف هذا القسم، تنظيم، تطوير، ومراقبة سير العمليات، وهي تابعة مباشرة للمدير العام.
 - **المدير التقني:** يرئس هذا المسؤول مصصلحة مراقبة الفرعية، مصصلحة الإعلامية، دائرة التموين، دائرة المواد الأولية، دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة.
- حيث أن كل قسم من الأقسام المذكورة أعلاه تنقسم بدورها إلى مصالح توضح في الشكل السابق.

دائرة التموين: تتفرع منها مصلحة المشتريات حيث تعنى بتوفير كل الاحتياجات الخاصة بدوائر الإنتاج والصيانة... الخ، بالإضافة إلى مصلحة تسيير المخزون، والتي تعنى بمراقبة مستويات المخزون وبرمجة مواعيد إعادة التموين.

• **دائرة المواد الأولية:** وتنقسم إلى مصلحة صيانة العتاد ومصلحة الاستغلال والتكسير، حيث تتولى هذه الدائرة صيانة التجهيزات التي تتولى عمليات التكسير والتوزيع والطهي.

• **دائرة الإنتاج:** وتنقسم بدورها إلى مصلحتي التصنيع والإرسال، حيث أن من بين مهامها إعداد وتحضير البرنامج الشهري للإنتاج والسهر على تنفيذه من قبل مختلف المصالح، والسهر على التجسيد الفعلي للمخطط السنوي للإنتاج... الخ.

• **دائرة الصيانة:** وتتفرع إلى الكثير من المصالح كما هو موضح في الشكل السابق، مثل مصلحة مكتب الدراسات، مصلحة الكهرباء، مصلحة الضبط والقياس... الخ، وتعمل هذه المصالح فيما بينها لضمان صيانة العتاد وكل التجهيزات في المؤسسة.

• **دائرة الإدارة والمستخدمين:** ولها 3 أقسام هي: مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الشؤون الاجتماعية، وتعنى هذه الدائرة بتسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال منذ التوظيف إلى مجال التقاعد، تحضير ودفع الرواتب والأجور الشهرية، وتسيير العطل السنوية الاستثنائية، استقبال طلبات التوظيف... الخ.

• **دائرة المحاسبة والمالية:** وتنقسم إلى ثلاثة مصالح هي: مصلحة المالية والميزانية، مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة المحاسبة العامة.

لكن ما تجدر الإشارة إليه هو عدم ظهور قسم التدقيق الداخلي بشكل واضح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وذلك لأن مشروع إدراجه ضمن هذا الأخير لازال قرارا لم يصادق عليه مجال. بما أن التحول الرقمي أحد متغيرات الدراسة فجدد الإشارة إلى مظاهر التحول الرقمي داخل المؤسسة فمن خلال المقابلة التي أجريناها مع رئيس قسم الإعلام الآلي وبعض الموظفين في نفس القسم توصلنا إلى أن المصنع يملك قاعدة رقمية متنوعة ومن بين البرامج والتقنيات المستخدمة نجد:

• **BIG paie GRH:** وهو برنامج يستعمل لإدارة الرواتب والأجور في المؤسسة¹

¹ أنظر ملحق رقم (05)

• BIG finance: وهو برنامج يستعمل لإدارة المالية والمحاسبة في المؤسسة كما يتابع حسابات المؤسسة (المدخيل، المصاريف)، ينشئ التقارير المالية، يسجل العمليات المحاسبية اليومية وغيره.¹

• ZK Teco: وهو برنامج مصمم من قبل شركة مختصة في إنشاء أنظمة المراقبة والتحكم والدخول، تستعمله المؤسسة في تسجيل حضور الموظفين بتقنية التعرف على الوجه. يملك المصنع أكثر من جهاز موزع حتى لا تشكل العملية عائق للموظفين خاصة وأن مساحة المصنع كبيرة.²

• Sysnet commercial: هو برنامج يستخدم لإدارة العمليات التجارية في المؤسسة كالبيع والفوترة.³ لحماية بياناتها تستعمل المؤسسة Kaspersky والذي يعتبر مضاد فيروسات يحمي كل من

الحواسيب والشبكات وبرامج المؤسسة من عمليات القرصنة والاختراقات والتجسس

أيضا توفر جدار حماية fire wall للمراقبة والمقصود هنا بالمراقبة هو أن كل أجهزة المؤسسة مراقبة ومحمية وتستخدم هذه الحماية أثناء استعمال الانترنت، البريد الإلكتروني وتحميل الملفات... إلخ.⁴

كما تملك المؤسسة أربع سيرفارات⁵ مع firewall في غرفة خاصة مبنية وفق شروط محددة يوجد بها ميزان للحرارة موصول بجهاز إنذار حيث أن درجة الحرارة لا يجب أن تتجاوز 21° داخل الغرفة

كما يوجد بها نظام حماية حيث لا يسمح بالدخول إلا لعمال قسم الإعلام الآلي من خلال بطاقة دخول.⁶

¹ أنظر ملحق رقم(06)

² أنظر ملحق رقم(04)

³ أنظر ملحق رقم(07)

⁴ أنظر ملحق رقم(09)

⁵ أنظر ملحق رقم(08)

⁶ أنظر ملحق رقم(10)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تتطلب الدراسات الميدانية كغيرها من الدراسات النظرية طرق منهجية وشروط معينة تضيف لها نوع من المصداقية العلمية، وتكون بمثابة سبيل يقود الباحث ويساعده على إيجاد ما يبحث عنه والإجابة على تساؤلاته وفك الغموض وإزالة اللبس حول الموضوع الذي يريد دراسته، وكذلك إيجاد حلول له، وتشمل مايلي:

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

من الأمور الضرورية في الدراسة تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق الدراسة عليها قصد الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، ويتكون مجتمع الدراسة من مختلف عمال مؤسسة إسمنت -الماء الأبيض- بتبسة كونها المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم (285) موظف. بينما تمثلت عينة الدراسة في 64 موظف من أعوان تنفيذ وإطارات وإطارات سامية ويمكن توضيح عدد الإستثمارات الموزعة وكيفية توزيعها والمستبعدة منها من خلال الجدول التالي:

الجدول(02): عينة الدراسة

النسبة (%)	العدد	
/	285	المجتمع
100%	64	عدد أفراد العينة
100%	64	عدد الاستبيانات الموزعة
96.88%	62	عدد الاستبيانات المسترجعة
3.12%	02	عدد الاستبيانات الغير مسترجعة
98.39%	61	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه انه تم توزيع 64 استمارة استبيان بما يوافق العينة المختارة وقد تم استرجاع 62 منها بمعدل 96.88%، بينما لم يتم استرجاع استمارتين فقط بمعدل 3.12% من نسبة الاستمارات الموزعة، بينما الاستبيانات الصالحة للتحليل من مجموع المسترجعة والتي بلغت نسبة 98.39% وهذه النسب مقبولة لإجراء البحث العلمي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات والمذكرات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بمؤسسة إسمنت الماء الأبيض، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي وقد برز نوعين من مصادر جمع المعلومات.

أولاً: المصادر الثانوية

فيما يخص الجانب النظري تم الاعتماد على الكتب المذكرات المجلات المقالات العلمية، من اجل توضيح كل من متغيرات الدراسة التعلم التنظيمي والتميز التنافسي حيث ساعدت في إثراء وتزويد هذا الجانب بكافة المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة

من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، متحصلين بذلك على جانب نظري ثري بالمعلومات العامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من مراجع معتمدة.

ثانياً: المصادر الأولية

تمت الاستعانة في هذه الدراسة بمجموعة من المصادر الأولية المتمثلة في الوثائق والسجلات التي الحصول عليها من قبل مصنع إسمنت الماء الأبيض تبسة، حيث ساعدت على توفير المعلومات المتعلقة بها، ومنها تلك التي تعرف بها وتبرز أهدافها ومهامها وكذلك عرض الجانب التنظيمي الخاص بها، كما تم الاستعانة بالمقابلة التي تم إجرائها مباشرة مع المدير من أجل معرفة كيفية سير وعمل مختلف المصالح داخل المؤسسة.

1- الوثائق والسجلات

الغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة لهيكالها التنظيمي.

2- المقابلة:

استخدمت تدعيماً للاستبيان في جمع المعلومات والبيانات والإجابة على بعض الأسئلة التي تساعد على تفسير المعطيات المقدمة من طرفهم واللازمة لإتمام موضوع الدراسة.

3- الاستبيان

تم إعداد الاستبيان وفقاً لنموذج الدراسة التالي:

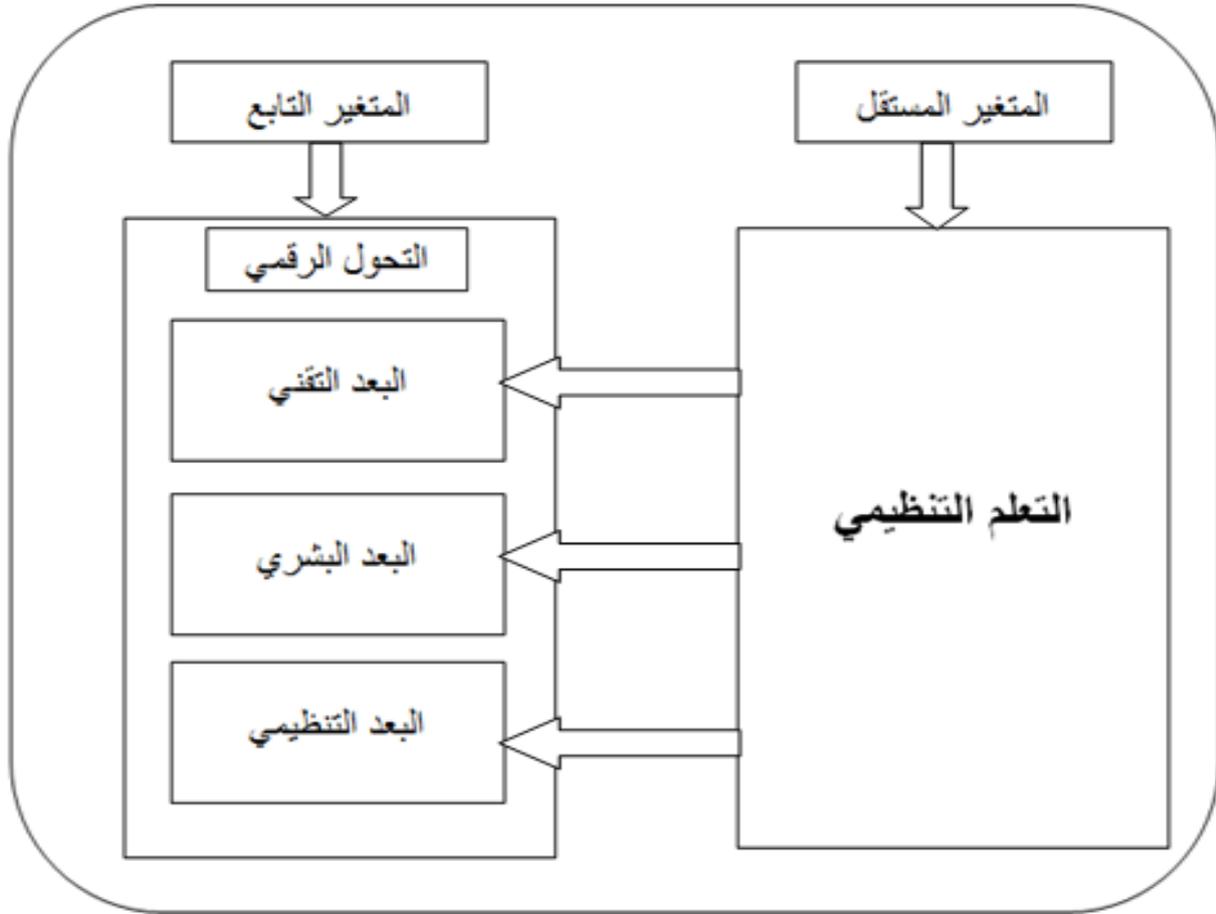
تخصت الدراسة في البحث عن دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي، بالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: التعلم التنظيمي

المتغير التابع: التحول الرقمي تم قياسه من خلال الأداء الأبعاد التالية: (البعد لتقني، البعد البشري، البعد التنظيمي).

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

الشكل(10): نموذج الدراسة



من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وبعد الاستبيانات من العينة المستجوبة، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي حيث قمنا بترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 26.

- أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية؛
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛
- استخدام المتوسط الحسابي المرجح لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد من فقرات وأبعاد الدراسة، حيث يقدم لنا ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح لمعرفة الفقرات أو الأبعاد المهمة؛
- استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابة أفراد الدراسة نحو كل فقرة، وهو أيضا يوضح التشتت الحاصل في إجابات أفراد الدراسة، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر، كلما دل ذلك على تركيز

- الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي أو تفوق الواحد الصحيح فإن ذلك يعني عدم تركز الإجابات وتشتتها؛
- مصفوفة الارتباط لسبيرمان (Spearman) لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- صدق وثبات أداة الدراسة
- تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكما لاستبيان من طرف محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.
- صدق المحكمين: لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.
- ثبات أداة الدراسة: يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وتم الاعتماد هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي يعتبر أحد أهم طرق قياس الثبات الداخلي، والجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الجدول رقم(03):اختبار الثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0.948	26

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 94.8% وهي نسبة مقبولة بالنسبة للقيمة المسموح بها أن لا تقل عن 0.6، وهو مقبول إحصائياً، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

من خلال هذا المبحث تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها بعد تفريغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة العشوائية والمتمثلة في 64 موظف بمصنع الإسمنت -الماء الأبيض- تبسة. وعليه، ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين هما:

- المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

- المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل نتائج المتغيرات الشخصية

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

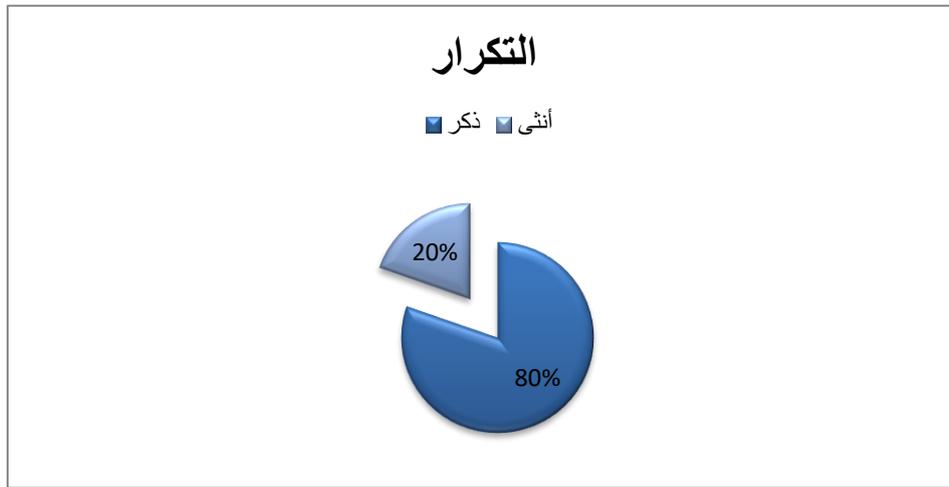
الجدول رقم(04):توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب	التكرارات	الجنس
%80.3	49	ذكر
%19.7	12	أنثى
%100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يبين الجدول رقم (03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 49 مستجوباً بنسبة قدرها 80.3%، أم عدد المستجوبين الإناث فبلغ 12 مستجوباً بنسبة قدرها 19.7%.

الشكل رقم(11):توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول(03)

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسب	التكرارات	العمر
%36.1	22	من 20 إلى اقل من 35 سنة
%39.3	24	من 35 إلى اقل من 50 سنة

من 50 سنة فما فوق	15	24.6%
المجموع	61	100%

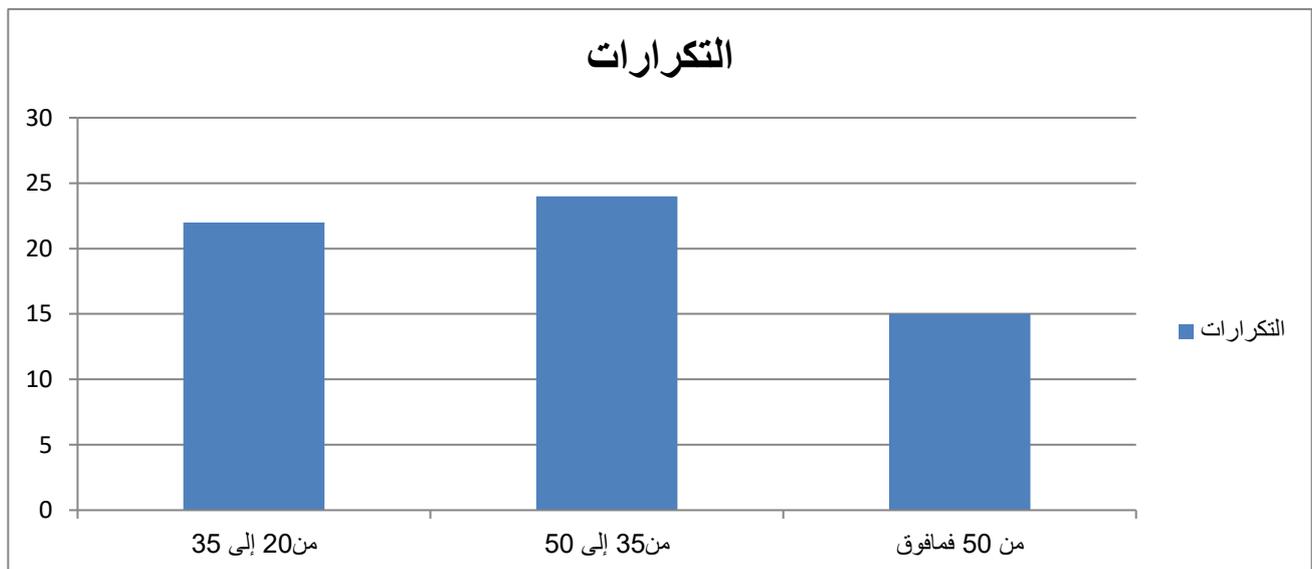
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يعكس الجدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية، ويظهر وجود تفاوت نسبي في تمثيل الفئات العمرية المختلفة. الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من 35 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 39.3%، ما يشير إلى أن هذه الفئة قد تشكل النواة الرئيسية للعينة، ربما بحكم نضجها المهني أو خبرتها العملية، مما يجعلها أكثر استجابة أو ملائمة لموضوع الدراسة.

تليها فئة من 20 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 36.1%، وهي نسبة مرتفعة أيضاً، مما قد يدل على مشاركة فعالة من فئة الشباب، سواء من داخل سوق العمل أو من الباحثين عن فرص مهنية.

أما الفئة 50 سنة فما فوق، فقد كانت الأقل تمثيلاً بنسبة 24.6%، وهو ما قد يُعزى إلى قلة عدد الأفراد في هذه الفئة في محيط الدراسة أو ضعف اهتمامهم بالمشاركة، وربما تقاعدهم عن العمل الفعلي إن كانت الدراسة تتعلق بسياق مهني أو تنظيمي.

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول (04)

3. توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب
ثانوي	15	24.6%
ليسانس	17	27.9%

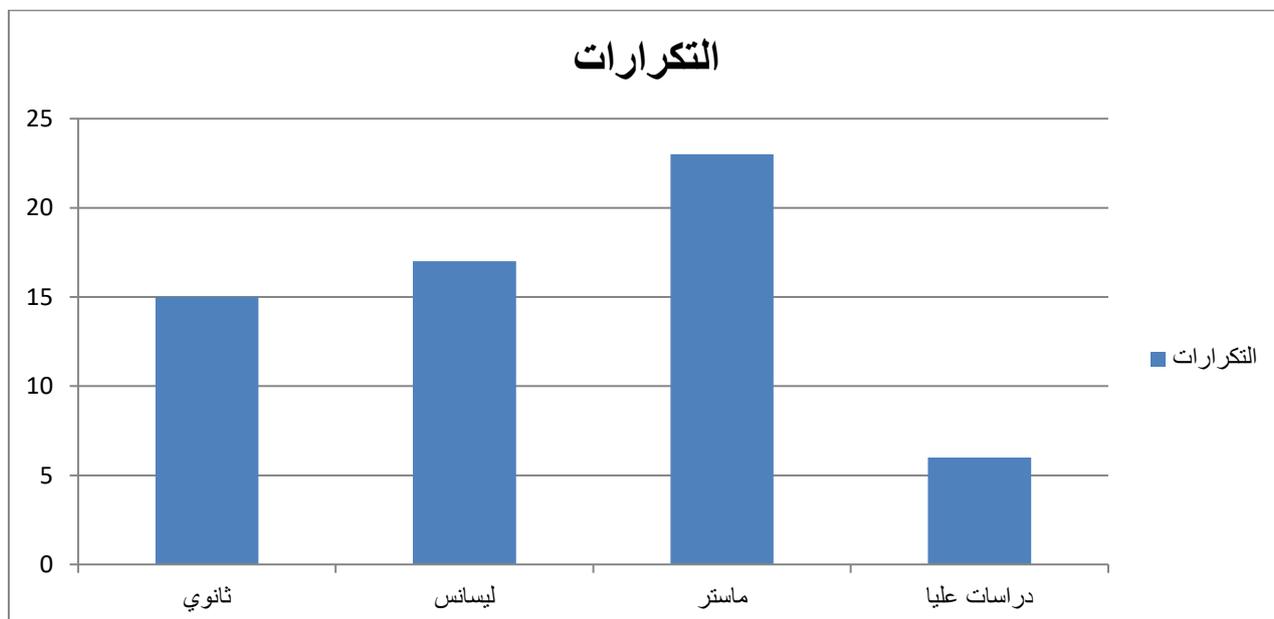
37.7%	23	ماستر
9.8%	6	دراسات عليا
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يُظهر الجدول 05 توزيع أفراد العينة حسب **المستوى التعليمي**، ويبدو أن هناك تركّزًا واضحًا في فئة الحاصلين على **شهادة الماستر** بنسبة **37.7%**، ما يدل على أن أغلب المشاركين يتمتعون بمستوى أكاديمي عالٍ، وهو ما قد يُعزز من وعيهم بالمواضيع البحثية وقدرتهم على تقديم إجابات مدروسة ودقيقة. تليها فئة **الليسانس** بنسبة **27.9%**، وهي نسبة معتبرة تُظهر تمثيلًا جيدًا لحملة الشهادات الجامعية الأولى، ما يعكس توازنًا معقولًا بين مختلف المستويات الجامعية. أما فئة **الثانوي** فقد مثلت **24.6%** من العينة، ما يشير إلى وجود شريحة لا بأس بها من ذوي المؤهلات المتوسطة، مما يمكن أن يُعني الدراسة بوجهات نظر متنوعة، خاصة إذا كان موضوع البحث يشمل مستويات وظيفية أو اجتماعية متعددة.

بينما جاءت فئة **الدراسات العليا (ما بعد الماستر)** في المرتبة الأخيرة بنسبة **9.8%**، وهي نسبة متوقعة نظرًا لمحدودية عدد الأفراد الذين يصلون إلى هذا المستوى الأكاديمي، لكنها مع ذلك تُضيف بُعدًا نوعيًا مهمًا للعينة.

الشكل رقم(13):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول(05)

4. توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

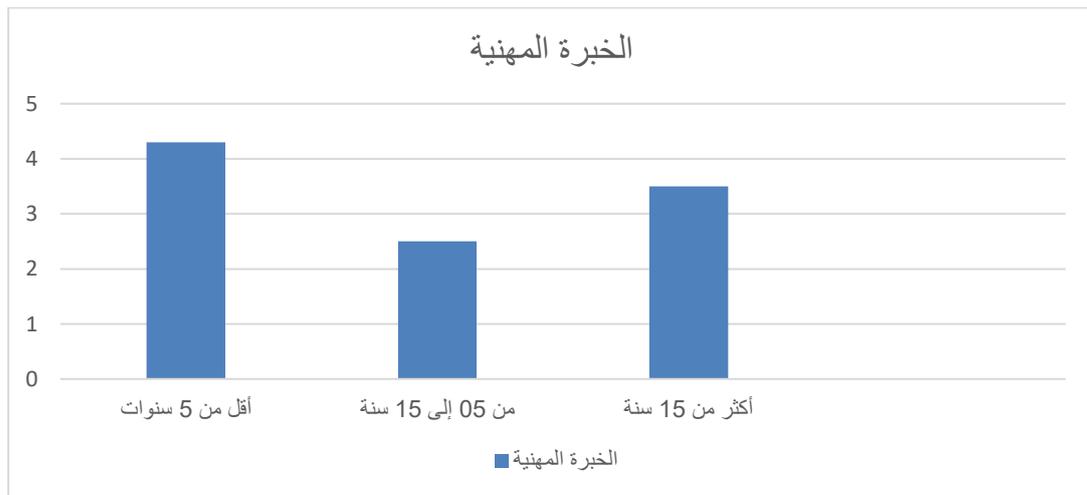
الخبرة المهنية	التكرارات	النسب
أقل من 05 سنوات	1	%1.6
من 05 إلى 15 سنة	36	%59.0
أكثر من 15 سنة	24	%39.3
المجموع	61	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يعكس الجدول رقم(05) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، ويُظهر تركيزاً كبيراً في فئة ذوي الخبرة من 5 إلى 15 سنة بنسبة %59.0، وهو ما يدل على أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى شريحة مهنية متوسطة الخبرة، تجمع بين التمرس العملي والمعرفة الوظيفية، ما قد يجعل مواقفهم أو إجاباتهم متوازنة بين الحداثة والواقع العملي. تلي هذه الفئة فئة أكثر من 15 سنة خبرة بنسبة %39.3، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، وتشير إلى أن عددًا معتبرًا من المشاركين يتمتعون بخبرة طويلة قد تؤهلهم لفهم أعمق للتغيرات الإدارية أو التكنولوجية في بيئات عملهم، ما يضيف بعدًا تحليليًا ومخبريًا هامًا للدراسة.

أما فئة أقل من 5 سنوات فقد كانت الأقل تمثيلًا بنسبة %1.6 فقط، ما يدل على أن العينة تكاد تفتقر إلى وجهات نظر حديثي العهد بالمهنة، وهو ما قد يحدّ نوعًا ما من تمثيل التجارب الجديدة أو الممارسات المعاصرة لدى الموظفين الجدد.

الشكل رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول(06)

5. توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الجدول رقم(08):توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرارات	النسب
عون تنفيذ	23	37.7%
إطار	29	47.5%
إطار سامي	9	14.8%

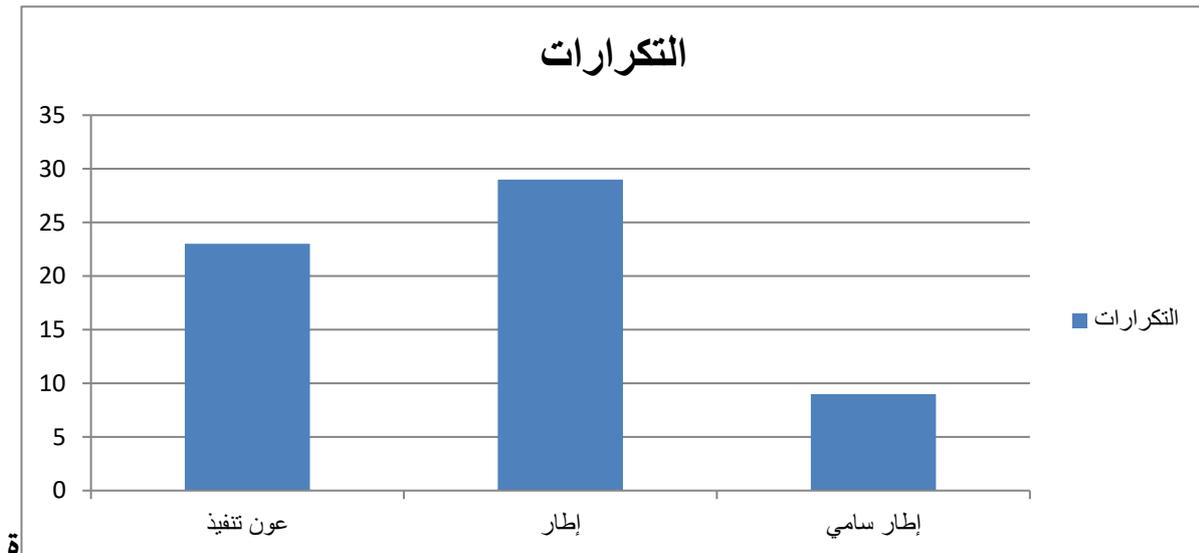
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يعكس الجدول رقم(06) توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية، ويُظهر هيمنة واضحة لفئة الإطارات بنسبة 47.5%، ما يدل على أن ما يقارب نصف العينة يشغلون مناصب متوسطة في الهيكل التنظيمي، وهي فئة غالبًا ما تكون مسؤولة عن تنفيذ السياسات والإشراف على العمليات، مما يجعلها نقطة توازن بين الإدارة العليا والعاملين التنفيذيين.

تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 37.7%، وهي نسبة معتبرة تمثل شريحة الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع المهام اليومية، ما يُعزز من تمثيل الجانب العملي والتطبيقي في الدراسة، خاصة إذا كان موضوعها يتعلق بالأداء، أو بتطبيق الأنظمة والتقنيات على مستوى القاعدة.

أما فئة الإطارات السامية فقد كانت الأقل تمثيلاً بنسبة 14.8%، وهو أمر شائع نظراً لمحدودية عدد المناصب العليا في أي تنظيم. ومع ذلك، فإن تمثيل هذه الفئة يضيف قيمة نوعية كبيرة، كونها المسؤولة عن صنع القرار، وتحديد الاستراتيجيات، ما يمكن أن يُثري الدراسة من منظور القيادة والرؤية الإدارية.

الشكل رقم(15):توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول(07)

6. توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

الجدول رقم(09):توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرارات	النسب
من دورة واحدة إلى 05 دورات	25	%41.0
من 05 إلى 10 دورات	19	%31.1
من 10 دورات فما فوق	17	%27.9
المجموع	61	%100

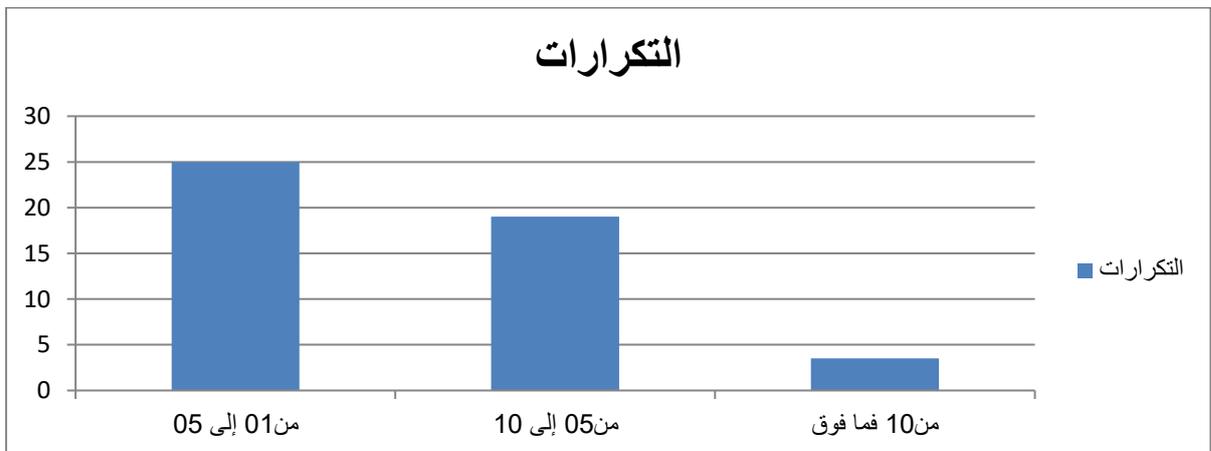
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يعكس الجدول رقم(07)توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي شاركوا فيها، ويُظهر أن النسبة الأكبر من الأفراد خضعوا لعدد محدود من الدورات، حيث تمثل فئة من دورة واحدة إلى 5 دورات نسبة %41.0، ما يشير إلى أن التدريب المهني متاح بدرجة معينة لكن ليس بشكل مكثف، وقد يُفهم منه أن بعض المؤسسات لا تعتمد إستراتيجية تدريب مستمرة أو أن فرص التدريب محدودة.

تليها فئة من 5 إلى 10 دورات بنسبة %31.1، وهي نسبة لا بأس بها، وتشير إلى وجود اهتمام متوسط بالتطوير المهني، مما قد يُسهم في تحسين الكفاءات داخل المؤسسات المعنية بالدراسة.

أما فئة من 10 دورات فما فوق فتمثل %27.9، وهي نسبة جيدة تعكس وجود شريحة من الأفراد الذين تلقوا تدريباً مكثفاً، ما قد يدل على انخراطهم في مهام تتطلب مهارات عالية، أو على عملهم ضمن مؤسسات تولي أهمية واضحة لتطوير رأس المال البشري.

الشكل رقم(16):توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول(08)

تحليل نتائج محاور الدراسة:

أولاً: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الجدول رقم(10): تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
01	ترى أن المؤسسة تشجع على التعلم من الأخطاء التي تحدث أثناء أداء المهام.	3.7869	.85858	3	مرتفع
02	الأخطاء التي يرتكبها الأفراد تعتبر فرصة لتحسين الأداء.	3.8525	.72655	2	مرتفع
03	يتم توفير برامج تدريبية تساعدك على تحسين مهاراتك الشخصية والمهنية.	3.8689	.99122	1	مرتفع
04	هناك انفتاحاً بين أفراد المؤسسة لتقبل الأفكار والمعارف الجديدة.	3.6721	1.01195	5	مرتفع
05	تقوم المؤسسة بتقييم عمليات التدريب والتكوين.	3.5902	.93768	8	مرتفع
06	تشعر أن المؤسسة مستعدة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية.	3.6230	1.03544	6	مرتفع
07	خطة المؤسسة على المدى الطويل تدعم التعلم التنظيمي.	3.5902	1.05478	9	مرتفع
08	ترى أن العمل الجماعي يساهم في تعزيز التفاعل بين الأفراد وخلق حلول مبتكرة.	3.7705	1.13127	8	مرتفع
09	المؤسسة تدعم تبادل المعرفة بين الأفراد بشكل فعال.	3.4098	1.03886	11	مرتفع
10	تتشارك المؤسسة مع مؤسسات أخرى لتحسين أدائها.	3.5246	1.07404	10	مرتفع

مرتفع	7	.86524	3.5738	توفر بيئة العمل الحالية مساحة لتبادل المعرفة والتعلم المستمر.	11
-------	---	--------	--------	---	----

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول رقم (08)، الذي يتناول محور "التعلم التنظيمي"، تبين أن المتوسط الحسابي لفرقات هذا المحور يتراوح ما بين 3.4098 و 3.8689، مما يشير إلى وجود تقييم إيجابي عام من قبل أفراد العينة نحو ممارسات التعلم داخل المؤسسة. ومن خلال تحليل البيانات، نلاحظ ما يلي:

احتلت العبارة رقم 03، والمتمثلة في "يتم توفير برامج تدريبية تساعدك على تحسين مهاراتك الشخصية والمهنية"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.8689 وانحراف معياري 0.99122، مما يدل على وجود اتفاق قوي بين آراء أفراد العينة حول مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب والتطوير المهني، وهو ما يعكس توجهاً استثمارياً واضحاً في رأس المال البشري.

تليها العبارة رقم 02، المتعلقة بـ "الأخطاء التي يرتكبها الأفراد تعتبر فرصة لتحسين الأداء"، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره 3.8525 وانحراف معياري 0.72655، مما يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم من الأخطاء، وهو مؤشر مهم على المرونة التنظيمية والانفتاح على التحسين المستمر.

أما العبارة رقم 01، المتمثلة في "ترى أن المؤسسة تشجع على التعلم من الأخطاء التي تحدث أثناء أداء المهام"، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.7869 وانحراف معياري 0.85858، مما يعزز نفس الاتجاه الإيجابي نحو ثقافة التعلم من الخطأ وتجاوز الفشل بطريقة بناءة.

في المقابل، جاءت العبارة رقم 09، والمتعلقة بـ "المؤسسة تدعم تبادل المعرفة بين الأفراد بشكل فعال"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.4098 وانحراف معياري 1.03886، ما يدل على أن هذا الجانب لا يزال بحاجة إلى مزيد من التنقيح داخل المؤسسة، خاصة إذا كانت تهدف إلى تعزيز بيئة تعاونية ومبنية على تقاسم المعرفة.

أما المتوسط الحسابي الكلي للمحور فقد بلغ تقريباً 3.6623، والانحراف المعياري العام 0.9610، وهو ما يعني أن هذا المحور ينتمي إلى الفئة [3.40 – 4.20] والتي تشير إلى خيار "مرتفع"، أي أن درجة التقييم تُعد مرتفعة نسبياً.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن المؤسسة تُظهر مستوى جيداً من التعلم التنظيمي، خصوصاً في مجالات التدريب والتعلم من الأخطاء، غير أن هناك حاجة لتعزيز ممارسات تبادل المعرفة بشكل أكثر فعالية، بما يعزز بيئة التعلم المستمر والتطور الجماعي داخل المؤسسة.

ثانياً: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الجدول رقم(11): تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
البعد التقني					
01	يوجد شخص مسؤول في المؤسسة عن وضع وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي.	3.0492	1.08668	15	متوسط
02	تعتقد أن المؤسسة تمتلك القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية.	3.0820	1.18737	14	متوسط
03	تعتقد أن المؤسسة مستعدة لمواجهة التحديات البيئية المستقبلية والتكنولوجية.	3.3770	1.09794	9	متوسط
04	ترى أن المؤسسة تملك بنية تحتية تدعم التغير التكنولوجي.	3.4918	1.05866	6	مرتفع
05	تقوم المؤسسة بتطبيق أنظمة أمان متطورة للحفاظ على أمن البيانات.	3.5738	0.93913	5	مرتفع
06	التحول الرقمي أثر بشكل إيجابي على علاقة المؤسسة بعملائها.	3.6066	0.91794	2	مرتفع
البعد البشري					
07	ترى أن الأفراد داخل المنظمة يدعمون التحول التكنولوجي.	3.5246	0.88707	5	مرتفع
08	ترى أن الإدارة العليا توفر البيئة المناسبة للتحول الرقمي.	3.4754	0.94175	7	مرتفع
09	تم تزويدك بالمهارات والمعرفة والمهارات اللازمة للمشاركة في التغير التكنولوجي في المؤسسة.	3.541	0.88645	4	مرتفع
10	المؤسسة تشجع على تطوير المهارات التكنولوجية لجميع العاملين.	3.623	0.95156	1	مرتفع

متوسط	12	1.14161	3.1148	تستخدم المؤسسة منصات إلكترونية لتسهيل تعلم الموظفين.	11
البعد التنظيمي					
مرتفع	8	1.10117	3.4098	تعتقد أن المؤسسة أجرت تغييرات تنظيمية لدعم التغييرات التكنولوجية.	12
متوسط	11	1.0927	3.1967	ترى أن هناك شفافية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول التكنولوجي داخل المؤسسة.	13
متوسط	13	1.1931	3.0984	ترى أنه تم تعديل الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات التغييرات التكنولوجية.	14
متوسط	10	1.11252	3.2787	ترى أن التحول الرقمي ساهم في تحسين ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.	15

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

تحليل نتائج المحور الأول: آراء العمال حول التحول الرقمي

يُبين الجدول أعلاه (رقم 09) نتائج تقييم الموظفين لمدى تبني المؤسسة لاستراتيجيات التحول الرقمي، حيث تم تقسيم المحور إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: **البعد التقني**، **البعد البشري**، **البعد التنظيمي**. وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات الخمس عشرة بين **3.0492** و **3.6230**، وهو ما يشير إجمالاً إلى وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من الموافقة بين العمال، حيث يقع المتوسط الحسابي الإجمالي ضمن الفئة [3.40 – 3.80] المصنفة بـ"مرتفعة".

1. البعد التقني (العبارات 01 – 06)

يعكس هذا البعد مدى جاهزية البنية التحتية والقدرات التكنولوجية في المؤسسة:

- **العبرة رقم 10**: التحول الرقمي أُنثر بشكل إيجابي على علاقة المؤسسة بعملائها" جاءت في المرتبة الثانية على مستوى المحور ككل، بمتوسط **3.6066** وانحراف معياري **0.91794**، وهو ما يدل على فناعة قوية بين الموظفين بأثر الرقمنة على تحسين العلاقة مع الزبائن.
- **العبرة رقم 05**، الخاصة بتطبيق أنظمة أمان متطورة لحماية البيانات، جاءت في المرتبة الثالثة (3) بمتوسط **3.5738**، ما يعكس إدراكاً لأهمية أمن المعلومات في بيئة التحول الرقمي.
- **العبرة رقم 04** حول وجود بنية تحتية تدعم التغيير التكنولوجي حققت متوسطاً **3.4918** (المرتبة 6) ، ما يشير إلى تقييم جيد نسبياً، لكنه قد يدل على الحاجة إلى تحسينات إضافية.

- أما العبارات الثلاث الأولى (01-03) المتعلقة بالإستراتيجية والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية فقد جاءت في ذيل الترتيب، بأدنى متوسطات (3.0492 - 3.3770)، مما يعكس نقصاً في وضوح الإستراتيجية الرقمية أو ضعفاً في الجاهزية المستقبلية، وهي من المؤشرات التي قد تتطلب تدخلاً إدارياً أكثر تركيزاً.

2. البعد البشري (العبارات 07 - 11)

يركز هذا البعد على الكفاءات البشرية ودعم الإدارة العليا لجهود التحول الرقمي:

- العبارة رقم 10: المؤسسة تشجع على تطوير المهارات التكنولوجية لجميع العاملين" جاءت في المرتبة الأولى على مستوى المحور، بمتوسط 3.6230 وانحراف معياري 0.95156، ما يدل على وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم الرقمي.
- تلتها العبارات رقم 09 و 07 بمتوسطات (3.5410 و 3.5246)، ما يشير إلى رضا نسبي جيد حول توافر المهارات والجاهزية البشرية للتحول الرقمي.
- العبارة رقم 08، التي تعبر عن دعم الإدارة العليا، حققت متوسطاً 3.4754، ما يدل على تقييم إيجابي لكنه يحتاج إلى تعزيز، خصوصاً في ما يتعلق بتوفير بيئة تحفيزية مستدامة.
- بينما جاءت العبارة رقم 11، حول استخدام المنصات الإلكترونية لتعلم الموظفين، في مرتبة متأخرة (12)، بمتوسط 3.1148، مما يعكس نقصاً في الوسائل التقنية التعليمية أو ضعف استخدامها بفعالية.

3. البعد التنظيمي (العبارات 12 - 15)

يرتبط هذا البعد بمدى تكيف البنية التنظيمية للمؤسسة مع متطلبات الرقمنة:

- العبارة رقم 12، حول التعديلات التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي، حصلت على أعلى متوسط ضمن هذا البعد (3.4098) ، وهو تقييم ضمن فئة "مرتفع"، لكنه الأدنى ضمن الخمس العبارات الأولى عموماً.
- العبارات (13، 14، 15) حصلت جميعها على متوسطات تراوحت بين 3.0984 و 3.2787، وتقع ضمن الفئة "متوسطة"، مما يدل على ضعف إدراك الموظفين للجهود التنظيمية المصاحبة للتحول الرقمي، أو قصور في إشراكهم فيها

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم(12): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

قيمة Sig	قيمة Z	/
0.200	0.100	الإستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان ككل باستخدام اختبار كولموغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، بهدف التحقق من ملاءمتها لاستخدام الاختبارات المعلمية لاحقاً في تحليل الفرضيات، أظهرت النتائج أن قيمة الاحتمالية Sig بلغت (0.200)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يدل إحصائياً على عدم وجود فروق معنوية بين التوزيع الفعلي للبيانات والتوزيع الطبيعي المفترض، يمكن القول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه من المناسب إحصائياً استخدام اختبارات المعلمية.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات معنوية بين التعلم التنظيمي والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

H1: توجد علاقة تأثير ذات معنوية بين التعلم التنظيمي والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

1- اختبار بيرسون للارتباط

الجدول رقم(13): اختبار الارتباط للفرضية الرئيسية

المحور الثاني	المحور الأول	المحور
0.728	1	المحور الأول
1	0.728	المحور الثاني
0.000	0.000	Sig

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

كما يوضح الجدول رقم (11)، فقد بلغ معامل الارتباط (r) بين المحورين = 0.728، وهي قيمة موجبة قوية، وتشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المحورين. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية. وعليه، يتم رفض الفرضية العدمية (H0) التي تنفي وجود العلاقة، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والتحول الرقمي.

2- اختبار ANOVA

الجدول رقم(14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	17.834	1	17.834	66.459	0.00
الخطأ	15.833	59	0.268		
الإجمالي	33.667	60			
المتغير الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
ذكاء الأعمال	0.804	0.99	0.728	1.14	0.00
معامل الارتباط: 0.530		معامل التحديد: 0.788		المتغير التابع: التحول الرقمي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V26

تشير نتائج اختبار ANOVA والانحدار البسيط إلى وجود تأثير معنوي قوي للتعلم التنظيمي على التحول الرقمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (66.459) بمستوى دلالة (Sig = 0.000) ، وهي أقل من 0.05، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي. كما أن معامل B بلغ (0.804) وبيننا المعياري (0.728) ، ما يعكس قوة التأثير، في حين يفسر معامل التحديد ($R^2 = 0.788$) نسبة 78.8% من التغير في التحول الرقمي. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي على التحول الرقمي.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد التقني للتحول الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد التقني للتحول الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

1- اختبار بيرسون للارتباط

الجدول رقم(15): اختبار الارتباط للفرضية الفرعية الأولى

المحور	التعلم التنظيمي	البعد الرقمي
التعلم التنظيمي	1	0.885
البعد الرقمي	0.885	1

0.000	0.000	Sig
-------	-------	-----

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

2- اختبار ANOVA

الجدول رقم(16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	10.919	1	10.919	23.910	0.00
الخطأ	26.943	59	0.457		
الإجمالي	37.862	60			
المتغير الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
ذكاء الأعمال	0.629	0.129	0.537	2.21	0.00
معامل الارتباط: 0.288		معامل التحديد: 0.537		المتغير التابع: البعد التقني	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (V26)

تشير نتائج اختبار بيرسون إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التعلم التنظيمي والبعد التقني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.885) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من 0.05، مما يدل على معنوية العلاقة. كما أظهرت نتائج اختبار ANOVA أن قيمة F المحسوبة بلغت (23.910) عند مستوى دلالة (0.000)، ما يؤكد معنوية النموذج. وبين تحليل الانحدار أن تأثير التعلم التنظيمي على البعد التقني معنوي، حيث بلغ معامل B (0.629) وببيتا المعياري (0.537)، في حين فسر معامل التحديد ($R^2 = 0.537$) ما نسبته 53.7% من التغيرات في البعد التقني. وبناءً عليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على البعد التقني عند مستوى دلالة 0.05.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد البشري للتحويل الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد البشري للتحويل الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

2- اختبار بيرسون للارتباط

الجدول رقم(17): اختبار الارتباط للفرضية الفرعية الأولى

المحور	التعلم التنظيمي	البعد البشري
التعلم التنظيمي	1	0.935
البعد البشري	0.935	1
Sig	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

3- اختبار ANOVA

الجدول رقم(18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	20.308	1	20.308	82.616	0.00
الخطأ	14.503	59	0.246		
الإجمالي	34.810	60			
المتغير الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
ذكاء الأعمال	0.587	0.094	0.764	0.903	0.00
معامل الارتباط: 0.583		معامل التحديد: 0.764		المتغير التابع: البعد البشري	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (V26)

تشير نتائج اختبار بيرسون إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدًا وإيجابية بين التعلم التنظيمي والبعد البشري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.935) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، ما يدل على معنوية العلاقة. كما أظهر اختبار ANOVA أن النموذج الإحصائي معنوي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (82.616) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من 0.05. ويؤكد تحليل الانحدار أن هناك تأثيرًا معنويًا واضحًا للتعلم التنظيمي على البعد البشري، حيث بلغ معامل (0.587) B، وبيننا المعياري (0.764) β ، وفسر معامل التحديد ($R^2 = 0.764$) ما نسبته 76.4% من التغيرات في البعد البشري. وبالتالي، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد البشري.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد التنظيمي للتحويل الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد التنظيمي للتحويل الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

اختبار بيرسون للارتباط

الجدول رقم(19): اختبار الارتباط للفرضية الفرعية الأولى

المحور	التعلم التنظيمي	البعد التنظيمي
التعلم التنظيمي	1	0.90
البعد التنظيمي	0.90	1
Sig	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

4- اختبار ANOVA

الجدول رقم(20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	27.530	1	27.530	58.205	0.00
الخطأ	27.906	59	0.473		
الإجمالي	55.436	60			
المتغير الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
ذكاء الأعمال	0.998	0.131	0.705	7.629	0.00
معامل الارتباط: 0.288		معامل التحديد: 0.537		المتغير التابع: البعد التقني	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (V26)

تشير نتائج اختبار بيرسون إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التعلم التنظيمي والبعد التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.900) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، ما يدل على معنوية العلاقة. كما أظهر اختبار ANOVA أن النموذج الإحصائي معنوي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (58.205) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من 0.05. أما تحليل الانحدار، فقد أظهر أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً للتعلم التنظيمي على البعد التنظيمي، حيث بلغ معامل (0.998) B وبيتا المعياري (0.705) β ، مما يدل على أن التعلم التنظيمي يفسر نسبة كبيرة من التغيرات في البعد التنظيمي. وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية

H0: لا توجد فروق في استجابات العاملين تعزى المتغيرات (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية).

H1: توجد فروق في استجابات العاملين تعزى المتغيرات (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية).

الجدول رقم (21): قيمة الفروق بين المتغير المستقل والمتغيرات

قيمة Sig	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.165	الجنس	التعلم التنظيمي
0.129	الفئة العمرية	
0.393	المستوى التعليمي	
0.498	الخبرة المهنية	
0.033	الرتبة الوظيفية	
0.646	عدد الدورات التدريبية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V26

تشير نتائج الجدول إلى أنه من بين جميع المتغيرات الشخصية والمهنية المدروسة، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو التعلم التنظيمي باستثناء متغير الرتبة الوظيفية، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig= 0.033) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). أما باقي المتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية)، فجميعها سجلت قيم أعلى من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق معنوية تعزى لها بناءً عليه، نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية جزئياً، أي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فقط حسب الرتبة الوظيفية، بينما لا توجد فروق تعزى لبقية المتغيرات.

خلاصة الفصل الثاني

تُعد مؤسسة مصنع الإسمنت الماء الأبيض من الركائز الأساسية في القطاع الصناعي بالجزائر، حيث تساهم بشكل فعال في دعم البنية التحتية والتنمية الاقتصادية. ويُعتبر هذا المصنع من أبرز المؤسسات الإنتاجية في ولاية تبسة، إذ يسعى باستمرار لتحقيق التميز الصناعي وضمان جودة عالية في منتجاته من الإسمنت لتلبية حاجيات السوق الوطنية والدفع بعجلة الاقتصاد المحلي.

ومن خلال الدراسة الميدانية اتضح أن يسعى المصنع إلى تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات الصناعية والإنتاجية كإنتاج مختلف أنواع الإسمنت وتطوير عمليات التصنيع، وهذا بهدف تبسيط العمليات وتحسين الأداء الداخلي. كما تعتمد المؤسسة على مبدأ التعلم التنظيمي الذي يعتبر من العوامل المحورية التي تُمكن المؤسسة من مواكبة متطلبات التحول الرقمي، بما يعزز من كفاءتها التشغيلية ويدعم قدرتها التنافسية في السوق الوطنية والدولية. وبالتالي تحقق مبدأ التحسين المستمر الذي يحقق لها الاستمرارية.

الخاتمة

ختامًا، وبعد التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بمفاهيم التعلم التنظيمي والتحول الرقمي، واستنادًا إلى ما تم عرضه من أدبيات ودراسات سابقة، يتضح أن هناك علاقة عضوية ومترابطة بين هذين المفهومين. فقد خلصت الدراسة في شقها النظري إلى أن التحول الرقمي لا يُعدّ مجرد خيار تكنولوجي، بل هو عامل خارجي ضاغط وفاعل يُملي على المؤسسات الاقتصادية حتمية التغيير والتكيف، من خلال تبني آليات التعلم التنظيمي. فالتحول الرقمي أصبح اليوم محركًا رئيسيًا للتغيير داخل بيئة الأعمال المعاصرة، وفرض على المؤسسات ضرورة تطوير قدراتها المعرفية والتعلمية لمواكبة هذا التغيير المتسارع، وضمان استمراريتها وقدرتها التنافسية.

وفي الشق التطبيقي للدراسة، والذي تم على مستوى مصنع الإسمنت "الماء الأبيض"، تم التوصل إلى نتائج ميدانية تدعم الطرح النظري، حيث أبرزت معطيات الاستبيانات والملفات الرسمية التي تم تحليلها، وجود وعي مؤسسي بأهمية التعلم التنظيمي، تجسد في الاهتمام بالتدريب والتكوين المستمر، وتطوير المهارات الفردية والجماعية داخل المؤسسة. وقد ساهم هذا التوجه في تيسير عمليات التحول الرقمي، من خلال تحسين الجاهزية الداخلية لتبني التكنولوجيات الحديثة، وتيسير التغيير في البنى والهياكل التنظيمية، وكذا تحسين كفاءة الأداء والابتكار.

وعليه، يمكن القول إن التعلم التنظيمي لا يُعدّ فقط أداة دعم للتحول الرقمي، بل يُشكل عنصرًا استراتيجيًا وجوهريًا في نجاح هذا التحول، من خلال خلق ثقافة مؤسساتية مرنة، قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية، وقادرة على تحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطور.

أولاً: نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات

من خلال الدراسة واختبار صحة الفرضيات توصلنا إلى مجموعة من النتائج، نوجز أهمها فيما يلي:

تم التحقق من صحة لفرضية الرئيسية الأولى، وتم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات معنوية بين التعلم التنظيمي والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، وتم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد التقني عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد البشري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والبعد التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه لا توجد فروق قياسية باستجابة العاملين تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية). وعليه ونقبل الفرضية العدمية جزئياً، أي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فقط حسب الرتبة الوظيفية، بينما لا توجد فروق تعزى لبقية المتغيرات

ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

في ظل النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات تتمثل في:

- على المؤسسة إجراء تحسينات إضافية لتعزيز بنية تحتية تدعم التغيير التكنولوجي؛
- على المؤسسة العمل على توضيح إستراتيجياتها المتعلقة بالتحول الرقمي ومعالجة مواطن الضعف التي تعرقل تحولها الرقمي وتحد من جاهزيتها لذلك؛
- إشراك العمال في العمليات التنظيمية المرتبطة بعملية التحول الرقمي بصور أوضح؛
- أخذ بعين الاعتبار اقتراحات قسم الإعلام الآلي وإشراك باقي الأقسام في تنفيذ العمليات المقترحة.

ثالثاً: آفاق الدراسة

بعد دراسة موضوع التعلم التنظيمي ودوره في التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية هناك بعض الجوانب التي يمكن البحث فيها والمتمثلة فيما يلي:

- أثر التعلم التنظيمي في تطوير كفاءات الموارد البشرية؛
- دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؛
- أثر التحول الرقمي على زيادة الإنتاجية؛
- أثر التعلم التنظيمي على زيادة الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية.

قائمة المراجع

والمصادر

❖ أولاً: الكتب

- جعفر الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المنهل، عمان_الأردن، 2020.
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، 2010، دار كنوز المعرفة.
- خالد أحمد علي محمود، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، ط01، 2019.
- رضا إبراهيم المليجي، "إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي" بتصرف، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
- الساعدي، مؤيد نعمة، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع عمان.
- شروق جمال طاهر، مدخل إلى إدارة المعرفة، ابن النفيس، عمان_الأردن، 2018، ص:86.
- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط01، سوريا، 2013.
- عهود يوسف محمد مظهر، إدارة التحول الرقمي في المنظمات منظور إستراتيجي، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2024.
- مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، دار المنهل، عمان_الأردن، 2012.

❖ الرسائل والأطروحات

1. رسائل الدكتوراه

- بريطل فاطمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
- بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة حالة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2022.

- زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية-دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2024/2023.
- صابر بوكشيط، دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم النفس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023-2022.
- فاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية دراسة لعينة من جامعات الوسط، أطروحة دكتوراه شعبة تسيير، تسيير منظمات، 2018-2017.

2. رسائل الماجستير

- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2014.
- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير مالية دولية، أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011-2010.
- محمد جبار هادي يوسف الظالمي، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2010.

❖ المجالات والمقالات

- رزيقة رحمون، وسيلة السبتية، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 03، 2019.
- علاء عبدالخالق حسين المندلاوي، نظرية التعلم الاجتماعي وتطبيقاتها التربوية، جامعة بغداد كلية العلوم الإسلامية، مؤسسة العراق للثقافة والتنمية العدد 3، 2024/07/12.
- أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، عدد 13، 2009.

- أيوب، ناديا حبيب، " دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية"، مجلة الإدارة العامة 2004، المجلد 44 العدد 01.
- بريطل فطيمة الزهراء، التعلم التنظيمي مدخل إستراتيجي لتطوير المنظمات-دراسة حالة مؤسسة سونطراك-، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2017.
- خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01-2023، ص: 19.
- مراد دحية وسمير بن سايح، دور التحول الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية، مجلة علوم الأداء الرياضي، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، المجلد 04، العدد 02-12-2023.
- عوان علي ومحمودي أحمد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 04، العدد 01-2023.
- محمد أحمد الغيري، حسن عبد الرحمان، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة المالك خالد، 2020، المجلد 04، العدد 03.
- هاجر خلف الله، خالد بن جلول، مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة 8ماي 1995 قالم، الجزائر، المجلد 07، العدد 02(2023)، ص: 112.
- علي إبراهيم آمال، دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية: مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري، مجلة البحوث المالية، المجلد 22، العدد 01، جانفي 2021.
- حياة محمد القرعاوي، تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 82، أغسطس 2022.
- نبيلة قرزيز، محمد زيدان، أحمد القطان، دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية -حالة بنك BNA-، مجلة اقتصاديات إفريقيا، المجلد 18، العدد 29، 2022.
- آمال زيدان، التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد 75، أبريل 2021، ص: 474.

- زهرة بن طيبة، صبرينة خليل، التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة الأبحاث لاقصادية، المجلد 17، العدد 02، البليدة، 2022.
- براك نعيمة، عمارة سلمي، التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية، بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية الصنعة BATICIM وحدة أم البواقي، المجلد 04، العدد 06، جانفي 2014.
- أميرة علي الشبراوي أحمد، العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 02، العدد 07، 2023.

❖ المحاضرات

- سامي بلخيرة، سمية دربال، النظرية التاسعة: النظرية المعاصرة للتعلم التنظيمي، محاضرات في مقياس النظريات الاقتصادية للمنشأة، سنة أولى ماستر تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير، جامعة حمة لخضر الوادي، (محاضرات منشورة) 2021\2022.

❖ المواقع الإلكترونية

- <https://www.etro7a.com> ; consulte le 22-02-2025, 15:34.
- <https://evc.sa/> Consulter le 21/03/2025 ,23:13.
- <https://www.db.com/> Dieter Bräuninger, **taxing the digital economy: good reasons for scepticism**, Deutsche bank research (DBR), 21 May 2019, P7.

ثانيا المراجع الأجنبية

❖ الكتب

- Michael St Pierre, Gesine Hofinger, Cornelius Buerschaper, **Crisis Management in Acute Care Settings**, Springer Berlin Heidelberg, Berline, Germany, 2007, P221.
- Ted O'Keeffe, **Towards Zero Management Learning Organisations**, Dog Ear Publishing, Indiana, USA, 2006 ,P31.
- Thomas M. Siebel, **Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction**, EosettaBooks, 2019.
- Cyril Kirwan ,"**Making Sense of Organizational Learning: Putting Theory into Practice**", Taylor & Francis, 2016 .

❖ الرسائل والأطروحات

- David Cayla, **L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé**, thèse de doctorat en sciences économiques, université Paris I, Panthéon Sorbonne, 2007.

❖ المقالات والمجلات

- Berta, W., Cranley, L., Dearing, J. W., Dogherty, E. J., Squires, J. E., & Estabrooks, C. A , **Why (we think) facilitation works: insights from organizational learning theory** ,Implementation science, 10(1), 2015,P 1-13.
- Erik Andersson Nissar, **Digital Transformation Prerequisites for a digital business model**, AKADEMIN FÖR TEKNIK OCH MILJÖ Avdelningen för industriell ekonomi, industridesign och maskinteknik,2022.
- Jan vom Brocke, Theresa Schmiedel, Robert Lindgren, Alexander Simons, and Stefan Österle, **Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda**, Sensors 2020, 20, 3291.
- Sánchez Ramírez, S., Guadamillas Gómez, F., González Ramos, M. I., & Grieva, O. (2022). **The effect of digitalization on innovation capabilities through the lenses of the knowledge management strategy**. Administrative Sciences, 12(4) ,2022, P144.
- Sousa, M. J., Rocha, Á, **Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations** , Future Generation Computer Systems, 91, 2019,P 327-334.
- Storelterman E, Fors A.C, **information technology and the good life**, in: Kaplan B, Truex D.P, Wastell D, Wood-Hqpper A.T, DeGross J.I, (eds) Information Systems Research IFIB international Federation for information processing, vol 143, Springer, Baston Ma, 2004.
- Udovita, **Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era**. international journal of scientific and research publications, volume 10, issue 2, February 2020. ISSN 2250-3153, P:526-527.

❖ الملتقيات والدوريات

- Emily Henriette, Mondher Feki, Imed Boughzala, **Digital Transformation Challenges**, Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), AIS Electronic Library (AISeL), 2016, P: 03.

الملاحق

الملحق(01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع: استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:



يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، بعنوان التعلم التنظيمي ونوره في التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية ودراسة الحالة كانت بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر جينا، حيث أجرينا دراسة تطبيقية على موظفي مصنع الإسمنت الماء الأبيض تبسة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي يمكن أن يحدثه التعلم التنظيمي على التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، لأن لها أثر كبير في مصداقية المعلومات، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
- شكرا على حسن تعاونكم -

تحت إشراف الأستاذة:

أ.د. بوطرفة صورية

من إعداد الطالبين:

جابر إسمهان

حماد بن سينا أحمد

السنة الجامعية: 2025/2024

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية:

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية: من 20 إلى أقل من 35 سنة من 35 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي إبتدائي ماستر دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:

- أقل من 05 سنة من 05 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5- الرتبة الوظيفية:

- عين تنفيذ إطار إطار سامي

6- عدد الدورات التدريبية:

- من دورة واحدة إلى 05 دورات من 05 دورات إلى 10 من 10 دورات فما فوق

القسم الثاني: محاور الدراسة (التعلم التنظيمي و التحول الرقمي)

المحور الأول: التعلم التنظيمي

ترتيب	العبارة	لا توافق بشدة	لا توافق	متوسط	وافق	أوافق بشدة
01	أرى ان المؤسسة تشجع على التعلم من الأخطاء التي تحدث أثناء أداء المهام.					
02	الأخطاء التي يرتكبها الأفراد تحفز فرصة لتحسين الأداء.					
03	يتم توفير برامج تدريبية تساعدك على تحسين مهاراتك الشخصية والمهنية.					
04	هناك نقلاً بين أفراد المؤسسة لتقبل الأفكار والمعارف الجديدة.					
05	تقوم المؤسسة بتقييم عمليات التدريب والتكوين.					
06	تسعى المؤسسة مستعدة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية.					
07	خطة المؤسسة على المدى الطويل تدعم التعلم التنظيمي.					
08	أرى ان العمل الجماعي يساهم في تعزيز التفاعل بين الأفراد وخلق حلول مبتكرة.					
09	المؤسسة تدعم تبادل المعرفة بين الأفراد بشكل فعال.					
10	تتشارك المؤسسة مع مؤسسات أخرى لتحسين أداها.					

11	توفر بيئة العمل الحالية مساحة لتبادل المعرفة والنظم المتكسر .					
----	---	--	--	--	--	--

المحور الثاني: التحول الرقمي

الرقم	العبارة	لا توافق بشدة	لا أوافق	متساوية	أوافق	أوافق بشدة
البعد التقني:						
01	يوجد شخص مسؤول في المؤسسة عن وضع وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي.					
02	تعتقد أن المؤسسة تمهك الفترة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية.					
03	تعتقد أن المؤسسة مستعدة لمواجهة التحديات البيئية المستقبلية والتكنولوجية.					
04	ترى أن المؤسسة تمك بنية تحوية تدعم التغيير التكنولوجي.					
05	تقوم المؤسسة بتطبيق أنظمة أمان مطورة للحفاظ على أمن البيانات.					
06	التحول الرقمي أثر بشكل إيجابي على علاقة المؤسسة بعملائها.					
البعد البشري:						
07	ترى أن الأفراد داخل المنظمة يدعمون التحول التكنولوجي.					
08	ترى أن الإدارة العليا توفر البيئة المناسبة للتحول الرقمي.					
09	تم تزويدك بالمهارات و المعرفة و المهارات اللازمة للمشاركة في التغيير التكنولوجي في المؤسسة.					
10	المؤسسة تتجمع على تطوير المهارات التكنولوجية لجميع العاملين.					
11	تستخدم المؤسسة منصات إلكترونية لتسهيل تعلم الموظفين.					
البعد التنظيمي:						
12	تعتقد أن المؤسسة أجرت تغييرات تنظيمية لدعم المتغيرات التكنولوجية.					
13	ترى أن هناك شفافية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول التكنولوجي داخل المؤسسة.					
14	ترى أنه تم تفعيل البينكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات المتغيرات التكنولوجية.					
15	ترى أن التحول الرقمي ساهم في تحسين ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.					

شكراً.

الملحق(02):برامج التدريبات لمصنع إسمنت الماء الأبيض خلال الفترة الممتدة بين 2017-2021

Groupe GICA
Filiale : S.C.T
Cimenterie

Budget 2,017

Programme de Formation

Unité: Agent

Type de formation	Catégorie	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Spécialisation	Cadres Supp		3											3
	Cadres			1	3	3				3	3			13
	Maîtrise				3	3				3	3			12
	Exécution													
	Total		3	1	6	6				6	6			28
Perfectionnement et Recyclage	Cadres Supp	2				2								4
	Cadres	2	3	4	3	2		4	6	4	6	6	5	45
	Maîtrise	3	3	3	3	3		5	6	6	5	6	6	49
	Exécution	1			1	4			2					8
	Total	8	6	7	7	11		9	14	10	11	12	11	106
Séminaires	Cadres Supp													
	Cadres													
	Maîtrise													
	Exécution													
	Total													
Formation en interne	Cadres Supp				1	2								3
	Cadres				2	3								5
	Maîtrise				2	1								3
	Exécution													
	Total				5	6								11
Formation à l'Etranger	Cadres Supp													
	Cadres													
	Maîtrise													
	Exécution													
	Total													
Total Général	Cadres Supp	2	3		1	4								10
	Cadres	2	3	5	8	8		4	6	7	9	6	5	63
	Maîtrise	3	3	3	8	7		5	6	9	8	6	6	64
	Exécution	1			1	4			2					8
	Total	8	9	8	18	23		9	14	16	17	12	11	145

Programme de Formation

Unité: Agent

Type de formation	Catégorie	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Spécialisation	Cadres Supp													
	Cadres													
	Maîtrise													
	Exécution													
	Total													
Perfectionnement et Recyclage	Cadres Supp				1	1	2	2	1	2	1			10
	Cadres	8	3	3	7	8	6	6	5	10	6	4	5	71
	Maîtrise	10	4	2	6	7	1	4	1	4	2		3	37
	Exécution	6								1				7
	Total	24	7	5	14	9	9	12	7	17	9	4	8	125
Séminaires	Cadres Supp													
	Cadres													
	Maîtrise													
	Exécution													
	Total													
Formation en interne	Cadres Supp													
	Cadres													
	Maîtrise													
	Exécution													
	Total													
Formation à l'Etranger	Cadres Supp													
	Cadres													
	Maîtrise													
	Exécution													
	Total													
Total Général	Cadres Supp				1	1	2	2	1	2	1			10
	Cadres	8	3	3	7	8	6	6	5	10	6	4	5	71
	Maîtrise	10	4	2	6	7	1	4	1	4	2		3	37
	Exécution	6								1				7
	Total	24	7	5	14	9	9	12	7	17	9	4	8	125

Programme de Formation

Unité: Agent

Type de formation	Catégorie	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Spécialisation	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perfectionnement et Recyclage	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	2	1	1	-	-	-	4
	Cadres	7	4	7	4	5	3	4	6	4	7	3	6	60
	Maîtrise	11	5	-	9	-	3	8	8	7	8	-	6	65
	Exécution	10	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	11
	Total	28	9	7	14	5	6	14	15	12	15	3	12	140
Séminaires	Cadres Supp	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	4
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	4
Formation en interne	Cadres Supp	-	-	7	-	-	-	-	6	-	-	-	-	13
	Cadres	-	-	4	-	-	-	-	3	-	-	-	-	7
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	11	-	-	-	-	9	-	-	-	-	20
Formation à l'Etranger	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Général	Cadres Supp	2	-	7	-	-	-	2	7	3	-	-	-	21
	Cadres	7	4	11	4	5	3	4	9	4	7	3	6	67
	Maîtrise	11	5	-	9	-	3	8	8	7	8	-	6	65
	Exécution	10	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	11
	Total	30	9	18	14	5	6	14	24	14	15	3	12	164

Programme de Formation

Unité: Agent

Type de formation	Catégorie	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Spécialisation	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perfectionnement et Recyclage	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	2	1	1	-	-	-	4
	Cadres	7	4	7	4	-	3	4	6	4	7	3	6	55
	Maîtrise	11	5	-	9	-	3	8	8	7	8	-	6	65
	Exécution	10	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	11
	Total	28	9	7	14	-	6	14	15	12	15	3	12	135
Séminaires	Cadres Supp	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	4
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	4
Formation en interne	Cadres Supp	-	-	7	-	-	-	-	6	2	-	-	-	13
	Cadres	-	-	4	-	-	-	-	3	-	-	-	-	7
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	11	-	-	-	-	9	-	-	-	-	20
Formation à l'Etranger	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Général	Cadres Supp	2	-	7	-	-	-	2	7	3	-	-	-	21
	Cadres	7	4	11	4	-	3	4	9	4	7	3	6	62
	Maîtrise	11	5	-	9	-	3	8	8	7	8	-	6	65
	Exécution	10	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	11
	Total	30	9	18	14	-	6	14	24	14	15	3	12	159

Programme de Formation

Unité: Agent

Type de formation	Catégorie	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Spécialisation	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perfectionnement et Recyclage	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	2	1	1	-	-	-	4
	Cadres	4	1	4	2	-	2	2	2	2	3	1	2	25
	Maîtrise	5	2	-	4	-	2	4	3	3	4	-	2	29
	Exécution	4	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	5
	Total	13	3	4	7	-	4	8	6	6	7	1	4	63
Séminaires	Cadres Supp	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	4
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	4
Formation en interne	Cadres Supp	-	-	3	-	-	-	-	2	-	-	-	-	5
	Cadres	-	-	2	-	-	-	-	1	-	-	-	-	3
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	5	-	-	-	-	3	-	-	-	-	8
Formation à l'Etranger	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Général	Cadres Supp	2	-	3	-	-	-	2	3	3	-	-	-	13
	Cadres	4	1	6	2	-	2	2	3	2	3	1	2	28
	Maîtrise	5	2	-	4	-	2	4	3	3	4	-	2	29
	Exécution	4	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	5
	Total	15	3	9	7	-	4	8	9	8	7	1	4	75

الملحق(03): الميزانية المخصصة للتدريب في الفترة الممتدة بين 2017-2021

Groupe GICA
Filiale : S.C.T
Cimenterie

Budget 2,017

Budget de Formation

														Unité: KDA
Type de formation	Catégorie	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Spécialisation	Cadres Supp	-	150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150
	Cadres	-	-	50	150	150	-	-	-	150	150	-	-	650
	Maîtrise	-	-	-	150	150	-	-	-	150	150	-	-	600
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	150	50	300	300	-	-	-	300	300	-	-	1,400
Perfectionnement et Recyclage	Cadres Supp	100	-	-	-	100	-	-	-	-	-	-	-	200
	Cadres	100	150	200	150	100	-	200	300	200	300	300	250	2,250
	Maîtrise	150	150	150	150	150	-	250	300	300	250	300	300	2,450
	Exécution	50	-	-	50	200	-	-	100	-	-	-	-	400
	Total	400	300	350	350	550	-	450	700	500	550	600	550	5,300
Séminaires	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formation en interne	Cadres Supp	-	-	-	50	100	-	-	-	-	-	-	-	150
	Cadres	-	-	-	100	150	-	-	-	-	-	-	-	250
	Maîtrise	-	-	-	100	50	-	-	-	-	-	-	-	150
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	-	250	300	-	-	-	-	-	-	-	550
Formation à l'Etranger	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Général	Cadres Supp	100	150	-	50	200	-	-	-	-	-	-	-	500
	Cadres	100	150	250	400	400	-	200	300	350	450	300	250	3,150
	Maîtrise	150	150	150	400	350	-	250	300	450	400	300	300	3,200
	Exécution	50	-	-	50	200	-	-	100	-	-	-	-	400
	Total	400	450	400	900	1,150	-	450	700	800	850	600	550	7,250
Décassements	400	450	400	900	1,150	0	450	700	800	850	600	550	7,250	

Budget de Formation

														Unité: KDA
Type de formation	Catégorie	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Spécialisation	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perfectionnement et Recyclage	Cadres Supp	-	-	-	80	80	160	160	80	160	80	-	-	800
	Cadres	640	240	240	560	640	500	480	400	800	480	320	400	5,700
	Maîtrise	960	320	500	480	-	100	320	80	320	160	-	240	3,480
	Exécution	420	-	-	-	-	-	-	-	80	-	-	-	500
	Total	2,020	560	740	1,120	720	760	960	560	1,360	720	320	640	10,480
Séminaires	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formation en interne	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formation à l'Etranger	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Général	Cadres Supp	-	-	-	80	80	160	160	80	160	80	-	-	800
	Cadres	640	240	240	560	640	500	480	400	800	480	320	400	5,700
	Maîtrise	960	320	500	480	-	100	320	80	320	160	-	240	3,480
	Exécution	420	-	-	-	-	-	-	-	80	-	-	-	500
	Total	2,020	560	740	1,120	720	760	960	560	1,360	720	320	640	10,480
Décassements	2,020	560	740	1,120	720	760	960	560	1,360	720	320	640	10,480	

Budget de Formation

Unité: KDA														
Type de formation	Catégorie	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Spécialisation	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total														
Perfectionnement et Recyclage	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	114	57	57	-	-	-	228
	Cadres	399	228	399	228	285	171	228	342	228	399	171	342	3.420
	Maîtrise	627	285	-	513	-	171	456	456	399	456	-	342	3.705
	Exécution	570	-	-	57	-	-	-	-	-	-	-	-	627
Total	1.596	513	399	798	285	342	798	855	684	855	171	684	7.980	
Séminaires	Cadres Supp	114	-	-	-	-	-	-	-	114	-	-	-	228
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	114									114			228	
Formation en interne	Cadres Supp	-	-	399	-	-	-	-	342	-	-	-	-	741
	Cadres	-	-	228	-	-	-	-	171	-	-	-	-	399
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total			627					513					1.140	
Formation à l'Etranger	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total														
Total Général	Cadres Supp	114	-	399	-	-	-	114	399	171	-	-	-	1.197
	Cadres	399	228	627	228	285	171	228	513	228	399	171	342	3.819
	Maîtrise	627	285	-	513	-	171	456	456	399	456	-	342	3.705
	Exécution	570	-	-	57	-	-	-	-	-	-	-	-	627
Total	1.710	513	1.026	798	285	342	798	1.368	798	855	171	684	9.348	
Décassements	1.710	513	1.026	798	285	342	798	1.368	798	855	171	684	9.348	

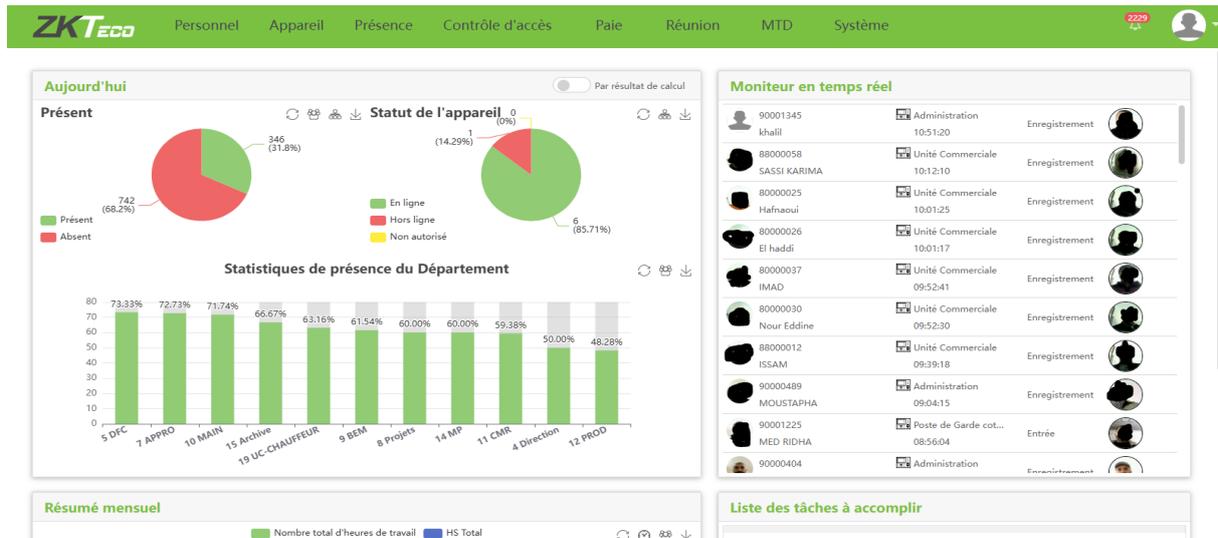
Budget de Formation

Unité: KDA														
Type de formation	Catégorie	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Spécialisation	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total														
Perfectionnement et Recyclage	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	120	60	60	-	-	-	239
	Cadres	419	239	419	239	-	179	239	359	239	419	179	359	3.289
	Maîtrise	658	299	-	538	-	179	478	478	419	478	-	359	3.887
	Exécution	598	-	-	60	-	-	-	-	-	-	-	-	658
Total	1.674	538	419	837			359	837	897	718	897	179	718	8.073
Séminaires	Cadres Supp	120	-	-	-	-	-	-	-	120	-	-	-	239
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	120									120			239	
Formation en interne	Cadres Supp	-	-	419	-	-	-	-	359	-	-	-	-	777
	Cadres	-	-	239	-	-	-	-	179	-	-	-	-	419
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total			658					538					1.196	
Formation à l'Etranger	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total														
Total Général	Cadres Supp	120	-	419	-	-	-	120	419	179	-	-	-	1.256
	Cadres	419	239	658	239	-	179	239	538	239	419	179	359	3.708
	Maîtrise	658	299	-	538	-	179	478	478	419	478	-	359	3.887
	Exécution	598	-	-	60	-	-	-	-	-	-	-	-	658
Total	1.794	538	1.076	837			359	837	1.435	837	897	179	718	9.508
Décassements	1.794	538	1.076	837	0	359	837	1.435	837	897	179	718	9.508	

Budget de Formation

Unité: KDA														
Type de formation	Catégorie	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Spécialisation	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total														
Perfectionnement et Recyclage	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	120	60	60	-	-	-	239
	Cadres	239	60	239	120	-	120	120	120	120	179	60	120	1.495
	Maîtrise	299	120	-	239	-	120	239	179	179	239	-	120	1.734
	Exécution	239	-	-	60	-	-	-	-	-	-	-	-	299
Total	777	179	239	419			239	478	359	359	419	60	239	3.767
Séminaires	Cadres Supp	120	-	-	-	-	-	-	-	120	-	-	-	239
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	120									120			239	
Formation en interne	Cadres Supp	-	-	179	-	-	-	-	120	-	-	-	-	299
	Cadres	-	-	120	-	-	-	-	60	-	-	-	-	179
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total			299					179					478	
Formation à l'Etranger	Cadres Supp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Maîtrise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total														
Total Général	Cadres Supp	120	-	179	-	-	-	120	179	179	-	-	-	777
	Cadres	239	60	359	120	-	120	120	179	120	179	60	120	1.674
	Maîtrise	299	120	-	239	-	120	239	179	179	239	-	120	1.734
	Exécution	239	-	-	60	-	-	-	-	-	-	-	-	299
Total	897	179	538	419			239	478	538	478	419	60	239	4.485
Décassements	897	179	538	419	0	239	478	538	478	419	60	239	4.485	

الملحق (04): نظام تسجيل الدخول في مصنع إسمنت الماء الأبيض



Résumé mensuel

Nombre total d'heures de travail | HS Total

Liste des tâches à accomplir

Appareil

Ajouter	Supprimer	Nouvelle zone	Effacer commande	Nettoyage des données	Transfert de données	Appareil									
Nom de l'appareil	Numéro de série	Zone	IP du périphérique	Etat	Dernière Activité	Qté utilisateur	Quantité d'empreinte digitale	Qté Visage	Qté Paume	Qté de transaction	Commande				
<input type="checkbox"/> DG	AF39174160218	Direction Générale	192.168.1.1	●	2025-04-27 11:31:35	117	18	79	0	74807	0				
<input type="checkbox"/> Matière Première	AF39174160222	SCT-CIM	192.168.1.2	●	2025-04-27 11:31:32	421	16	400	0	25197	0				
<input type="checkbox"/> Poste de Garde coté Sécurité	AF39174160231	SCT-CIM	192.168.1.3	●	2025-04-27 11:31:38	430	18	419	0	85879	0				
<input type="checkbox"/> ASS + SME (Not working)	AF39174160234	ASS+SME	192.168.1.4	●	2022-11-17 08:20:16	356	1	172	0	22558	1616				
<input type="checkbox"/> Unité Commerciale	AF39174160239	SCT-UC	192.168.1.5	●	2025-04-27 11:31:39	187	7	165	0	57986	0				
<input type="checkbox"/> Administration	AF4C180660010	SCT-CIM	192.168.1.6	●	2025-04-27 11:31:36	470	19	420	0	73673	0				
<input type="checkbox"/> ASS+SME	AF4C180660025	ASS+SME	192.168.1.7	●	2025-04-27 11:31:35	317	7	213	0	73972	0				

15 < 1 > Total 7 Enregistrements 1 Page Confirmer



الملحق (05): نظام تسيير الأجور

© B.I.G Soft - Système de Traitement Automatique de la Rémunération [Host: 172.20.66.11] [db: BIGPAIEGRH_SCT_USINE]

Session Fichiers Calcul Impressions Historique Outils Tables 2

Période de Paie : Avril, 2025

Entreprise : SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA

Historique Bulletin de Paie

Matricule Nom et Prénom [F5] [F6] 1558 33

Date Recrut. Poste Catégorie Section Echelon N° Séc. Soc. National N° Employeur Salaire de base

SECTION ET EQUIPESit. Familiale Enf. +6 ans -6 ans Paiement Banque N° Compte Corps

Code	Libellé Rubrique	Base	Nombre	Taux	Gain	Retenue
LISTE DES BULLETINS						
TOTAUX >>					0,00	0,00
NET A PAYER >>					0,00	0,00
TOTAL DES NETS A PAYER					0,00	0,00

Imprimer [F5] Fermer [F4] Observation Barème I.R.G [F12]

BIG Paie GRH Version 7.0.0.g

[Host: 172.20.66.11] [db: BIGPAIEGRH_SCT_USINE] Module Paie Version 7.0.0.g 27/04/2025 SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA Période déclarée [User : Administrateur]

© B.I.G Soft - Système de Traitement Automatique de la Rémunération [Host: 172.20.66.11] [db: BIGPAIEGRH_SCT_USINE]

Session Fichiers Calcul Impressions Historique Outils Tables 2

Période de Paie : Avril, 2025

Entreprise : SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA

Historique Bulletin de Paie

Matricule Nom et Prénom [F5] [F6] 1558 33

Date Recrut. Poste Catégorie Section Echelon N° Séc. Soc. National N° Employeur Salaire de base

SECTION ET EQUIPESit. Familiale Enf. +6 ans -6 ans Paiement Banque N° Compte Corps

Code	Libellé Rubrique	Base	Nombre	Taux	Gain	Retenue
G	001 SALAIRE DE BASE	173,33	170,33	204,03	35 365,20	
A	242 SORTIE AUTORISEE	35 365,20	3,00			612,10
G	016 IND ANCIENNETE	34 753,10		11,00	3 822,84	
G	104 INDEMNITE NUISANCE	34 753,10		10,00	3 475,31	
G	802 PRI FEVRIER	34 753,10		27,99	9 727,39	
C	301 COTISATION SS	51 778,64		9,00		4 650,08
G	196 INDE PANIER	500,00		16,00	8 000,00	
C	356 RETENUE IRG	55 118,56				7 312,80
R	198 RETENUE IND DE PANIER	500,00		16,00		8 000,00
R	427 RET AVANCE SUR SALAIRE					30 000,00
LISTE DES BULLETINS						
TOTAUX >>					60 390,74	50 584,98
NET A PAYER >>						9 805,76
TOTAL DES NETS A PAYER						39 805,76

Imprimer [F5] Fermer [F4] Observation Barème I.R.G [F12]

BIG Paie GRH Version 7.0.0.g

[Host: 172.20.66.11] [db: BIGPAIEGRH_SCT_USINE] Module Paie Version 7.0.0.g 27/04/2025 SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA Période déclarée [User : Administrateur]

الملحق(06): نظام إدارة المالية في مصنع إسمنت الماء الأبيض

BIGFinances © B.I.G Informatique Unité: CIM - Exercice: 2024

Session Comptabilité Fiscalité Trésorerie Immobilisations Impressions Outils 2

Unité: CIM CIMENTERIE ELMALABIOD Comptabilité S.C.F Exercice 2024 Période Décembre



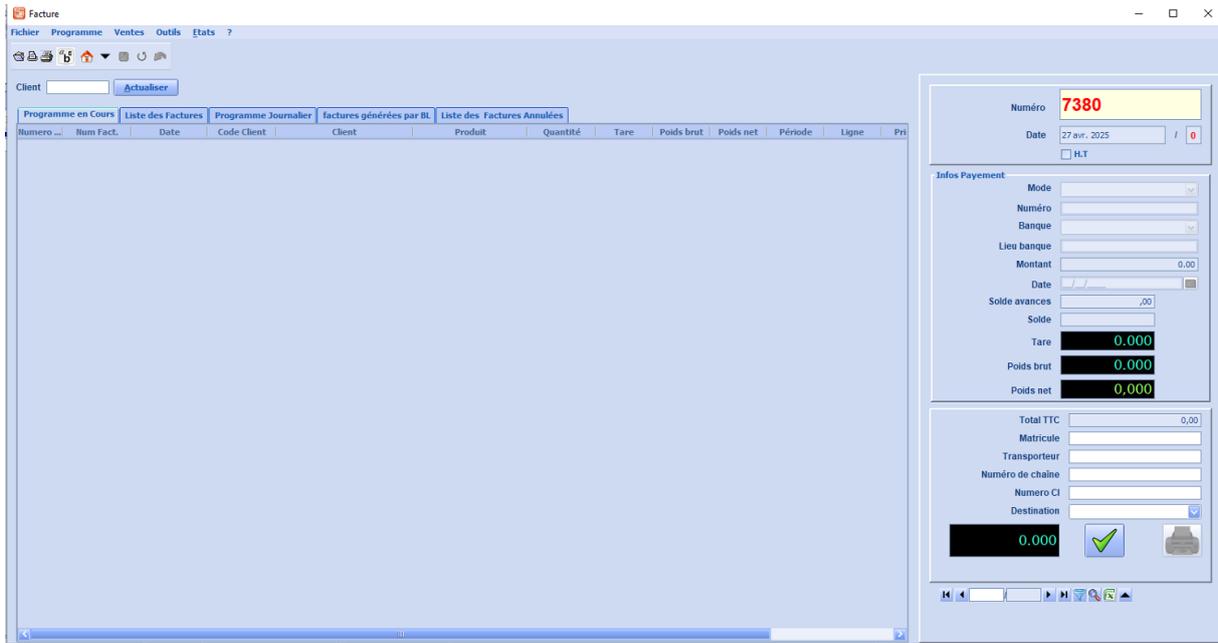
Session : PDG

Interrogation des Ecritures

A/Nouveau Date Debut Journal Compte C.Partie
 Clôture Date Fin VTR Tiers Projet
 Abréviation Réf. C.Codit C.Resp
 Banque

Période	Date	Jm	Pièce	Lipa	Compte	Libelle	Debit	Credit
00	01/01/2024	99	000001	454	511100	SOLDE A/NOUVEAU	23 029 910,89	
00	01/01/2024	99	000001	455	512111	SOLDE A/NOUVEAU	454 087 205,19	
00	01/01/2024	99	000001	456	512115	SOLDE A/NOUVEAU	157 169 873,56	
00	01/01/2024	99	000001	457	512121	SOLDE A/NOUVEAU	120 362 618,33	
00	01/01/2024	99	000001	458	512125	SOLDE A/NOUVEAU	1 125,88	
00	01/01/2024	99	000001	458	512511	SOLDE A/NOUVEAU	159 519 995,23	
00	01/01/2024	99	000001	460	512511	SOLDE A/NOUVEAU	2 009 305,82	
00	01/01/2024	99	000001	461	512515	SOLDE A/NOUVEAU	30 736 250,32	
00	01/01/2024	99	000001	462	530200	SOLDE A/NOUVEAU	51 335,00	
00	01/01/2024	99	000001	463	542000	SOLDE A/NOUVEAU	18 565 247,56	
00	01/01/2024	99	000001	464	591100	SOLDE A/NOUVEAU	6 333 176,04	
01	31/01/2024	20	000001	2	512121	VIR 01 DU 02/01/2024 PAIE DU PERSONNEL MOIS DE DECEMBRE 2023	18 032 101,71	
01	31/01/2024	20	000001	4	512121	A-D 02/01/2024 PAIE DU PERSONNEL MOIS DE DECEMBRE 2023	3 398,20	
01	31/01/2024	20	000002	2	512121	VIR 02 DU 02/01/2024 PRET BEA	44 902,04	
01	31/01/2024	20	000003	2	512121	CHQ 3236799 31/12/2023 EXPLOSIF MOIS DE DECEMBRE 2023 GRANULATS KHENCHELA	824 158,68	
01	31/01/2024	20	000004	2	512121	CHQ 3236901 27/12/2023 KIT DE JOINT KOMATSU GRANULATS KHENCHELA	72 000,00	
01	31/01/2024	20	000005	2	512121	CHQ 3236910 02/01/2024 FACT 2023-000895 29/11/2023 SACS VIDE 80x165 4000000/37 98 SARL BLADY EMBALAG	49 715 820,00	
01	31/01/2024	20	000006	2	512121	CHQ 3236911 04/01/2024 FACT 13/2023 22/11/2023 EDP TRANS TNLO - ROUTEUR HUAVEI - INST ET MISE SCE	5 277 154,66	
01	31/01/2024	20	000007	2	512121	CHQ 3236912 04/01/2024 FACT 02/2024 DU 03/01/2024 CONFECTION ARBRE ROUE DENTEE ETS OUNISSI NASREDD	530 000,00	
01	31/01/2024	20	000008	2	512121	CHQ 3236913 04/01/2024 FACT PROF 184/BU/2023 03/12/2023 ROULEAUX AMOR (2016143 80) SARL PSA	146 222,44	
01	31/01/2024	20	000009	2	512121	CHQ 3236914 04/01/2024 FACT FA23-00346 DU 23/11/2023 6R N° 00003 DU 15/01/2024 COURROIES SARL SERTRA	121 301,60	
01	31/01/2024	20	000010	2	512121	CHQ 3236915 04/01/2024 FACT 25/2023 28/11/2023 PDR MAT ROUL ET ENGIN ETS DIDA NABI	780 621,00	
01	31/01/2024	20	000011	2	512121	CHQ 3236916 04/01/2024 FACT 95/2023 17/12/2023 + FACT 86/2023 05/11/2023 EURL HPAH	963 662,00	
01	31/01/2024	20	000012	2	512121	CHQ 3236917 04/01/2024 FACT 43/2023 31/12/2023 + 42/2023 REPARATION INU CHARGEUR LIEBHERR L566	115 000,00	
01	31/01/2024	20	000013	2	512121	CHQ 3236918 04/01/2024 FACT 31/2023 05/12/2023 ALESAGE ET RAINURE CLAVETTE ETS AHMED CHAROUCH IMAD	69 020,00	
01	31/01/2024	20	000014	2	512121	CHQ 3236919 04/01/2024 FACT 01/2023 30/11/2023 REPARATION PNEU 26 PR25 0350000 GUELLATI RABAH	295 000,00	
01	31/01/2024	20	000015	4	512121	CHQ 3236920 04/01/2024 FACT F23/151 19/12/2023 MICRO ORD HP + F23/150 19/12/2023 CHAISE + IMP CANDON	562 751,00	
01	31/01/2024	20	000016	2	512121	CHQ 3236921 04/01/2024 FACT 033/2023 20/12/2023 + 028/2023 23/11/2023 BUREAUTIQUE EURL MAGITEK	354 873,95	
01	31/01/2024	20	000017	2	512121	CHQ 3236922 04/01/2024 FACT 0088/5/2023 29/08/2023 CLM 128 ALPHA ADEL HAMMID	87 000,00	
01	31/01/2024	20	000018	2	512121	CHQ 3236923 04/01/2024 FACT FV23-003807 02/07/2023 + P21-006865 20/11/2024 + FV23-006836 05/12/2023	423 405,42	
01	31/01/2024	20	000019	2	512121	CHQ 3236924 04/01/2024 FACT 26/2023 28/12/2023 TRAVEAUX ABAT TAGE MOIS DE NOVEMBRE 2023 ALI BOUCHEHIT	238 000,00	
01	31/01/2024	20	000020	2	512121	CHQ 3236925 04/01/2024 FACT 2023422 23/12/2023 MULTIMETRE DIMM SKPTS TRIMS+6 EURL BOUZIDI HAMID	47 600,00	
01	31/01/2024	20	000021	2	512121	CHQ 3236927 04/01/2024 FACT 0097/2023 17/12/2023 PDR VOLKSWAGEN CADDY 2014+SYMBOL-NISSAN PATRIOL	61 285,00	
01	31/01/2024	20	000022	2	512121	CHQ 3236928 04/01/2024 FACT 26/2023 27/12/2023+34/2023 05/12/2023+33/2023 05/12/2023 ETB AHMED CHADOU	1 137 640,00	

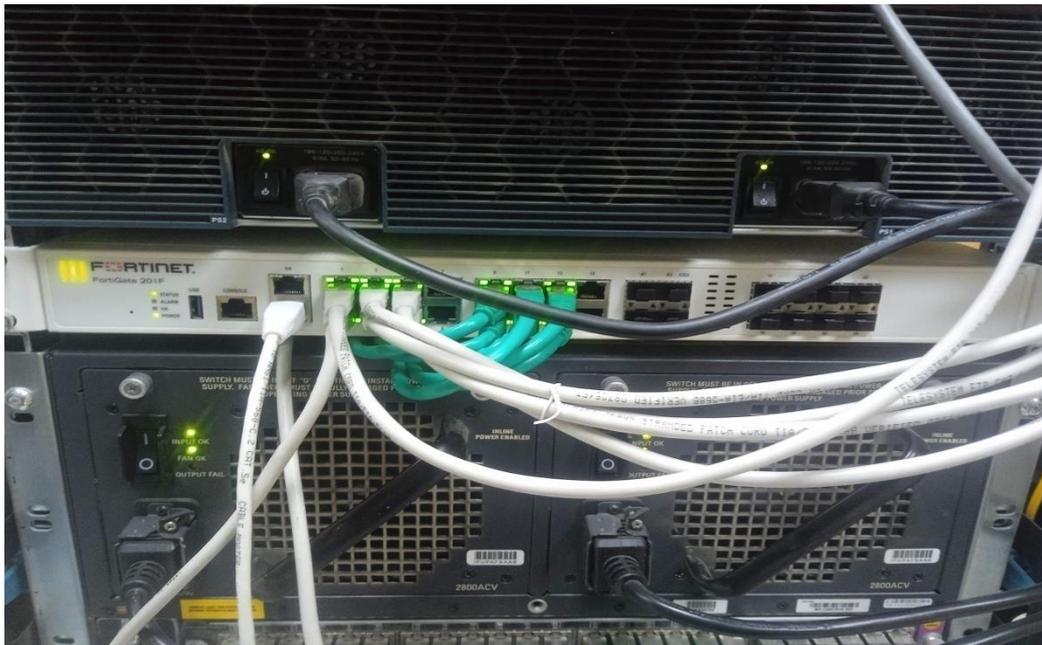
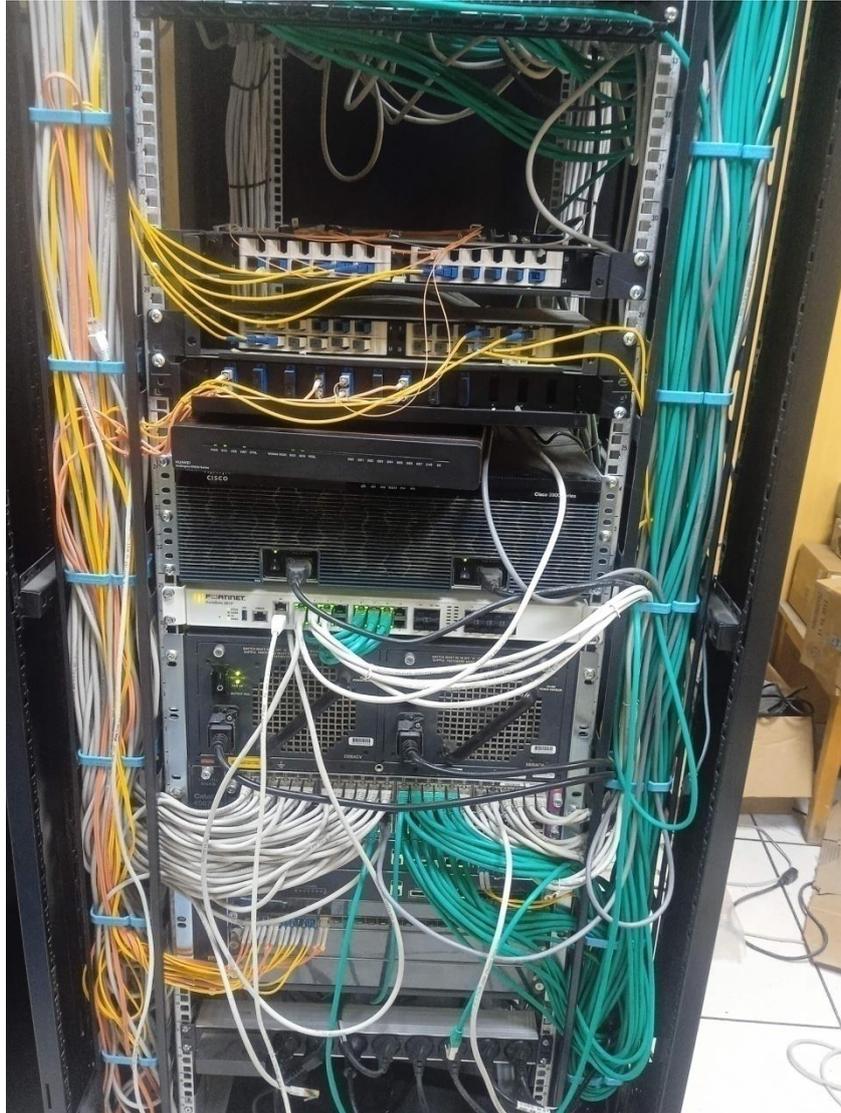
الملحق (07): برنامج إدارة المبيعات والفوترة في مصنع إسمنت الماء الأبيض



الملحق (08): سيرفرات مصنع إسمنت الماء الأبيض



الملحق (09): جدار الحماية لمصنع إسمنت الماء الأبيض



الملحق(10): نظام الدخول لغرفة السيرفرات وجدار الحماية



ملحق(11): ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	61	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	61	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	26

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
من التعلم على تشجع المؤسسة أن ترى المهام أداء أثناء تحدث التي الأخطاء	86.9180	289.343	.477	.947
فرصة تعتبر الأفراد يرتكبها التي الأخطاء الأداء لتحسين	86.8525	292.161	.456	.947
على تساعدك تدريبية برامج توفير يتم والمهنية الشخصية مهاراتك تحسين	86.8361	286.206	.502	.947
لتقبل المؤسسة أفراد بين انفتاحاً هناك الجديدة والمعارف الأفكار	87.0328	283.266	.579	.946
التدريب عمليات بتقييم المؤسسة تقوم والتكوين	87.1148	284.570	.587	.946

مع للتكيف مستعدة المؤسسة أن تشعر التكنولوجية التغييرات	87.0820	281.143	.628	.946
تدعم الطويل المدى على المؤسسة خطة التنظيمي التعلم	87.1148	278.337	.698	.945
تعزيز في يساهم الجماعي العمل أن ترى مبتكرة حلول وخلق الأفراد بين التفاعل	86.9344	279.829	.605	.946
الأفراد بين المعرفة تبادل تدعم المؤسسة فعال بشكل	87.2951	280.111	.656	.945
أخرى مؤسسات مع المؤسسة تتشارك أداؤها لتحسين	87.1803	279.450	.652	.945
لتبادل مساحة الحالية العمل بيئة توفر المستمر والتعلم المعرفة	87.1311	286.849	.560	.946
عن المؤسسة في مسؤول شخص يوجد الرقمي التحول إستراتيجية وتنفيذ وضع	87.6557	280.430	.615	.946
التنبؤ على القدرة تمتلك المؤسسة أن تعتقد المتغيرات مع والتكيف البيئية بالظروف التكنولوجية	87.6230	281.005	.543	.947
لمواجهة مستعدة المؤسسة أن تعتقد والتكنولوجية المستقبلية البيئية التحديات	87.3279	283.324	.527	.947
تدعم تحتية بنية تملك المؤسسة أن ترى التكنولوجي التغيير	87.2131	279.637	.657	.945
متطورة أمان أنظمة بتطبيق المؤسسة تقوم البيانات أمن على للحفاظ	87.1311	288.449	.460	.947
على إيجابي بشكل أثر الرقمي التحول بعملائها المؤسسة علاقة	87.0984	284.890	.590	.946
يدعمون المنظمة داخل الأفراد أن ترى التكنولوجي التحول	87.1803	283.550	.659	.945
المناسبة البيئة توفر العليا الإدارة أن ترى الرقمي للتحول	87.2295	280.180	.728	.945
والمهارات والمعرفة بالمهارات تزويدك تم التكنولوجي التغيير في للمشاركة اللازمة المؤسسة في	87.1639	282.706	.688	.945
المهارات تطوير على تشجع المؤسسة العاملين لجميع التكنولوجية	87.0820	281.410	.680	.945
لتسهيل إلكترونية منصات المؤسسة تستخدم الموظفين تعلم	87.5902	273.479	.774	.944
تنظيمية تغييرات أجرت المؤسسة أن تعتقد التكنولوجية التغييرات لدعم	87.2951	277.811	.681	.945
اتخاذ عملية في شفافية هناك أن ترى التكنولوجي بالتحول المتعلقة القرارات المؤسسة داخل	87.5082	274.821	.773	.944

وفقا للتنظيمي الهيكل تعديل تم أنه ترى التكنولوجية التغييرات لمتطلبات	87.6066	274.543	.709	.945
تحسين في ساهم الرقمي التحول أن ترى المؤسسة داخل الابتكار ثقافة	87.4262	275.749	.731	.944

ملحق(12): المتوسطات والانحرافات

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
من التعلم على تشجع المؤسسة أن ترى المهام أداء أثناء تحدث التي الأخطاء	3.7869	.85858	61
فرصة تعتبر الأفراد يرتكبها التي الأخطاء الأداء لتحسين	3.8525	.72655	61
على تساعدك تدريبية برامج توفير يتم والمهنية الشخصية مهاراتك تحسين	3.8689	.99122	61
لتقبل المؤسسة أفراد بين انفتاحا هناك الجديدة والمعارف الأفكار	3.6721	1.01195	61
التدريب عمليات بتقييم المؤسسة تقوم والتكوين	3.5902	.93768	61
مع للتكيف مستعدة المؤسسة أن تشعر التكنولوجية التغييرات	3.6230	1.03544	61
تدعم الطويل المدى على المؤسسة خطة التنظيمي التعلم	3.5902	1.05478	61
تعزيز في يساهم الجماعي العمل أن ترى مبتكرة حلول وخلق الأفراد بين التفاعل	3.7705	1.13127	61
الأفراد بين المعرفة تبادل تدعم المؤسسة فعال بشكل	3.4098	1.03886	61
أخرى مؤسسات مع المؤسسة تشارك أدائها لتحسين	3.5246	1.07404	61
لتبادل مساحة الحالية العمل بيئة توفر المستمر والتعلم المعرفة	3.5738	.86524	61
عن المؤسسة في مسؤول شخص يوجد الرقمي التحول إستراتيجية وتنفيذ وضع	3.0492	1.08668	61
التنبؤ على القدرة تمتلك المؤسسة أن تعتقد المتغيرات مع والتكيف البيئية بالظروف التكنولوجية	3.0820	1.18737	61
لمواجهة مستعدة المؤسسة أن تعتقد والتكنولوجية المستقبلية البيئية التحديات	3.3770	1.09794	61
تدعم تحتية بنية تملك المؤسسة أن ترى التكنولوجي التغيير	3.4918	1.05866	61

متطورة أمان أنظمة بتطبيق المؤسسة تقوم البيانات أمن على للحفاظ	3.5738	.93913	61
على إيجابي بشكل أثر الرقمي التحول بعملائها المؤسسة علاقة	3.6066	.91794	61
يدعمون المنظمة داخل الأفراد أن ترى التكنولوجي التحول	3.5246	.88707	61
المناسبة البيئة توفر العليا الإدارة أن ترى الرقمي للتحول	3.4754	.94175	61
و المعرفة و بالمهارات تزويدك تم التغير في للمشاركة اللازمة المهارات المؤسسة في التكنولوجي	3.5410	.88645	61
المهارات تطوير على تشجع المؤسسة العاملين لجميع التكنولوجية	3.6230	.95156	61
لتسهيل إلكترونية منصات المؤسسة تستخدم الموظفين تعلم	3.1148	1.14161	61
تنظيمية تغييرات أجرت المؤسسة أن تعتقد التكنولوجية التغييرات لدعم	3.4098	1.10117	61
اتخاذ عملية في شفافية هناك أن ترى التكنولوجي بالتحول المتعلقة القرارات المؤسسة داخل	3.1967	1.09270	61
وفقا التنظيمي الهيكل تعديل تم أنه ترى التكنولوجية التغييرات لمتطلبات	3.0984	1.19310	61
تحسين في ساهم الرقمي التحول أن ترى المؤسسة داخل الابتكار ثقافة	3.2787	1.11252	61

ملحق(13): المعلومات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	49	80.3	80.3	80.3
	انثى	12	19.7	19.7	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى اقل من 35 سنة	22	36.1	36.1	36.1
	من 35 الى اقل من 50 سنة	24	39.3	39.3	75.4
	من 50 سنة فما فوق	15	24.6	24.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	15	24.6	24.6	24.6
	ليسانس	17	27.9	27.9	52.5
	ماجستير	23	37.7	37.7	90.2
	عليا دراسات	6	9.8	9.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

المهنية الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 05 من اقل	1	1.6	1.6	1.6
	سنة 15 الى 05 من	36	59.0	59.0	60.7
	سنة 15 من اكثر	24	39.3	39.3	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

الوظيفية الرتبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تنفيذ عون	23	37.7	37.7	37.7
	اطار	29	47.5	47.5	85.2
	سامي اطار	9	14.8	14.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

ملحق(14): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ككل_الإستبيان	,100	61	,200*	,942	61	,006

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق(15): اختبار الارتباط

Correlations

		التنظيمي_التعلم	الرقمي_التحول
التنظيمي_التعلم	Pearson Correlation	1	,728**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	61	61
الرقمي_التحول	Pearson Correlation	,728**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الرقمي_التحول	التقني_البعد
الرقمي_التحول	Pearson Correlation	1	,885**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	61	61
التقني_البعد	Pearson Correlation	,885**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق(16): اختبار الفرضيات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,728 ^a	,530	,522	,51803

a. Predictors: (Constant), التنظيمي_التعلم

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,834	1	17,834	66,459	,000 ^b
	Residual	15,833	59	,268		
	Total	33,667	60			

a. Dependent Variable: الرقمي_التحول

b. Predictors: (Constant), التنظيمي_التعلم

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Coefficients Beta			Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	,422	,367		1,149	,255	-,312	1,156
	التنظيمي_التعلم	,804	,099	,728	8,152	,000	,606	1,001

a. Dependent Variable: الرقمي_التحول

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنظيمي_التعلم ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التقني_البعد

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,537 ^a	,288	,276	,67576

a. Predictors: (Constant), التنظيمي_التعلم

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,919	1	10,919	23,910	,000 ^b
	Residual	26,943	59	,457		
	Total	37,862	60			

a. Dependent Variable: التقني_البعد

b. Predictors: (Constant), التنظيمي_التعلم

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Coefficients Beta			Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	1,062	,479		2,219	,030	,104	2,020
	التنظيمي_التعلم	,629	,129	,537	4,890	,000	,371	,886

a. Dependent Variable: التقني_البعد

Correlations

		الرقمي_التحول	البشري_البعد
الرقمي_التحول	Pearson Correlation	1	,935**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	61	61
البشري_البعد	Pearson Correlation	,935**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنظيمي_التعلم ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: البشري_البعد

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,764 ^a	,583	,576	,49579

a. Predictors: (Constant), التنظيمي_التعلم

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,308	1	20,308	82,616	,000 ^b
	Residual	14,503	59	,246		
	Total	34,810	60			

a. Dependent Variable: البشري_البعد

b. Predictors: (Constant), التنظيمي_التعلم

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	,317	,351		,903	,370	-,385	1,020
	التنظيمي_التعلم	,857	,094	,764	9,089	,000	,669	1,046

a. Dependent Variable: البشري_البعد

Correlations

		الرقمي_التحول	التنظيمي_البعد
الرقمي_التحول	Pearson Correlation	1	,900**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	61	61
التنظيمي_البعد	Pearson Correlation	,900**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنظيمي_التعلم ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي_البعد

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,705 ^a	,497	,488	,68774

a. Predictors: (Constant), التنظيمي_التعلم

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,530	1	27,530	58,205	,000 ^b
	Residual	27,906	59	,473		
	Total	55,436	60			

a. Dependent Variable: التنظيمي_البعد

b. Predictors: (Constant), التنظيمي_التعلم

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Coefficients Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-,408	,487		-,839	,405	-1,383	,566
	التنظيمي_التعلم	,998	,131	,705	7,629	,000	,737	1,260

a. Dependent Variable: التنظيمي_البعد

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الرقمي_التحول

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	27,931	44	,635	1,771	,107
Intercept	347,136	1	347,136	968,252	,000
الجنس	,759	1	,759	2,117	,165
العمرية_الفئة	1,677	2	,839	2,339	,129
التعليمي_المستوى	1,141	3	,380	1,060	,393
المهنية_الخبرة	,523	2	,261	,729	,498
الوظيفية_الرتبة	3,039	2	1,520	4,239	,033
التدريبية_الدورات_عدد	,322	2	,161	,450	,646

ملحق(17): الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأساتذة المحكمين
أستاذ تعليم عالي	صورية بوطرفة
أستاذ تعليم عالي	يحيى دريس
أستاذ مساعد قسم ب	فاطمة الزهراء عايب
دكتور	مختار مراح

ملحق رقم (18): اتفاقية التبرص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي اللموشي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نفاذ مادة الكفاءة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالمقابلة
مصلحة التعليم والتقييم

الرقم: 2025/.....

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي اللموشي -تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مع المؤسسة: مركز الأبحاث والتدريب مقرها: مساحة الأبحاث والتدريب ممثلة من طرف: محمد المصطفى هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- جمالية سيدي محمد 2- جمال بن أسلمان ماستر التخصص: الجغرافيا

عنوان المذكرة: التعلم التنبؤي ودوره في التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية
الاستاذ المشرف: بوظيفة صورية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- 2- 3- 4- 5-

ليسانس التخصص:
عنوان تقرير التبرص:
الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

Acord



المادة الثانية: يهدف هذا التervis إلى ضمان تطوير الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخملطات التعريبية في تخصص الطلبة المعينين

المادة الثالثة: التervis التطويري يجري في مصلحة

الفترة من: ٢٥ أبريل ٢٠٢٤ إلى: ٢٥ مايو ٢٠٢٤

المادة الرابعة: برنامج التervis المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التervis التطويري هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتervis ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المتعلقة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التervis التطويري والمحدد بثلاثين يوما يتبع للمتervis مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تervisهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تervis الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتervis ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التervis.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتervisين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ع/ إدارة المؤسسة المستقبلة

إدارة القسم
قسم علوم التربية
إد جدي شوقي



ملحق (19): إذن بالطبع


 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
 نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالتحليل
 مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا المعضي أسفله الاستاذ (ة): يوحنا فتحي محمود

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير تريص ليسانس للجنة الجامعة: 2025/2024

فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		1*
		2*
		3*
		4*
		5*

فئة الماستر

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
التعلم التكنولوجي ودوره في التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مصنع لإنتاج مياه الآبار الجوفية.	إدارة أعمال	1* حباري اسمهان
		2* محي الدين سيد أحمد

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء: 2024/05/24
 الامضاء: Youssef
 اللقب والاسم للاستاذ المشرف: يوحنا فتحي محمود


 الإدارة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور التعلم التنظيمي في التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة مصنع إسمنت الماء الأبيض، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات التي توصلت إلى عدة نتائج من أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والتحول الرقمي (البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد التقني) في مصنع إسمنت الماء الأبيض، كما قدمت مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التحول الرقمي، التكنولوجيا، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This study aimed to measure the role of organizational learning in digital transformation in the economic institution, with a case study in Alma Labied Cement Factory. The study was divided into two chapters: a theoretical chapter and a applied chapter. A questionnaire was used as a tool for data collection, which led to several findings, the most important of which is the existence of a statistically significant impact between organizational learning and digital transformation (human dimension, organizational dimension, technical dimension) in Alma Labied Cement Factory. A set of recommendations and suggestions related to the topic was also presented.

Keywords: Organizational Learning, Digital Transformation, Technology, Economic Institution.