



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
بعنوان:

دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم
التنظيمي كمتغير وسيط دراسة حالة مديرية وادي نومر سوناطراك غرداية

من إعداد الطالب: بن بادة محمد علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 04 جوان 2026
أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
شرقي مهدي	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
لعمور رميلة	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر —أ—	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025-2026



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
بعنوان:

دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم
التنظيمي كمتغير وسيط دراسة حالة مديرية وادي نومر سوناطراك غرداية

من إعداد الطالب: بن بادة محمد علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 04 جوان 2026

أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
شرقي مهدي	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
لعمور رميلة	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر —أ—	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025-2026

الإهداء

أهدي هذا العمل،

لمن كانوا سببا في وجودي، اللذان علماني، وسهروا على تربيتي
ورعايتي، اللذان لا أملك غيرهما، أبي وأمي اللهم نسئلك أن تحفظهما

إلى أستاذتي الغالية "لعمور رميلة"

إلى إخواني وأخواتي وكل من كان له فضل علينا

إلى كل أستاذتي الذين لم ييخلوا علي

وإلى كل زملائي في الدفعة وكل عزيز علينا

شكر وعرفان

في ختام هذه الرحلة العلمية التي لم تكن لتمضي لولا توفيق الله وعنايته، أقف بامتنان عميق أمام كل من أثار لي دربا أو ذلل لي صعبا.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الفاضلة "**لعمور رميلة**"، الذي كان لملاحظاتها السديدة وتوجيهاتها القيمة أبلغ الأثر في استقامة عود هذا البحث وإخراجه في حلتته العلمية المنشودة؛ فجزاها الله عني وعن العلم خير الجزاء.

كما ينحني قلبي إجلالا لوالدي الكريمين، اللذين منحهما الله الصبر والحب ليكونوا لي السند المتين والملجأ الأمين طيلة سنوات التحصيل. وإلى كل من مد يد العون من أساتذتي منهم أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على قبولهم مناقشة هذا العمل، وإلى زملائي في الكلية، أهدي ثمرة هذا الجهد، سائلا المولى أن يجعله علما يتنفع به.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي لدى العاملين بمديرية وادي نومر التابعة لشركة سوناطراك بولاية غرداية. ولتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، حيث جمعت البيانات بواسطة استبانة مهيكلية وزعت على عينة قوامها 40 موظفا. وعقب المعالجة الإحصائية للبيانات بالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v27) وبرنامج (Jamovi)، أظهرت النتائج الميدانية وجود مستوى عال لممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، يقابله مستوى متوسط لكل من التعلم التنظيمي والتحول الرقمي داخل المؤسسة. كما كشفت الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية يمارس تأثيرا إيجابيا في كل من التعلم التنظيمي والتحول الرقمي، علاوة على مساهمة التعلم التنظيمي بشكل ملموس في تعزيز التحول الرقمي. وبناء على ما سبق، خلصت الدراسة إلى إثبات وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط.

الكلمات المفتاحية: سلوك مواطنة تنظيمية، تعلم تنظيمي، تحول رقمي.

Abstract:

This study aims to investigate the mediating role of organizational learning in the relationship between organizational citizenship behavior and digital transformation among employees at the Oued Nummer Directorate of Sonatrach Company in Ghardaïa Province. To achieve this objective, a descriptive approach and a case study method were adopted, with data collected via a structured questionnaire distributed to a sample of 40 employees. Following the statistical processing of the data using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v27) and jamovi software, the field results revealed a high level of organizational citizenship behavior practices, corresponding with a moderate level of both organizational learning and digital transformation within the organization. Furthermore, the study demonstrated that organizational citizenship behavior exerts a positive impact on both organizational learning and digital transformation, while organizational learning significantly contributes to enhancing digital transformation. Consequently, the study concluded that there is a strong, statistically significant positive effect of organizational citizenship behavior on digital transformation through organizational learning as a mediating variable. There is a high prevalence of OCB practices, alongside moderate levels of both organizational learning and digital transformation within the institution.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Learning, Digital Transformation.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص الدراسة
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
V	قائمة المختصرات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتحول الرقمي وسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحول الرقمي
11	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحول الرقمي
13	المطلب الثاني: متطلبات وتقنيات التحول الرقمي
15	المطلب الثالث: مراحل وتحديات التحول الرقمي
19	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية
19	المطلب الأول: المراكز الفكرية لسلوك المواطنة التنظيمية
21	المطلب الثاني: أهمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
22	المطلب الثالث: المحددات والنظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
27	المبحث الثالث: الأدبيات النظرية للتعليم التنظيمي
27	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي
28	المطلب الثاني: أنواع وأبعاد التعلم التنظيمي
30	المطلب الثالث: نماذج ومخرجات التعلم التنظيمي
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية
38	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

قائمة المحتويات

41	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية
49	المبحث الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
49	المطلب الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغة العربية
60	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغات الأجنبية
76	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
76	المطلب الأول: العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
76	المطلب الثاني: دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
78	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية وادي نومر سوناطراك	
81	تمهيد
82	المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة
82	المطلب الأول: التعريف بمديرية وادي نومر سوناطراك بولاية غرداية
83	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة
86	المبحث الثاني: عرض عناصر الدراسة وإجراءاتها الميدانية
86	المطلب الأول: تصميم استمارة الاستبيان
88	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة
92	المطلب الثالث: برامج وأساليب معالجة الدراسة
95	المبحث الثالث: الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها
95	المطلب الأول: جودة أداة الدراسة وملائمتها
96	المطلب الثاني: الإجابة على تساؤلات الدراسة
105	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
132	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
135	خلاصة الفصل
137	خاتمة
140	قائمة المراجع
146	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	قائمة الجداول	III
02	مقارنة الدراسات باللغة العربية مع الدراسة الحالية	49
03	مقارنة الدراسات باللغات الأجنبية مع الدراسة الحالية	60
04	درجات مقياس ليكرت الخماسي	87
05	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل اتجاه	87
06	مقياس تحديد الأهمية النسبية	88
07	عدد الاستثمارات الموزعة والصالحة للدراسة	88
08	خصائص عينة الدراسة	89
09	معامل ثبات مقياس الدراسة (ألفا كرونباخ)	95
10	الاتساق الداخلي لمحاو الاستبيان (ارتباط بيرسون)	95
11	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	96
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور سلوك المواطنة	97
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور التعلم التنظيمي	100
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور التحول الرقمي	103
15	نتائج اختبار $T-Test$ الأحادي للعينة	106
16	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي	107
17	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الايثار والتحول الرقمي	108
18	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد وعي الضمير والتحول الرقمي	109
19	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الروح الرياضية والتحول الرقمي	110
20	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين السلوك الحضاري والتحول الرقمي	112
21	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الكياسة والتحول الرقمي	113
22	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي	114
23	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الايثار والتعلم التنظيمي	115
24	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد وعي الضمير والتعلم التنظيمي	116
25	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الروح الرياضية والتعلم التنظيمي	118
26	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد السلوك الحضاري والتعلم التنظيمي	119
27	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الكياسة والتعلم التنظيمي	120

121	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التعلم التنظيمي والتحول الرقمي	28
122	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين البعد الاستراتيجي والتحول الرقمي	29
124	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين البعد التنظيمي والتحول الرقمي	30
125	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الثقافة والتحول الرقمي	31
126	تحليل الوساطة باستخدام تقنية <i>Bootstrapping</i> لدور التعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية	32
128	نتائج اختبار <i>(t)</i> لفحص الفروق تعزى لمتغير الجنس	33
129	تحليل التباين الأحادي للمتغيرات (العمر، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، درجة التحكم في التكنولوجيا) على سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي	34

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	خ
02	مراحل التحول الرقمي	15
03	نموذج كروسان لاند ووايت للتعلم التنظيمي	31
04	نموذج <i>Huber</i> للتعلم التنظيمي	32
05	موقع المديرية والقواعد التابعة لمؤسسة سوناطراك	83
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	85

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان المستخدم في الدراسة	146
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	156
03	مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (<i>SPSS v27</i>) وبرنامج (<i>jamovi</i>)	157
04	شهادة تربص	177

قائمة المختصرات

الرقم	الاختصار	المدلول	الدلالة باللغة العربية
01	OCB	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	سلوك المواطنة التنظيمية
02	OL	<i>Organizational Learning</i>	التعلم التنظيمي
03	DT	<i>Digital Transformation</i>	التحول الرقمي
04	SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
05	LLCI	<i>Lower-Level Confidence Interval</i>	الحد الأدنى لمجال الثقة
06	ULCI	<i>Upper-Level Confidence Interval</i>	الحد الأعلى لمجال الثقة
07	Sig / P	<i>Significance Level</i>	مستوى الدلالة الإحصائية
08	R	<i>Correlation Coefficient</i>	معامل الارتباط
09	R ²	<i>Coefficient of Determination</i>	معامل التحديد
10	F	<i>F-Test Value</i>	قيمة اختبار التباين
11	T	<i>T-Test Value</i>	قيمة اختبار تي
12	ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>	تحليل التباين الأحادي

مقدمة

في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة في عالم الأعمال، أصبحت الشركات في تنافس وصراع مستمر على التميز والريادة، وخصوصاً بعد جائحة كورونا التي غيرت قوانين التنافس ومعايير القوة، وقدرت هذه الأخيرة على مواكبة التكنولوجيا والأنظمة الحديثة، فانقسمت المؤسسات إلى نوعين، الأول يسعى للاستفادة من هذا الوضع ومحاوله توسيع الفجوة بينها وبين منافسيها من خلال تبني وامتلاك تكنولوجيا وأساليب عمل حديثة، أما الثاني فهي مؤسسات تصارع من أجل البقاء والصمود، أو الخروج من السوق بأقل الأضرار الممكنة.

لقد فرض هذا الواقع الجديد "التحول الرقمي" كضرورة استراتيجية لا غنى عنها، فلم يعد التحول الرقمي خياراً ترفيهياً بل أصبح ركيزة أساسية لضمان الاستمرارية والفعالية التنظيمية إلا أن تبني التقنيات الحديثة والرقمنة الشاملة يواجه تحديات جمة، تتجاوز الجوانب التقنية البحتة لتشمل الثقافة التنظيمية والسلوك البشري داخل المنظمة، وهو ما يجعل العامل الإنساني الحلقة الأهم في سلسلة هذا التحول.

في خضم التحديات المعقدة التي ترافق مساعي التغيير والتحول، يقف "سلوك المواطنة التنظيمية" على خط التماس كعنصر يثير الكثير من التساؤلات؛ فهل تكفي الرغبة التطوعية للموظفين، بما تحمله من إثارة ووعي ضميري، لتشكيل تلك القوة الخفية التي ترويض المبادرات الرقمية وتدفع عجلة التكيف مع التكنولوجيا إلى الأمام؟

غير أن هذا التساؤل المبدئي يفتح الباب أمام لغز تنظيمي أعمق. فالسلوكيات الإيجابية الفردية، مهما بلغت قوتها، قد تظل قاصرة أو محدودة الأثر إن لم تتفاعل مع سياق تنظيمي يحضنها. وهنا، يبرز مفهوم "التعلم التنظيمي" لي طرح إشكالية جوهرية: هل يمكن أن يكون هذا التعلم هو "الصندوق الأسود" أو الحلقة المفقودة التي تترجم تلك المبادرات الطوعية إلى قدرات مؤسسية ومعارف راسخة؟ وهل يمتلك حقاً القدرة على لعب دور "الجسر" أو المتغير الوسيط الذي يربط بين معنويات الموظفين والنتائج الاستراتيجية المرجوة من التحول الرقمي.

انطلاقاً من هذا التشابك الغامض بين السلوك والممارسة والمعرفة، تأتي هذه الدراسة لتغوص في أعماق هذه الديناميكية. إنها رحلة بحثية تسعى لاستكشاف ما وراء الكواليس التنظيمية، وفك شفرة التفاعل بين سلوك المواطنة والتحول الرقمي في ظل بيئة التعلم التنظيمي، تاركة مساحة واسعة من الترقب لاكتشاف كيف ستتشكل هذه الروابط على أرض الواقع، وما ستسفر عنه البيانات الميدانية من حقائق واستنتاجات ستوضح معالمها تباعاً في الفصول القادمة.

• إشكالية الدراسة:

تقف مؤسسة سوناطراك كشريان نابض يغذي جسد الاقتصاد الوطني، فهي ليست مجرد كيان صناعي يتربع على عرش قطاع المحروقات، بل هي القلعة الاستراتيجية التي تصون الاستقرار المالي للبلاد وتضمن مكانتها التنافسية في الخارطة الطاقوية العالمية. وبموازاة هذا الثقل الاقتصادي، تنبض المؤسسة بروح مجتمعية عميقة، حيث تبلور هويتها كـ "مؤسسة مواطنة" تأبى أن ينحصر دورها في معادلات الربح والإنتاج ولغة الأرقام. إنها تمتد جذورها في عمق النسيج المجتمعي، جاعلة من الاستثمار في الإنسان، والارتقاء ببيئة العمل، وتنمية القدرات المحلية، عقيدة راسخة في ثقافتها التنظيمية.

اليوم، وفي ظل أمواج التحول الرقمي التي تعيد تشكيل بيئة الأعمال العالمية، تدرك هذه القلعة الاقتصادية الكبرى أن ترسانتها التكنولوجية وبنيتها التحتية المتطورة لن تبلغ غاياتها الاستراتيجية ما لم تكن مسنودة برأس مال بشري استثنائي. فالرهان الحقيقي في هذه المرحلة المفصلية لم يعد يقتصر على استيعاب أحدث المنظومات الرقمية أو اقتنائها، بل يتجاوز ذلك إلى صياغة عقلية تنظيمية متجددة، قادرة على احتضان هذا التحول وقيادته بمرونة وشغف، من هنا نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية؟

وللإلمام بجميع جوانب إشكالية الدراسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية وادي نومر سوناطراك من وجهة نظر العاملين، وما هو البعد السائد بها؟
- 2- ما مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك من وجهة نظر العاملين، وما هو البعد السائد بها؟
- 3- ما مستوى ممارسة التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك من وجهة نظر العاملين، وما هو البعد السائد بها؟
- 4- ما مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين؟
- 5- ما مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين؟
- 6- ما مدى تأثير التعلم التنظيمي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين؟
- 7- ما مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين؟
- 8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، درجة التحكم في التكنولوجيا)؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد مستوى من ممارسة أبعاد من سلوكيات المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي في مديرية وادي نومر لولاية غرداية، من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضية الرئيسة الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضية الرئيسة السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، درجة التحكم في التكنولوجيا).

• أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي للدراسة يتمحور حول معرفة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي لدى موظفي مديرية وادي نومر التابعة لمؤسسة سوناطراك بولاية غرداية، ويتضمن هذا المسعى أيضا تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على واقع ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية وادي نومر سوناطراك بولاية غرداية من وجهة نظر الموظفين؛

2- التعرف على واقع التعلم التنظيمي لدى موظفي مديرية وادي نومر سوناطراك بولاية غرداية؛

3- التعرف على واقع التحول الرقمي لدى موظفي مديرية وادي نومر سوناطراك بولاية غرداية؛

4- دراسة أثر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

5- دراسة أثر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية على تحسين التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة؛

6- دراسة أثر التعلم التنظيمي على تحسين التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة؛

7- تقديم عدد من المقترحات لقادة المؤسسة محل الدراسة من أجل رفع مستوى التحول الرقمي من خلال خلق تآزر استراتيجي بين ممارسات التعلم التنظيمي والمبادرات الفردية الطوعية (سلوك المواطنة)، لتحويل التحديات الرقمية إلى فرص حقيقية للنمو والابتكار المؤسسي.

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في مجموعة من العناصر نوجرها في:

• الأهمية العلمية:

- تقديم تأصيل نظري حديث يفكك طبيعة التشابك الديناميكي بين السلوكيات التطوعية (سلوك المواطن) ومساعي التكيف التكنولوجي (التحول الرقمي)، وهو ميدان لا يزال يفتقر إلى النمذجة العميقة في البيئة الأكاديمية.
- بلورة نموذج تفسيري متكامل يختبر دور "التعلم التنظيمي" كآلية وسيطة، مما يقدم إضافة نوعية تكشف كيف تتحول المبادرات الفردية والروح المعنوية إلى معارف مؤسسية وقدرات استراتيجية ملموسة.
- نقل النقاش العلمي من الجانب التقني والمادي للرقمنة، إلى استكشاف المحرك السلوكي والمعرفي الذي يمثل الشرط الأساسي لنجاح أي انتقال تكنولوجي.

• الأهمية العملية:

- تزويد صناع القرار بأدوات وآليات عملية لاستثمار الرصيد السلوكي الإيجابي للموظفين (الإيثار، الوعي الضميري) كرافعة أساسية تضمن نجاح واستدامة مشاريع التحول الرقمي.
- تقديم حلول واقعية لبناء بيئة تعلم تنظيمية مرنة، قادرة على امتصاص صدمات التغيير التكنولوجي وتحويلها إلى ممارسات يومية سلسلة تقضي على التردد أو الرفض لدى الكادر البشري.
- توجيه أنظار الإدارة العليا إلى ضرورة عدم الاكتفاء باقتناء أحدث المنظومات الرقمية، بل بناء "ثقافة تنظيمية" تحتضن هذه التكنولوجيا، مما يعزز الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية للمؤسسة في قطاع المحروقات.

• حدود الدراسة:

بهدف التحكم في موضوع الدراسة، قمنا بوضع حدود للدراسة تتمثل فيما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة بشكل أساسي على معرفة وتحليل دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات سلوك المواطن التنظيمية والتحول الرقمي، حيث تم تحديد أبعاد متغيراتها اعتماداً على الدراسات السابقة، فتمثلت أبعاد سلوك المواطن التنظيمية في (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الكياسة)، وتمثلت أبعاد التعلم التنظيمي في (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، بعد الثقافة)، بينما تمثلت أبعاد التحول الرقمي في (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية)؛

- 2- الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مديرية وادي نومر سوناطراك بولاية غرداية؛

- 3- الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من (22 مارس 2026) إلى غاية (02 أبريل 2026)؛

- 4- الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة عينة من موظفي مديرية وادي نومر سوناطراك، والبالغ عددهم (40) موظفاً وموظفة ما بين وظيفة (إطار، مهندس، وتقني).

• صعوبات الدراسة:

لا بد أن يواجه كل عمل بحثي صعوبات تعيق تقدمه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه، ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال هذه الدراسة ما يلي:

1- صعوبة الحصول على المراجع المباشرة التي تناولت متغيرات الدراسة مجتمعة معاً، مما يدفع إلى بذل جهدا ووقتا معتبرين في البحث عن دراسات تخدم الموضوع سواء كانت باللغة العربية أو حتى الأجنبية منها.

2- نخوف وتردد تجاوب بعض موظفي المؤسسة مع استمارة الاستبانة نظرا لحساسية الموضوع وضنا منهم أنه سيدخلهم تحت طائلة المساءلة من طرف مسؤوليهم، مما أثر نوعا ما على حجم العينة لتحفظهم على الإجابة أو عدم تقديم الاستبيان من الأصل؛

3- صعوبة توسيع حجم مجتمع الدراسة الميدانية، نظرا لطبيعة نظام العمل في المؤسسة (نظام التناوب) وتوزع العمال على ورشات ومحطات مختلفة، مما يتطلب جهدا أكبر ووقتا أطول، خصوصا وأن مؤسسة سوناطراك من ضمن أهم المؤسسات الجزائرية في قطاع المحروقات لما يقابله من سياسات وإجراءات صارمة خصوصا مع الأشخاص الغير منتمين للمؤسسة.

• هيكل الدراسة:

تم إعداد هذه المذكرة وفق منهجية (IMRAD) ونوجزها في مجموعة من العناصر المتمثلة في:

📌 القسم الأول: النموذج المفاهيمي والهيكل لعلاقات الدراسة

يعكس هذا النموذج الهندسة التحليلية الدقيقة للدراسة، حيث يحدد مسارات التأثير بين السلوكيات الفردية والنتائج المؤسسية عبر البيئة المعرفية، استنادا إلى الأبعاد والمتغيرات المحددة للبحث .

1- مكونات النموذج الهيكلي (أبعاد المتغيرات):

• المتغير المستقل: سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)

- الإيثار (Altruism)

- واعي الضمير (Conscientiousness)

- الروح الرياضية (Sportsmanship)

- السلوك الحضاري (Civic Virtue)

- الكياسة (Courtesy)

• المتغير الوسيط: التعلم التنظيمي (OL)

- البعد الاستراتيجي (Strategic Dimension)

- البعد التنظيمي (Organizational Dimension)

- بعد الثقافة (Culture Dimension)

• المتغير التابع: التحول الرقمي (DT)

- المتطلبات التكنولوجية (Technological Requirements)

- استراتيجية التحول الرقمي (Digital Transformation Strategy)

- الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي (Organizational Culture for Digital Transformation)

- الموارد البشرية الرقمية (Digital Human Resources)

- المتغيرات الضابطة والوظيفية: الجنس، العمر، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، ودرجة التحكم في التكنولوجيا.

2- شبكة المسارات والعلاقات الهيكلية المقترحة:

- المسار المباشر الأول: يختبر الأثر ذو الدلالة الإحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده على التعلم التنظيمي .
- المسار المباشر الثاني: يختبر الأثر ذو الدلالة الإحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده على التحول الرقمي .
- المسار المباشر: يختبر الأثر المباشر لسلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي .
- الأثر غير المباشر (الوساطة): يمثل جوهر النمذجة في هذه الدراسة، حيث يختبر دور التعلم التنظيمي كآلية ناقلة (متغير وسيط) بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي .

📌 القسم الثاني: الهيكل التنظيمي للأطروحة

تمت هندسة الفصول والمباحث لتناسب منطقياً من التأصيل النظري إلى المراجعة النقدية للأدبيات، وصولاً إلى الإسقاط الميداني والتحليل الإحصائي الدقيق .

مقدمة عامة للدراسة: تتضمن التوطئة، طرح الإشكالية والتساؤلات الفرعية، صياغة الفرضيات (المباشرة والوسيطية والتباينية)، تحديد الأهداف، الأهمية العلمية والعملية، والحدود الموضوعية والمكانية والزمانية .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي وسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي: يتناول المفاهيم، الأهمية، المتطلبات التقنية والبشرية، تقنيات التحويل ومراحلها، بالإضافة إلى تحدياته .
- المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية: يغطي المرتكزات الفكرية والنشأة، الأبعاد الحاكمة للسلوك، والمحددات والنظريات المفسرة له مثل نظرية التبادل الاجتماعي والعدالة التنظيمية .
- المبحث الثالث: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي: يستعرض المفهوم والأهمية، أنواع التعلم وأبعاده (الاستراتيجي، التنظيمي، الثقافي)، وأهم النماذج المفسرة له ومخرجاته .

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

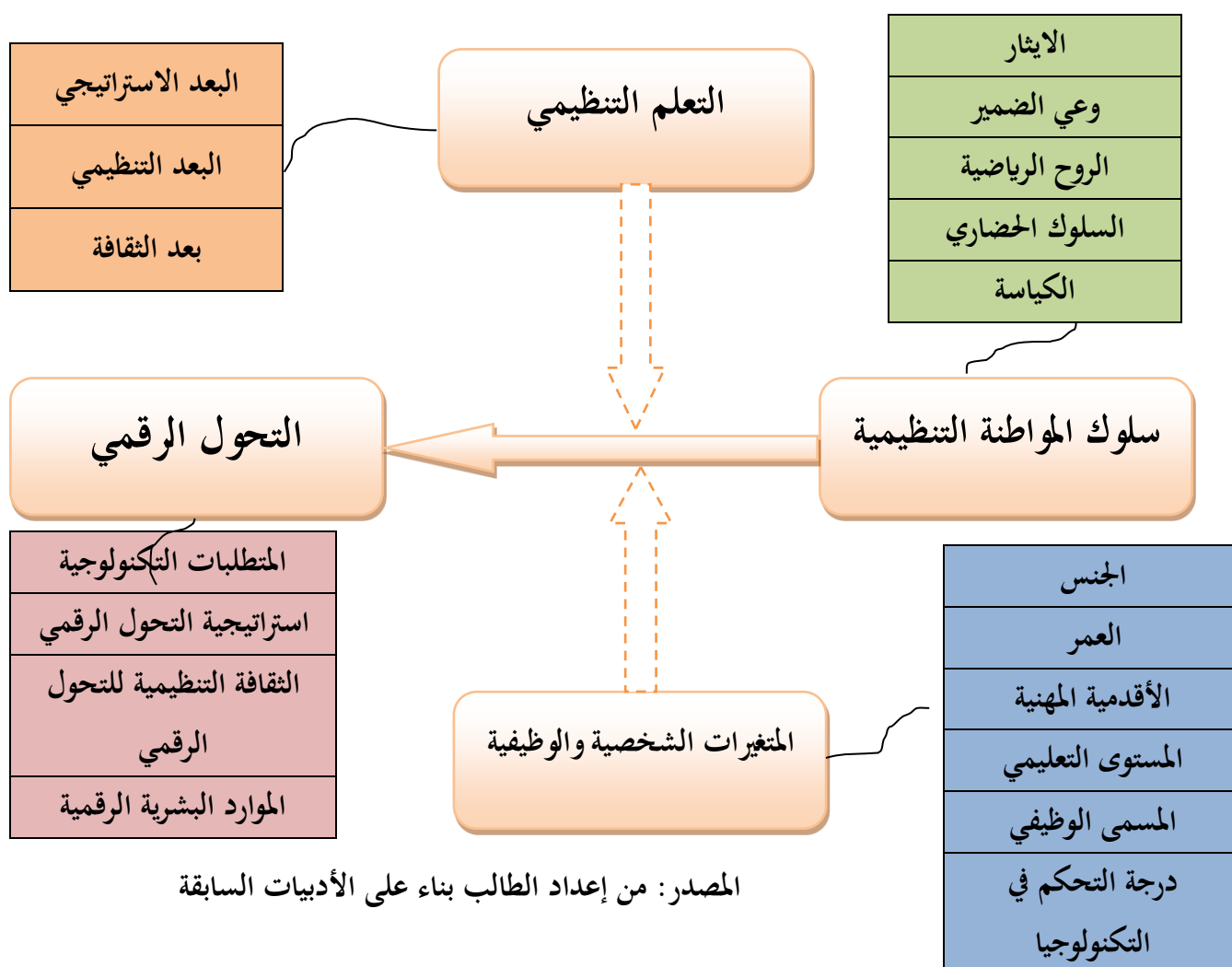
- المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية: عرض كرونولوجي وموضوعي للجهود البحثية السابقة التي تناولت تقاطعات متغيرات الدراسة.
- المبحث الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة: تحديد الفجوة البحثية وإبراز أوجه التشابه والاختلاف والقيمة المضافة .
- المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة: بناء الجسر المنطقي الذي يربط المتغيرات الثلاثة ويبرر فرضية الوساطة .

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية وادي نومر سوناطراك

- المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة: التعريف الجغرافي والتاريخي لمديرية وادي نومر، وتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- المبحث الثاني: عرض عناصر الدراسة وإجراءاتها الميدانية: تصميم الاستبيان، تحديد مجتمع الدراسة (40 مفردة)، تحليل الخصائص الديمغرافية، وضبط برامج المعالجة الإحصائية (SPSS) و (Jamovi).
- المبحث الثالث: الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها: تقييم جودة الأداة (ألفا كرونباخ، بيرسون)، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل الانحدار الخطي، اختبار الوساطة باستخدام تقنية (Bootstrapping)، واختبارات التباين الديمغرافية.
- نموذج الدراسة

يمكن تلخيص هيكل الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الأدبيات السابقة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للتحول الرقمي
وسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم
التنظيمي

تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة وتطورات تكنولوجية هائلة جعلت من التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لبقاء المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية في شتى القطاعات. ولا يقتصر نجاح هذا التحول الجذري على مجرد تبني التقنيات الحديثة، بل يتطلب بيئة تنظيمية مرنة تتبنى التعلم التنظيمي كعملية مستمرة لتحويل الخبرات الفردية والجماعية إلى رأس مال معرفي مدمج في هيكل المنظمة وثقافتها. ولضمان استدامة هذه العمليات وتجاوز التحديات التنظيمية، تبرز الحاجة الملحة للاعتماد على المورد البشري الفعال من خلال تشجيع سلوك المواطنة التنظيمية، والذي يمثل مجموعة من السلوكيات التطوعية الإيجابية التي يقدمها الأفراد خارج نطاق أدوارهم الرسمية لدعم فعالية وكفاءة المنظمة. إن هذا الترابط الوثيق يشكل الإطار المفاهيمي لفهم كيفية المنظمات وتطورها في ظل التعقيدات الحالية. ومنه سنحاول في هذا الفصل الإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بالأدبيات النظرية لتغيرات الدراسة الأساسية، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحول الرقمي؛

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية؛

المبحث الثالث: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي

في عصر تتسارع فيه وتيرة التكنولوجيا وتتضاعف فيه تدفقات البيانات يوما بعد يوم، م يعد التكيف التقليدي كافياً لضمان البقاء، بل أمست الاستجابة الاستراتيجية حتمية وجوذية، حيث تتفوق المنظمات الرائدة بقدرتها على تحويل هذا الزخم المعلوماتي الغزير إلى بصيرة مؤسسية نافذة، تعيد من خلالها هندسة نماذج أعمالها، وتستثمر في أصولها المعرفية لتأسيس ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها الريادة في بيئة لا تعترف إلا بالمرونة والابتكار المستمر، حيث سنقوم في هذا المبحث بعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحويل الرقمي، وذلك كآتي:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحويل الرقمي

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم التحويل الرقمي من طرف مجموعة من الباحثين والمنظرين، بإضافة إلى ذكر أهميته بالنسبة للمؤسسات في مختلف المجالات، والتقسيم يكون كالتالي:

الفرع الأول: مفهوم التحويل الرقمي

يعتبر التحويل الرقمي مفهوما مركبا يجمع بين البعدين التقني والتنظيمي، وقد تعددت تعريفاته بتعدد الزوايا التي ينظر منها إليه، ومن ضمن هذه المفاهيم نذكر:

يعرف فريق من الباحثين التحويل الرقمي بأنه: "عملية معقدة تشمل دمج التقنيات المتقدمة، وتعديل نماذج الأعمال، وتكييف المناهج الإدارية ويشمل التخطيط الاستراتيجي، واختبار التقنيات، والتوسع التدريجي، وتقييم الكفاءة"¹. ويعرف التحويل الرقمي في سياق المدن الذكية: أنه عملية مستمرة لتسخير التقنيات لتحسين تقديم الخدمات وتصميمها، وضمان الكفاءة وإمكانية الوصول، مع تقليل أثر العمليات الحضرية على البيئة، وتوفير بيئة حاضنة للابتكار للأجيال الحالية والمستقبلية.²

ويشير التحويل الرقمي أيضا إلى العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بإدماج التقنيات الرقمية في جميع المجالات التشغيلية، بما يغير جذريا طريقة عملها وكيفية تقديم القيمة لأصحاب المصلحة.³

ويمكن تعريف التحويل الرقمي أيضا على أنه تبني مهارات تكنولوجيا يسهل الوصول إليها، من خلال إحداث تغييرات في البنية التكنولوجية للشركة، بما في ذلك منتجاتها وخدماتها وعملياتها، من شأنها تعزيز استجابة المنظمة لتغيرات السوق.⁴ ومنه نستنتج أن التحويل الرقمي هو عملية استراتيجية شاملة تستخدم التقنيات الرقمية لخلق قيم جديدة، أو تعديل القيم الحالية، في جميع المستويات التنظيمية، مما يؤدي إلى تغيير جوهري في نموذج العمل وتبسيطه، مما ينعكس إيجابا على إنتاجية المنظمة وقدرتها التنافسية مستقبلا.

1 Denys Ivanovych Bilyi and Olha Ivanivna Harafonova, METHODOLOGICAL ASPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES IN DIFFERENT ECONOMIC SECTORS, ECONOMIC SYNERGY, No.1 (15), 2025, p

2 International Telecommunication Union Standardization Sector, Enabling digital transformation in smart sustainable cities – Master plan, ITUPublications, Switzerland, P vii.

3 Nurul Wahdaniyah and al, A Meta-Analysis of the Relationship Between Digital Maturity and Digital Transformation, Society, 13(2), 2025.

4 Hayet Kaddachi and al, Digital Transformation and the D17 Application: A Case Study of the Tunisian Post Office, Munich Personal RePEc Archive, No. 120564, 2024, p 3.

الفرع الثاني: أهمية التحويل الرقمي

يحدث المسار الرقمي نقلة نوعية ذات أبعاد إيجابية واسعة النطاق، تنعكس ثمارها بوضوح على كافة المستويات الفردية والقطاعية. وتتجلى القيمة الاستراتيجية لهذا التحويل في قدرته الفعالة على ترشيد النفقات واختزال الجهد، إلى جانب إعادة هندسة العمليات لتعزيز الكفاءة التشغيلية وضمان انسيابها. وعلاوة على ذلك، يمثل هذا التوجه التكنولوجي تحاوريا جذريا للأنماط الكلاسيكية الموروثة، إذ يؤسس لبيئة خدمية مبتكرة ترتقي بنوعية المخرجات، وتبسط المسارات الإجرائية، مما يضمن تقديم خدمات مرنة ومتميزة تلي تطلعات الجمهور بكفاءة عالية. ويمكن تلخيص فوائد التحويل الرقمي في النقاط التالية:⁵

- تسريع وتيرة العمليات الإجرائية: إضفاء ديناميكية عالية على روتين العمل اليومي، مما ينعكس إيجاباً على انسيابية الأداء التشغيلي وجودة مخرجاته.
- المرونة في الابتكار الخدمي: تهيئة بيئة تنظيمية محفزة تتيح تصميم وطرح خدمات مستحدثة بفعالية، مع ضمان الاستجابة الفورية للمتغيرات واحتياجات المستفيدين.
- تعزيز الحوكمة وتقليص الانحرافات: ترسيخ مبادئ الرقابة المؤسسية وتعميق ثقافة الشفافية، وهو ما يسهم بشكل جذري في تحجيم الأخطاء البشرية والتشغيلية.
- تعظيم العوائد الإنتاجية: مضاعفة معدلات الإنجاز الكلي عبر توظيف بنى تحتية تقنية متطورة، قادرة على استيعاب ومعالجة المهام المعقدة ضمن أطر زمنية مختزلة.
- دعم الرؤى الاستراتيجية: استثمار الحلول التكنولوجية كأداة استراتيجية لاستشراف المستقبل، وبناء قدرات تنبؤية دقيقة توجه مسارات التخطيط المؤسسي الفعال.
- الارتقاء بالتجربة الإدارية للعملاء: تحسين الفاعلية القيادية من خلال هندسة العمليات وتبسيط مسالك تقديم الخدمات، مما يضمن تلبية تطلعات الزبائن وتيسير معاملاتهم بسلاسة.
- توظيف البيانات استراتيجياً: استغلال القدرات التحليلية المتقدمة لمعالجة قواعد البيانات الضخمة، وتحويلها إلى مؤشرات حاسمة تدعم صناعة القرار الرشيد والمبني على الأدلة.
- تجسيد الالتزام المجتمعي: الوفاء بأهداف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من خلال ابتكار حلول رقمية مستدامة، تسهم في الارتقاء بجودة الحياة العامة وتخدم المنفعة المشتركة للمجتمع.
- يستنتج أن التحويل الرقمي يمثل منظومة استراتيجية شاملة ترتقي بالأداء المؤسسي من خلال إرساء بيئة عمل تتسم بالمرونة، والسرعة، والكفاءة العالية. فهو أداة حاسمة لترشيد التكاليف والجهود، وتعزيز الشفافية وجودة الخدمات، إلى جانب استثماره الفعال للبيانات الضخمة في دعم صناعة القرار واستشراف المستقبل؛ مما يضمن في النهاية تحقيق التميز التشغيلي وخدمة المجتمع بفعالية واقتدار.

5 بن دهكال عمر عبد العزيز، التحويل الرقمي كآلية لتفعيل الاتصال الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية- دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط-، أطروحة دكتوراه، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة غرداية، 2025/2024، ص ص 43-44.

المطلب الثاني: متطلبات وتقنيات التحويل الرقمي

الفرع الأول: متطلبات التحويل الرقمي

على الرغم من تباين الرؤى والأطروحات الأكاديمية في تأطير الأبعاد والمتطلبات الأساسية لإرساء دعائم التحويل الرقمي، إلا أن الإجماع العلمي للمختصين تبلور حول جملة من المرتكزات المحورية الآتية⁶:

- **البعد الاستراتيجي والتخطيطي:** ويتمثل في بلورة توجه مؤسسي واضح نحو الرقمنة، يقوم على التوافق التام بين الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية العليا. ويشمل ذلك تبني مرونة استباقية لتحديث الخطط التشغيلية بما يتماشى مع المتغيرات التقنية والتنظيمية، فضلاً عن ضمان التكامل الفعال مع كافة أصحاب المصلحة، واعتماد مقاربات ابتكارية وخلاقة في رسم مسارات التحويل.
- **البنية التحتية التكنولوجية:** ارتكاز المنظمة على منظومة تقنية شاملة تضمن تقديم خدمات فائقة الجودة للمورد البشري والعملاء على حد سواء. ويستوجب هذا توظيفاً أمثلاً للموارد المادية (من أجهزة، وبرمجيات، وشبكات تخزين)، تحت إدارة وإشراف فرق هندسية متخصصة تكفل استدامة وانسيابية العمليات عبر مختلف بيئات العمل ومراكز البيانات.
- **المنظومة الإجرائية والأمنية:** حتمية صياغة سياسات متكاملة لأمن المعلومات تهدف إلى حماية الأصول المعرفية للمنظمة. ويتضمن ذلك إرساء آليات رقابية صارمة تضمن جودة وموثوقية البيانات، وتحويل دون أي اختراقات أو انتهاكات لخصوصيتها، مما يوفر بيئة تشغيلية آمنة تُعد شرطاً مسبقاً لنجاح مسار الرقمنة.
- **رأس المال البشري:** يمثل العنصر البشري المحرك الفعلي والضامن لنجاح هذه النقلة، مما يحتم بناء وتأهيل كفاءات تمتلك قدرات متقدمة في مجالات إدارة النظم، وتحليل البيانات، ودعم صناعة القرار. ويقترن ذلك بضرورة تشكيل وعي استراتيجي عميق لدى العاملين بأهمية وحتمية التكيف مع التغير التكنولوجي.
- **البيئة والثقافة المؤسسية:** تُعد الثقافة التنظيمية الداعمة حجر الزاوية في إدارة التغير والتطوير المستمر، وذلك بشقيها: المادي (الاستخدام الأمثل للتقنيات) والأخلاقي (الالتزام بضوابط الاستخدام السليم واحترام حقوق الملكية الفكرية). فهذه الثقافة هي التي تصوغ الهوية التشغيلية للمنظمة، وتوجه السلوك الوظيفي نحو التكيف المرن، وتشجع على التشارك المعرفي، والتعلم المؤسسي، وتبني الممارسات الحديثة.

6 آسيا بلقاضي، متطلبات التحويل الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2024، ص ص 695 - 696.

الفرع الثاني: تقنيات التحول الرقمي

شهدت تقنيات التحول الرقمي تطورات كبيرة مؤخراً من بينها:⁷

- **منصات إنترنت الأشياء (IoT):** تمثل روابط استراتيجية تدمج الأصول المادية بالأنظمة الرقمية، مما يتيح للمنظمات مراقبة عملياتها لحظياً وإدارتها بكفاءة عالية، وتعد هذه الشبكة الضخمة من الأجهزة المتصلة محركاً حيوياً لتعزيز دقة القرارات التشغيلية، ورفع مستوى المرونة، ودعم قدرة المنظمات على الابتكار الاستباقي لتلبية متطلبات المستقبل.
- **الطباعة ثلاثية الأبعاد:** تقنية تصنيع متقدمة تعتمد على تحويل التصميم الرقمي إلى نماذج مادية عبر طبقات متتالية. وتتيح هذه التكنولوجيا مرونة فائقة في تعديل النماذج الأولية قبل اعتمادها النهائي، مما يعكس إيجاباً على ترشيد النفقات المالية واختصار الجهد البشري في مجالات متعددة أبرزها القطاع التعليمي والصناعي.
- **الحوسبة السحابية:** بنية تقنية توفر إمكانات حاسوبية وتخزينية فائقة عبر الإنترنت وفق مبدأ "الدفع حسب الاستخدام". وتغني هذه المقاربة المنظمات عن التكاليف الباهظة المرتبطة بتأسيس وإدارة مراكز البيانات المادية التقليدية.
- **تكنولوجيا الأجهزة المحمولة:** أحدثت الهواتف الذكية ثورة في أنماط التفاعل المالي، حيث وفرت بيئة آمنة ومرنة لعمليات الدفع الرقمي عبر نقاط البيع. وقد أسهمت التطبيقات المبتكرة من الشركات التقنية الكبرى في تعزيز ثقة المستهلكين للاعتماد الكلي على هذه الأجهزة في إنجاز معاملاتهم بسلاسة.
- **الواقع المعزز (AR):** تقنية تدمج المعلومات الافتراضية ببيئة العمل الحقيقية لتحسين الإدراك البصري للمستخدمين. وتبرز أهميتها في تبسيط مهام الصيانة المعقدة عبر إسقاط تعليمات افتراضية ثلاثية الأبعاد، فضلاً عن دورها المحوري في برامج التدريب التفاعلي عن بعد بمحاكاة دقيقة للواقع.
- **التحليل المتقدم للبيانات الضخمة (Big Data):** أمام العجز الذي تواجهه النظم التقليدية في استيعاب سيل المعلومات، يتدخل الذكاء الاصطناعي وخوارزميات التعلم العميق لمعالجة هذه البيانات الضخمة بسرعات استثنائية. وتهدف هذه العملية إلى استنباط أنماط ومؤشرات دقيقة تدعم صناعة القرار الاستراتيجي.
- **المنصات التفاعلية وشبكات التواصل:** أضحت هذه الشبكات قنوات اتصال حيوية لتبادل الرؤى والبيانات الفورية. وقد دفعت هذه الأهمية المؤسسات والهيئات الحكومية لتوظيفها كأدوات استراتيجية لتعزيز الشفافية وتقديم الخدمات الجماهيرية المباشرة. ونجد ضمن هذا الإطار أيضاً أنظمة التتبع الفضائي (GPS/GNSS) وهي شبكات ملاحية عالمية تدعم العمليات اللوجستية بإحداثيات مكانية وزمانية بالغة الدقة.
- **التكامل الآلي-البشري:** التناغم الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري لتأسيس بيئة "المصانع الذكية" التي تدير مواردها بمرونة مطلقة.

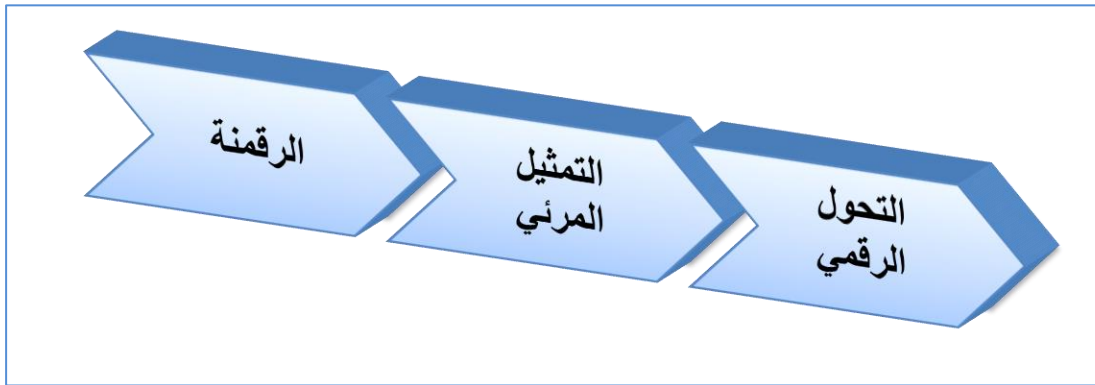
7 قرين ربيع، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته- نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية-، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2023، ص ص 62-65.

- أجهزة الاستشعار الذكية: أدوات رصد دقيقة تسهم في تحقيق الاستدامة البيئية وإدارة الموارد (كالطاقة والمياه) بكفاءة عالية، إلى جانب التنبؤ المبكر بالكوارث. وتساعد هذه المستشعرات في تصميم بيئات حضرية ذكية تُدار بفعالية، وبأقل نسب ممكنة من الأخطاء التشغيلية والتكاليف.
 - الأمن السيبراني وأنظمة التوثيق: حزمة من التدابير والبرمجيات الدفاعية الصارمة، المصممة خصيصاً لحماية البنية التحتية الشبكية، وقواعد البيانات، والأصول المعرفية من خطر الاختراقات أو الوصول غير المشروع.
 - أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM): حلت هذه البرمجيات المتقدمة كبديل رقمي متطور للأساليب الكلاسيكية، بهدف جمع بيانات المستفيدين، وتحليل تفضيلاتهم، وبناء تجربة تفاعلية مخصصة ترتقي بمستوى الخدمة المقدمة.
- المطلب الثالث: مراحل وتحديات التحول الرقمي

الفرع الأول: مراحل التحول الرقمي

يمكن تلخيص مراحل التحول الرقمي في ثلاث مراحل أساسية تتمثل في:⁸

الشكل رقم 02: مراحل التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على ما سبق

1- الرقمنة (النمذجة): (Digitization)

تمثل الرقمنة النمذجة المرحلة الأولى والتي تشير إلى تشفير المعلومات التناظرية إلى تنسيق رقمي (أي إلى أصفار) بحيث يمكن لأجهزة الحاسب الآلي تخزين المعالجة ونقل هذه المعلومات، وتشير الرقمنة إلى التغيير في المهام التناظرية إلى مهام رقمية أو تصورها على أنها دمج تكنولوجيا المعلومات مع المهام الحالية، وعلى نطاق أوسع باعتبارها تطوير أو تمكين لتكوينات الموارد الفعالة من حيث التكلفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات. وبناء على ما تقدم تعرف الرقمنة لوصف الإجراءات الخاص بتحويل المعلومات التمثيلية إلى معلومات رقمية. تتعلق الأمثلة باستخدام النماذج الرقمية في عمليات الطلب، أو استخدام الاستبيانات الرقمية، أو استخدام التطبيقات الرقمية للإعلانات المالية الداخلية. وعادة تعمل الرقمنة بشكل رئيسي على رقمنة عمليات الوثائق الداخلية والخارجية، ولكنها لا تغير أنشطة خلق القيمة.

8 سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع عشر، 2022، ص 57-58.

2- التمثيل المرئي: (Digitalization)

تشير المرحلة الثانية للتحويل الرقمي إلى مرحلة التمثيل المرئي والتي تعكس كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات أو التقنيات الرقمية لتغيير العمليات التجارية الحالية مثل، إنشاء قنوات اتصال جديدة عبر الإنترنت أو الهاتف المحمول التي تتيح لجميع العملاء الاتصال بسهولة مع الشركات، والتي تغير التفاعلات التقليدية بين الشركة والعملاء. وغالبا ما يشتمل هذا التغيير على تنظيم هياكل اجتماعية تكنولوجية جديدة مع مصنوعات رقمية، والتي لم تكن ممكنة بدون التقنيات الرقمية. وفي ظل مجال التكنولوجيا الرقمية تعمل تقنية المعلومات كعامل مساعد رئيسي للاستفادة من إمكانيات العمل الجديدة من خلال تغيير العمليات التجارية الحالية، مثل الاتصالات التوزيع، أو إدارة العلاقات التجارية. ومن خلال الرقمنة، تطبق الشركات التقنيات الرقمية لتحسين العمليات التجارية الحالية عن طريق السماح بتنسيق أكثر فعالية بين العمليات أو عن طريق خلق قيمة إضافية للعملاء من خلال تعزيز تجارب العميل، وبالتالي لا تركز الرقمنة على وفورات التكاليف.

3- التحويل الرقمي: (Digital Transformation)

هي المرحلة الأكثر انتشارا والتي تصف التغيير على مستوى الشركة والذي يؤدي إلى تطوير نماذج أعمال جديدة والتي قد تكون جديدة للشركات الرائدة أو الصناعة بشكل عام كما تتنافس الشركات فيما بينها من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال نماذج أعمالها، وكذلك من خلال الكيفية التي من خلالها يتم إنشاء المؤسسة وتقديم قيمة للعملاء، ثم تحويل العوائد المستلمة جراء استخدام العمليات الرقمية إلى أرباح. ويقدم التحويل الرقمي نموذج عمل جديد عن طريق تطبيق منطق عمل جديد لإنشاء القيمة والحفاظ عليها.

يؤثر التحويل الرقمي على الشركة بأكملها وطرق ممارستها للأعمال، ويتجاوز "التمثيل المرئي" تغيير العمليات والمهام التنظيمية البسيطة، حيث يعيد ترتيب العمليات لتغيير منطق عمل الشركة أو عملية خلق القيمة، على سبيل المثال، يتجلى التحويل الرقمي في قطاع الرعاية الصحية من خلال الاستخدام الواسع والعميق لتكنولوجيا المعلومات والذي يغير بشكل أساسي توفير خدمات الرعاية الصحية، كما يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات تحويليا ويؤدي إلى تغييرات أساسية في العمليات التجارية الحالية والإجراءات والقدرات، ويسمح لمقدمي الرعاية الصحية بدخول الأسواق الحالية الجديدة أو الخروج منها.

الفرع الثاني: تحديات التحويل الرقمي

حظي موضوع التحديات التي تعترض مسيرة التحويل الرقمي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظرا لما تفرزه من عقبات بنيوية ووظيفية تحول دون استثمار المنظمات الكامل لإمكانيات الرقمنة. وعليه، من أبرز هذه التحديات:⁹

9 بن أحمد عائشة، القدرات الديناميكية وأثرها على التحويل الرقمي الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي - دراسة حالة البنوك العمومية التجارية بولاية غرداية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2025/2024، ص ص 26-29.

أولاً: التحديات التكنولوجية والتقنية

لا يقتصر عبور جسر الرقمنة على تكديس قواعد البيانات، بل يكمن الإنجاز الحقيقي في القدرة على استنطاق هذه المعطيات وتوظيفها بذكاء. يتطلب هذا مساراً شاملاً يبدأ بالجمع والتنقية، ويمر بالتحليل والمعالجة، لينتهي بإرساء ضوابط حوكمة صارمة تضمن حماية الخصوصية وتتوافق مع التشريعات. والمفارقة هنا أن معظم المؤسسات تهدر النسبة الأكبر من رصيدها المعرفي، حيث تظل الغالبية العظمى من بياناتها اليومية حبسية الأرشفة دون استثمارها في صنع القرار. هذا الهدر يعكس ضعفاً متأصلاً في البنية التحليلية، ويشكل عقبة كأداء، خاصة أمام أنظمة الذكاء الاصطناعي التي تقتات أساساً على تدفقات هائلة من البيانات النقية والموثوقة لضمان دقة تنبؤاتها.

إلى جانب ذلك، تبرز حوكمة التكنولوجيا كبوصلة ضرورية لتوجيه التحويل الرقمي نحو خدمة الأهداف الاستراتيجية الكبرى. فلا يمكن الخوض في غمار الرقمنة دون استيعاب مسبق لكيفية توظيف هذه الأدوات في خلق القيمة وإدارة المخاطر. هذا يفرض على القيادات الإدارية طرح تساؤلات جوهرية قبل البدء بأي استثمار، تتعلق بتحديد التطبيقات الملائمة، ودراسة أثرها العميق على جودة الخدمات وهياكل الإنتاج، ورسم آليات التنسيق بين الإدارات التشغيلية والوحدات التقنية، مع ضمان أمن المعلومات خلال الفترات الانتقالية. ويرتبط بهذا المشهد تعقيد تقني آخر يتمثل في تكامل النظم؛ إذ يتطلب دمج الآليات الكلاسيكية كأنظمة إدارة العملاء وتخطيط الموارد—مع المنصات الذكية الحديثة هندسة معمارية بالغة الدقة لتفادي أي تضارب أو اختناق في البنية المعلوماتية الموروثة.

ثانياً: التحديات الاقتصادية والمالية

في ظل الاقتصاد المعرفي المعاصر، تجد الكيانات التجارية نفسها ملزمة باستيعاب القيمة الحقيقية لأصولها الرقمية غير الملموسة. فتقييم قواعد البيانات، والخبرات التقنية، والمعرفة المتراكمة، ودمجها بفعالية ضمن التقييم المالي الشامل للشركة، أصبح خطوة حتمية لتعزيز مكانتها التنافسية وقيمتها في السوق.

غير أن هذا الطموح غالباً ما يصطدم بصخرة التكاليف الرأسمالية والتشغيلية الباهظة. فبناء وتأسيس بنية تحتية تحاكي المنطق البشري وتعتمد على الذكاء الاصطناعي يستنزف ميزانيات ضخمة تتوزع بين اقتناء أحدث البرمجيات، وتحديث الأجهزة، وتأهيل الطواقم التشغيلية. هذا العبء المالي يضع الشركات، ولا سيما المتوسطة والصغيرة منها، أمام معضلة حقيقية لتبرير الجدوى الاقتصادية من هذه الاستثمارات، ما لم تكن مسلحة باستراتيجية مالية محكمة ورؤية تنفيذية شديدة الوضوح.

ثالثاً: التحديات التنظيمية والكوادر البشرية

لا تكتمل صورة التحويل الرقمي دون النظر إلى عمقه الإنساني؛ فالأجهزة والبرمجيات وحدها لا تصنع التغيير. تتجلى أولى العقبات في الممانعة الطبيعية للعاملين تجاه أي تعديل يمس روتينهم المهني، خشية تقادم مهاراتهم أو فقدان أدوارهم. ولتفكيك هذا الجمود، يصبح من الضروري تبني نهج تشاركي يُدمج الموظفين في صياغة ملامح المرحلة الجديدة ويستمع لأفكارهم، مما يعمق شعورهم بالانتماء لعملية التغيير. كما أن خلق بيئة تواصل مرنة وعابرة للأقسام يعزز ثقافة التعلم المتبادل، ويسهل انسيابية المعلومات عبر مختلف مفاصل المنظمة.

ولكي تثمر هذه الجهود التنظيمية، يبقى الدعم المطلق من قمة الهرم القيادي شرطاً لا بديل عنه. فالإدارة العليا هي المعنية برسم الرؤية، وتوفير الغطاء المالي، وخلق المناخ الداعم للابتكار، وغياب هذا الاحتضان يكتب نهاية مبكرة لأي مشروع رقمي ويقوض تنافسية المنظمة. ويتزامن ذلك مع أزمة خانقة تتمثل في الشح الحاد في الكفاءات المتخصصة كمهندسي الذكاء الاصطناعي وخبراء البيانات. وأمام هذا النقص في سوق العمل، تجد المؤسسات نفسها ملزمة بانتهاج مسار استراتيجي مزدوج: يعتمد على استقطاب العقول المتميزة من الخارج، بالتوازي مع إعادة تأهيل وتطوير كوادرها الداخلية، وبناء جسور تعاون متينة مع الأوساط الأكاديمية لضمان تدفق مستمر للخبرات التي تواكب طموحاتها في رحلة الرقمنة.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية

شهد الفكر الإداري تحولاً نوعياً من التركيز على الأداء الرسمي المحدد في الوصف الوظيفي إلى الاهتمام بالسلوكيات غير الرسمية التي تدعم فعالية المنظمة واستدامتها. وفي هذا السياق برز مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بوصفه أحد المفاهيم المحورية في حقل السلوك التنظيمي، لما له من دور في تفسير الفجوة بين الأداء الشكلي والأداء الفعلي داخل المنظمات. حيث سنحاول عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك كآتي:

المطلب الأول: المرتكزات الفكرية لسلوك المواطنة التنظيمية

الفرع الأول: نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تعود جذور مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية إلى ثلاثينيات القرن العشرين، مع أن استخدامه صراحة أول مرة في نهاية السبعينيات من نفس القرن، حيث يمكن تلخيص تطور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في ثلاث مراحل أساسية، هي كآتي:¹⁰

1 - المرحلة الأولى: مرحلة (Barnard) عام 1938م: حيث قدم مفهوم (الرغبة في التعاون)، فقد كان يؤمن بأن عملية التنظيم واداء المنظمة يعتمدان على الجهد التعاوني للعاملين، وقد أطلق **Barnard** على هذا الجهد مفهوم (نكران الذات) وهذا الفكر مختلف عما هو سائد لدى علماء الإدارة وممارسيها في تلك الحقبة (الإدارة الكلاسيكية) وأن ذلك الجهد التعاوني يؤدي دوراً هاماً لتحقيق الأداء الفعال للمنظمة، هذه المرحلة التي شهدت اسهامات تمثل أساس مفهوم المواطنة التنظيمية، حيث قام العديد من المنتسبين لهذه المرحلة بتبني هذه الأفكار وتطويرها تمهيداً للمرحلة القادمة.

2- المرحلة الثانية: مرحلة (Katz) عام 1964م: اعتمد **Katz** على أفكار **Barnard** حول مفهوم الرغبة في التعاون، وقام بتحديد ثلاث أنماط رئيسة لسلوك الفرد تتمثل في الكفاءة والفعالية الكلية لأي منظمة، وهذه الأنماط هي:

- **الدافعية للعمل:** وهي أن يتوافر لدى الفرد الدافعية والحافز الكافي للانضمام إلى المنظمة والاستمرار في العمل بها؛
- **الالتزام:** يجب أن ينفذ الفرد واجبات الوظيفة كما في الوصف الوظيفي بشكل مناسب؛
- **سلوكيات الدور الإضافي:** يجب أن يمارس الفرد بعض السلوكيات التعاونية الإبداعية بطريقة تلقائية أثناء قيامه بتحقيق أهداف المنظمة، تخرج هذه السلوكيات عن الوصف الوظيفي الرسمي.

ويؤكد **Katz** أن تلك السلوكيات التعاونية الإبداعية التلقائية ضرورية لبقاء المنظمة وتميزها، وأن المنظمات التي تعتمد فقط على النمطين السلوكيين الأول والثاني (الدافعية للعمل والالتزام تجاه الوظيفة) تمثل نمطاً اجتماعياً ضعيفاً وسريع الزوال. وتعتبر مرحلة **Katz** إضافة نوعية لتطور مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ حيث تم الانتقال من مفهوم الرغبة في التعاون إلى مفهوم أكثر دقة وتحديدًا وهو سلوكيات الدور الإضافي.

10 فوزية صالح الشمري، سلوك المواطنة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة التربوية، المملكة العربية السعودية، المجلد 36، العدد 144، 2022، ص ص 89-91.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة (Organ) عام 1977م: في نهاية السبعينيات ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية لأول مرة في كتابات **Organ** حيث استند على أفكار كل من **Barnard** و **Katz** في دراسته عن العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي، حيث ذكر أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى العلاقة السببية من الرضا إلى الأداء الوظيفي يرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بأنه الإنتاجية، ويؤكد **Organ** أنه يمكن الكشف عن تلك العلاقة السببية عند تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

مؤخرا حظيت سلوكيات المواطنة التنظيمية بإقبال كبير من قبل الطالبة والباحثين في عدة مجالات، وتوالت الدراسات النظرية والميدانية في هذا المجال لدورها في تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمات.

الفرع الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تعدد تعريف مصطلح سلوك المواطنة بين المنظرين والباحثين، وذلك بتعدد وجهات النظر، ومن هذه التعاريف نذكر: عرف (أورغان وزملائه (1988)) مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "سلوك فردي واعٍ وبصير لا يتم الاعتراف به بشكل مباشر وصريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، ويعمل بشكل عام على تحسين وظائف المنظمة".¹¹ ويمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية أيضا على أنها: مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار، ولا تدخل ضمن المسؤوليات الرسمية، دون انتظار مكافآت أو مقابل، كما لا يترتب عن عدم أدائها عقوبات، وتعتبر ذات أهمية كبيرة في الأداء الوظيفي الفعال.¹² يعرف أيضا: بمجموعة من السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق أدوارهم الرسمية بهدف تعزيز فعالية وكفاءة المنظمة.¹³

ويشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى الموقف السلوكي الطوعي والحقيقي والحماسي للموظفين دون الحاجة إلى أوامر صريحة أو سيطرة من المنظمة، والتصرفات الطوعية التي لا تحركها حوافز خارجية ولديها القدرة على تعزيز الأداء.¹⁴ ويعرفها "مهدي محمد علي اليامي": بتلك السلوكيات النافعة في المنظمة والتي لا يمكن تشجيعها أو تعزيزها على أساس التزامات الدور الرسمي كما لا يمكن جذبها باستخدام المكافأة التي يشملها عقد العمل الرسمي، كما انه الدور التطوعي والإيجابي من قبل الموظف اتجاه مؤسسته والتي تعد موطن له.¹⁵

11 Hamidreza Namjofared and others, Designing a Political Behavior Management Model Based on Organizational Citizenship Behavior, Journal of Management and educational perspective, Volume 7, Issue1, 2025, p257.

12 مجدي محمد إبراهيم موسى، دور محددات سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي بالتطبيق على المؤسسات الصناعية بمدينة 6 أكتوبر، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد الأول، 2024، ص343.

13 آزاد صالح، كزانك جميل صادق، شيماء عصمت محمد أمين، دور القيادة الأصيلة في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 21، العدد 70، 2025، ص130.

14 عبد الكريم دحان صالح الحوصلي، عبد الخالق هادي طواف، دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في (مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية) (SFHRP)، اليمن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 09، العدد 09، 2025، ص33.

15 مهدي محمد علي اليامي، دور الرسوخ الوظيفي في تعزيز المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على مستشفيات منطقة نجران بالملكة العربية السعودية، المجلة العمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 16، العدد 01، 2025، ص1072-1073.

نلاحظ من هذا التعريف أنه تم اعتبار المؤسسة على أنها بمثابة موطن للعامل، والسلوكيات الطوعية الناتجة عن العامل هي كرد فعل إيجابي تجاه مؤسسته.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن سلوك المواطنة التنظيمية هي سلوك يقوم به الفرد تطوعاً داخل المؤسسة، دون انتظار مقابل مادي أو معنوي، وتتجلى من خلال مساعدة الزملاء في العمل، المساهمة في حل المشكلات... الخ، والتي تنعكس إيجاباً على أداء المنظمة وسمعتها.

المطلب الثاني: أهمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الفرع الأول: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تبرز أهمية سلوك المواطنة من خلال الأدوار والوظائف التي تمارس داخل المنظمة وما هي الآثار الناجمة عنها ويمكن تناولها من المحاور التالية:¹⁶

- يدعم الإدارة بوسائل تؤدي لزيادة الناتج الإجمالي المتحقق والناجم من تفاعل الافراد داخل منظماتهم؛
- يعزز سلوك المواطنة من قدرة المديرين والزملاء في العمل على أداء وظائفهم بصورة أفضل ومن خلال منحهم (الوقت الكافي، الجدولة، التخطيط الفعال، حل المشاكل)؛
- وتبرز أهمية سلوك المواطنة من خلال انه لا يمكن ان تزدهر المنظمات وتبقى بدون شعور أعضائها أنهم أعضاء صالحون، ويكون عن طريق الاهتمام بالسلوك الإيجابي المتعلق بها فسلوك المواطنة يساهم بوضوح في تحقيق الميزة التنافسية وذلك لعدة من الموجودات الهامة في المنظمة، والتي تزيد من قدرتها التنافسية ويكون من خلال الولاء والإخلاص في العمل والتفاني ومما يؤدي الى ان المنافسين من المنظمات يواجهون صعوبات من خلال تقليدهم لعمل المنظمة؛
- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية المنظمات على مواجهة التحديات واغتنام الفرص بشكل أكثر فعالية؛¹⁷
- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات، ويقلل من مستوى التسرب الوظيفي؛¹⁸
- يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في الاستخدام الفعال للموارد المحدودة.¹⁹

الفرع الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

اقترح مجموعة من الباحثين من بينهم *Smith et al. (1983)*، و *Van Dyne et al. (1994)*، و *Podsakoff*

Mackenzie (1994)، وعلى رأسهم *Organ (1988)* مجموعة من الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية، والمتمثلة في:²⁰

16 عادل مجيد النصراوي، أثر جودة العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (بحث استطلاعي لآراء مجموعة من العاملين في المستشفيات الأهلية في كربلاء)، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الثالث، العدد 03، 2022، ص 208.

17 Nada Salah Yassin and al, Green Management and Its Effect on Organizational Citizenship Behavior among Staff Nurses, Egyptian Journal of Health Care, Vol.16, No.3, 2025, P 282.

18 حسام قرني، أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات - دراسة ميدانية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، 2025، ص 252.

19 William Makumbe, Linking ethical leadership to organisational citizenship behaviour and organisational commitment in public entities: the mediating role of perceived organisational support, Journal of Management Development, Vol 44, No 6, 2025, P 762.

20 Wee Wan Li, Mastura Jaafar, Towards the Adoption of Construction 4.0 Technology: Exploring the Role of Organizational Citizenship Behavior, Research in Management of Technology and Business, Vol. 5, No. 2, 2024, p 621.

1- الإيثار:

وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم مساعدة زملاء العمل في إتمام عملهم المتراكمة بسبب الغياب.²¹

2- الكياسة:

ويطلق عليها أيضا اللطف أو المجاملة، وهي سلوك اختياري يسعى إلى منع أو الحد من وقوع المشكلات في بيئة العمل، من خلال تقديم النصائح والتشاور مع الزملاء قبل اتخاذ قرارات قد تؤثر عليهم.²²

3- الروح الرياضية:

وهي تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز عمله.²³

4- السلوك الحضاري:

هو المشاركة البناءة من قبل الفرد العامل في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية، وأن الفرد يكون مسؤول عن المشاركة في الأمور المتعلقة بالمنظمة من أجل زيادة كفاءتها وفعاليتها.²⁴

5- وعي الضمير:

ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة واستراحات العمل بمجدية.²⁵

المطلب الثالث: المحددات والنظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

الفرع الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

تعد محددات سلوك المواطنة التنظيمية من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، إذ سعت الدراسات المتعددة إلى الكشف عن الأسباب الجوهرية التي تدفع الفرد إلى تجاوز متطلبات دوره الرسمي وتقديم جهود تطوعية تعود بالنفع على المنظمة. وفي هذا السياق، قدّم «Podsakoff» وزملاؤه عام 2000 مراجعة نقدية شاملة استندت

21 تاوتي أحمد، دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2021/2020، ص 34.

22 مشاعل صالح البطاح، سارة عبد الله آل حسين، حصة بنت سعد العريفي، معوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع بالملكة العربية السعودية، مجلة الآداب، المجلد 13، العدد، 02، 2025، ص 229.

23 تاوتي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

24 عبد الكريم دحان صالح علي الحوصلي، مرجع سبق ذكره، ص 846.

25 تاوتي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

إلى تحليل ما يزيد عن 160 دراسة تجريبية، خلصت إلى تصنيف هذه المحددات في أربع فئات رئيسية متميزة، يمكن عرضها على النحو الآتي:²⁶

• أولاً: الخصائص الفردية

تُشكّل الخصائص الفردية المجموعة الأولى من محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وتضم جملة من المتغيرات النفسية والموقفية المرتبطة بالفرد ذاته، وتتصدرها المتغيرات الآتية:

1- الرضا الوظيفي: يمثل الرضا الوظيفي أحد أقوى المتنبئات بسلوك المواطنة التنظيمية وأكثرها ثباتاً عبر الدراسات، إذ كشفت نتائج (تحليل ميتا) التي أجراها "بودساكوف وزملائه" أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بلغت ($r = 0.41$)، مما يدل على أن الموظف الراضي عن بيئة عمله أكثر ميلاً إلى تقديم سلوكيات تطوعية تتخطى حدود واجباته الرسمية.

2- الالتزام التنظيمي : أثبتت الدراسات أن الالتزام العاطفي تحديداً يرتبط ارتباطاً موجباً وذا دلالة بسلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.32$) ، ويفسر ذلك بأن الموظف الذي يشعر بانتماء حقيقي نحو منظمته يكون أكثر استعداداً للتبرع بوقته وجهده خارج نطاق المتطلبات الرسمية.

3- العدالة التنظيمية: تُعدّ العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) من أبرز محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وقد بلغ معامل ارتباط العدالة الإجرائية بسلوك المواطنة التنظيمية ($r = .38$) ، مما يعني أن إدراك الموظف للعدالة في توزيع المكافآت وفي الإجراءات المتبعة يولد لديه دافعا داخليا للمعاملة بالمثل عبر تقديم سلوكيات تتجاوز متطلبات الدور الرسمي.

4- الضمير المهني (الضمير الحي): على الرغم من أن المتغيرات الشخصية عموماً لم تثبت ارتباطاً قوياً بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن سمة الضمير المهني المستمدة من نموذج الشخصية الخماسي (*Big Five*) وهي ما يعرف بـ (*OCEAN*) وتعني الانفتاح (*Oppiennes*)، والضمير الحي (*Conscientiousness*)، والانبساط (*Extraversion*)، والقبول (*Agreeableness*)، والاستقرار العاطفي (*Neuroticism*)، شكلت استثناءً واضحاً، إذ أظهرت ارتباطاً موجباً ثابتاً مع مختلف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

ملاحظة جوهرية: أثبت *Podsakoff* وزملاؤه أن المتغيرات الديموغرافية كالجنس والعمر ومدة الخدمة، فضلاً عن معظم سمات الشخصية، لا ترتبط بقوة بسلوك المواطنة التنظيمية.

• ثانياً: خصائص المهمة

تشير الدراسات إلى أن طبيعة المهمة التي يؤديها الموظف تؤثر تأثيراً معتبراً في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يبديها، وتتمثل أبرز هذه الخصائص فيما يلي:

26 Philip Podsakoff and al, Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, Journal of Management, Vol. 26, No. 3, 2000, p 527-533.

- 1- **التنوع في المهارة وأهمية المهمة:** كلما تطلّبت المهمة توظيف مهارات متنوعة وكان لها أثر ملموس على حياة الآخرين، ارتفعت احتمالية أن يُبدي الموظف سلوكيات مواطنة تنظيمية، وذلك لما تُؤلّده هذه المهام من دافعية داخلية وشعور بالمعنى.
- 2- **التغذية الراجعة:** تُسهم التغذية الراجعة الواضحة والمنتظمة في تعزيز إدراك الموظف لمدى مساهمته الفعلية في المنظمة، مما يُحفّزه على تقديم جهود إضافية طوعية تتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات الرسمية. وهي عملية تزويد الفرد بمعلومات عن فعالية سلوكه/أدائه بهدف التوجيه والتحسين واتخاذ قرارات لاحقة تخص العمل إما بالتقدير أو التصحيح أو الملاحظة... إلخ
- **ثالثاً: الخصائص التنظيمية:**

تتعلق هذه الفئة من المحددات بالسياق التنظيمي العام الذي يعمل فيه الفرد، وتشمل:

- 1- **الدعم التنظيمي المدرك:** يشير هذا المفهوم إلى درجة اعتقاد الموظف بأن المنظمة تقدر مساهماته وتهتم برفاهيته، وقد أثبتت الدراسات أن ارتفاع هذا الإدراك يفضي إلى ارتفاع ملحوظ في مستويات سلوك المواطنة التنظيمية.
- 2- **التماسك الجماعي:** يسهم ارتفاع مستوى التماسك بين أعضاء الفريق في تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية الجماعية، مما يدفع الأفراد إلى تقديم سلوكيات مساعدة وتعاون تطوعية داخل بيئة العمل.
- 3- **الرسمية والصلابة التنظيمية:** كشفت الدراسات عن وجود علاقة عكسية بين درجة الرسمية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، إذ يميل الموظفون في البيئات التنظيمية الصارمة إلى التقيد بمحدود أدوارهم الرسمية دون تجاوزها.

• رابعاً: سلوكيات القيادة

تشكل سلوكيات القيادة أحد أقوى المحددات وأكثرها تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد خلصت الدراسات إلى أن ثقة الموظف في قائده بلغت أعلى معاملات الارتباط مع سلوك المواطنة التنظيمية ($r = 0.45$) ، وتتمثل أبرز سلوكيات القيادة المؤثرة في:

- 1- **القيادة التحويلية:** أثبتت الدراسات أن القادة التحويليين الذين يُلهمون موظفيهم ويوجدون لديهم رؤية مشتركة يُسهمون بصورة فعّالة في رفع مستويات سلوك المواطنة التنظيمية.
- 2- **السلوك الاعتباري للقائد:** يقصد به اهتمام القائد برفاهية موظفيه وتقديم الدعم العاطفي لهم، وقد ارتبط ارتباطاً موجباً وثابتاً بمختلف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عبر الدراسات المختلفة.
- 3- **العدالة القيادية:** حين يشعر الموظف بأن قائده يتعامل معه بإنصاف وشفافية، فإن ذلك يولد لديه دافعا قويا للمعاملة بالمثل عبر تقديم سلوكيات تطوعية تفوق متطلبات الدور الرسمي.

الفرع الثاني: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

تعتمد نظريات سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) على مجموعة من الأسس والمفاهيم التي تفسر لماذا يختار الموظفون القيام بأعمال تتجاوز متطلبات وظائفهم الرسمية. وفي ظل تعقيد هذا المصطلح فإنه ارتبط بعدة نظريات تفسره من جوانب شخصية وتنظيمية مختلفة، ولعل أهم هذه النظريات هي:

1- نظرية التبادل الاجتماعي:

تفسر نظرية التبادل الاجتماعي (*Social Exchange Theory*) العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل بوصفها سلسلة من التبادلات المستمرة للموارد المادية والرمزية التي تُدار بمنطق المنفعة والكلفة، وتؤدي بمرور الزمن إلى نشوء أنماط من الاعتماد المتبادل والالتزام. وتعتبر هذه النظرية أن سلوك المواطنة التنظيمية (*OCB*) يمثل "عملة اجتماعية" يستخدمها الموظف لرد الجميل أو المبادلة عندما يشعر بتلقي موارد أو معاملة داعمة من المنظمة، حيث يشكل مبدأ المعاوضة (*Reciprocity*) المحرك الأساسي لهذه السلوكيات الطوعية التي تتطور من تبادلات متقطعة إلى علاقة ثقة واعتماد مستدامة تضمن استقرار المنظومة، وهو ما يؤكد (*Emerson 1976*) بوصفه لب النظرية الذي يحول التبادل إلى علاقة اجتماعية مستمرة قائمة على الاعتماد والالتزام، مشيراً صراحة إلى أن معايير المعاوضة (*norms of reciprocity*) هي الضامن لاستمرارية هذه التفاعلات الاجتماعية السلوكية.²⁷

2- نظرية العدالة التنظيمية:

تنطلق نظرية العدالة التنظيمية من فرضية أن إدراك الموظف للإنصاف في المعاملة يمثل المحرك الوجداني والسلوكي الأقوى لديه، حيث تنفرع هذه العدالة إلى ثلاثة أبعاد محورية هي العدالة التوزيعية المتعلقة بإنصاف المخرجات، والعدالة الإجرائية المرتبطة بنزاهة آليات اتخاذ القرار، والعدالة التفاعلية التي تعكس جودة التعامل الإنساني والاحترام. وفي سياق تفسير سلوك المواطنة التنظيمية، يجادل (*Moorman 1991*) بأن تصورات العدالة تؤثر بشكل مباشر على السلوكيات خارج الدور الوظيفي (*Extra-role*)، حيث إن شعور الموظف بالإنصاف يولد لديه ثقة وشرعية تحفز على تقديم جهود تطوعية تتجاوز العقد المكتوب، وقد استطاع (*Moorman 1991*) نمذجة هذه العلاقة عبر إثبات أن أبعاد العدالة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأبعاد المواطنة الخمسة (الإيثار، الالتزام، الروح الرياضية، المجاملة، والفضيلة المدنية)، مما يجعل من العدالة شرطاً مسبقاً لظهور السلوكيات التطوعية المستدامة.²⁸

3- نظرية السلوك المخطط:

تقدم نظرية السلوك المخطط (*Theory of Planned Behavior*) إطاراً معرفياً يفسر سلوك المواطنة التنظيمية كفعل واع ومقصود يتحدد عبر "النية السلوكية" التي تتشكل من ثلاثة عناصر أساسية: الاتجاه نحو السلوك (التقييم الشخصي لقيمة المساعدة)، والمعيار الذاتي (الضغط الاجتماعي المدرك وتوقعات الزملاء والقادة)، والتحكم السلوكي المدرك (مدى توفر الموارد والقدرة الذاتية على الفعل). وعند نمذجة هذه العناصر على *OCB*، يظهر أن الموظف يقرر القيام بالسلوك التطوعي عندما يمتلك اتجاهات إيجابية نحوه وبيئة تشجعه وشعوراً بالتمكين من أدائه، وهو ما يوضحه (*Ajzen 1991*) بالتأكيد على أن النيات السلوكية يمكن التنبؤ بها بدقة عالية من خلال هذه المكونات الثلاثة، كما فصل "*Ajzen*" في آليات التنبؤ بالسلوك الفعلي

27 Richard M. Emerson, Social exchange theory, Annual Review of Sociology, Vol. 2, 1976, PP 335-341.

28 Moorman, R. H, Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors, Journal of Applied Psychology, vol 76, No 6, 1991, PP 845-849.

عبر الربط بين النية والتحكم السلوكي المدرك، مما يفسر التباين في ممارسة *OCB* بين الأفراد الذين يواجهون نفس الظروف البيئية ولكن تختلف نياتهم ومعتقداتهم حول قدرتهم على المبادرة.²⁹

4- نظرية الهوية الاجتماعية:

تفسر نظرية الهوية الاجتماعية (*Social Identity Theory*) سلوك المواطنة التنظيمية من خلال عمليات التصنيف الاجتماعي والتماهي، حيث يعرف الأفراد أنفسهم بناء على انتمائهم للجماعات الداخلية (*In-group*) ويسعون لتحقيق تميز إيجابي لها مقارنة بالجماعات الخارجية (*Out-group*). وعندما يتماهى الموظف مع منظمته، تصبح أهداف المنظمة أهدافاً شخصية له، مما يرفع من وتيرة السلوكيات الطوعية لحماية هذا الكيان وتعزيز صورته، حيث يشير *Tajfel* و *Turner* إلى أن التماهي مع الجماعة الداخلية هو حجر الزاوية الذي يحول المصلحة الفردية إلى التزام جمعي، ويقصد بالتماهي هنا عملية يربط الفرد بموجبها نفسه على نحو لصيق مع أشخاص آخرين مثل الزملاء أو فريق العمل، ويتخذ لنفسه خصائصهم وآرائهم، كما أن ديناميات التمييز والمقارنة الاجتماعية التي تجعل الموظف يرى في سلوك المواطنة التنظيمية (*ocb*) وسيلة لرفع مكانة "نحن" التنظيمية، مما يحول سلوك المواطنة من مجرد استجابة لمحفزات خارجية إلى تعبير أصيل عن الذات الاجتماعية المرتبطة بهوية المنظمة ونجاحها.³⁰

5- نظرية تبادل القائد-العضو (*LMX*):

تعد نظرية تبادل القائد-العضو (*Leader-Member Exchange*) مقارنة قائمة على العلاقة، حيث تفترض أن القيادة ليست أسلوباً موحداً بل هي جودة علاقات ثنائية متفاوتة تتراوح بين علاقات منخفضة الجودة قائمة على العقد الاقتصادي الصرف والالتزام بالحد الأدنى من المهام، وعلاقات عالية الجودة تقوم على الثقة والاحترام والالتزام المتبادل. وتعتبر هذه العلاقات عالية الجودة بمثابة قنوات لتدفق الموارد الاجتماعية والدعم، مما يدفع الموظف لتقديم سلوكيات طوعية (*OCB*) كرد فعل على معاملته كـ "شريك" وليس مجرد منفذ للتعليمات، وهو ما يصفه *Graen* و *Uhl-Bien* بأنه عملية بناء علاقات ناضجة تفتح آفاقاً للنمو والالتزام المتبادل، مع الإشارة إلى أن بحوث هذه النظرية ربطت صراحة بين جودة *LMX* ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية³¹، كما أكدت نتائج تحليل ميتا-تحليل التي أجراها (*Remus Ilies and al, 2007*) وجود علاقة طردية قوية ومنتظمة بين جودة هذه الروابط الثنائية وبين تكرار ظهور سلوكيات المواطنة داخل بيئة العمل³².

29 ICEK Ajzen, The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol 50, No 2, 1991, PP 179-182.

30 Tajfel, H., & Turner, The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology*, In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, Chicago, IL: Nelson-Hall, 1986, PP 277-279.

31 George B. Graen, Mary Uhl-Bien, Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, Published in *Leadership Quarterly*, vol 6, No 2, 1995, pp 223-228.

32 Remus Ilies and al, Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, 2007, p269.

المبحث الثالث: الأدبيات النظرية للتعليم التنظيمي

يعتبر مصطلح التعلم التنظيمي (*Organizational Learning*) أحد الركائز الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، حيث يمثل العملية المستمرة التي تمكن المنظمات من البقاء والازدهار في بيئات تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. وتحويل الخبرات الفردية والجماعية إلى "رأس مال معرفي" مدمج في هيكل المنظمة وثقافتها، مما يؤدي مباشرة إلى تحسين الأداء الاستراتيجي، وتعزيز القدرة على الابتكار، ورفع مستويات الصمود والقدرة على التكيف (*Resilience*) أمام الأزمات،³³ حيث سنقوم في هذا المبحث بعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتعليم التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأنواعه والأبعاد الخاصة به، بالإضافة إلى أهم نماذجه ومخرجاته والمعوقات المرتبطة به.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

يعرفه كل من (*Argyris and Schön, 1978*) واللدان يعتبران من مؤسسين مفهوم التعلم التنظيمي أنه: يحدث التعلم التنظيمي عندما تحسن المنظمة قدرتها على اتخاذ إجراءات فعالة من خلال "كشف الأخطاء وتصحيحها، وذلك عبر تعديل القواعد أو الأهداف نفسها (الحلقة المزدوجة) أو مجرد تعديل الإجراءات دون تغيير القواعد (الحلقة الواحدة)"³⁴. ويرى (*Senge, 1990*) أنه: "العملية المستمرة لتوسيع قدرات الأفراد لخلق النتائج المرجوة، وترسيخ أنماط التفكير الجديدة، وتحرير الطموحات الجماعية، حيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معا."³⁵ ويعرفه البدري كمال سليمان أنه: "تعد هذه العملية حراكا تفاعليا دؤوبا، يصاغ خصيصا للارتقاء بمرونة المؤسسة وتعميق جاهزيتها لمجارات تقلبات المحيط الخارجي وتأمين استمراريته بنجاح. ولا تقف هذه السيورة عند حدود التكيف فحسب، بل تمتد لتصنع الريادة في الأداء والارتقاء المعرفي، متخذة من البيئة التنظيمية الرصينة تربة خصبة لنموها. فهذه الثقافة الداخلية توحد رؤى العاملين وتجمعهم حول غاية مشتركة، لتصبح بذلك حاضنة حقيقية ومحفزة دائمة لتبادل الخبرات، والتكوين المستدام، والتطوير المهني المشترك."³⁶ ويرى (*Hüseyin Özçınar, 2024*) في دراسة أجراها حول التعلم التنظيمي أنه "مجموعة من عمليات اكتساب المعرفة ومعالجتها ودمجها، من القدرة التنافسية للمؤسسات في مجتمع المعلومات من خلال زيادة قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة، مما يؤثر إيجابا على أداء الشركات".³⁷

33 Evenseth and al, Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review, Frontiers in Communication, vol 7, 2022, p 02.

34 Chris Argyris, Donald Schön, Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, Addison Wesley publishing company, Philippines, 1978, pp 2-3.

35 Peter M. Senge, The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, Doubleday, USA, 1990, p 03.

36 حنان البدري كمال سليمان، إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان، المجلة التربوية، العدد التاسع والخمسون، كلية التربية، جامعة أسوان، 2019، ص 463.

37 Hüseyin Özçınar, Evolution of Organizational Learning Research over 35 Years: A Comprehensive Review using Dynamic Topic Modeling and Network Analysis, International Technology and Education Journal, vol 8, No 2, 2024, p 01.

ويعرفه كل من (Keya and Kinyua, 2025) بأنه "عملية تضمن أن يدعم هيكل المنظمة واستخدام مواردها تطوير المعرفة وتطبيقها، كعامل تمكين حيوي للميزة التنافسية، حيث يحدد كيفية تكيف المنظمات مع التغيرات الخارجية ودفع عجلة الابتكار".³⁸

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التعلم التنظيمي هو عملية منهجية للاستفادة من الدروس والتجارب الناجحة والفاشلة، وتحويلها لمعرفة قابلة للتطبيق، مع وجود قادة ملتزمين وثقافة تنظيمية تشجع الإفصاح عن الأخطاء، وذلك لمواكبة التطورات والتكنولوجيا الحديثة في البيئة الخارجية.

الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي

تختلف أهمية التعلم التنظيمي باختلاف المستويات الإدارية داخل المنظمة، وتتمثل في:³⁹

أولاً: الأهمية التشغيلية: تتجلى الأهمية التشغيلية في منح المؤسسة المرونة الكافية والجاهزية العالية للتأقلم السلس مع مختلف التقلبات والتحديات، سواء كانت نابعة من ديناميكيات بيئتها الداخلية أو ناجمة عن ضغوط المحيط الخارجي. وينعكس هذا الأداء الإيجابي بصفة مباشرة على الطواقم العاملة، حيث يساهم تنامي العوائد والمكتسبات الاقتصادية في الارتقاء بمستواهم المعيشي وتحسين جودة حياتهم. إلى جانب ذلك، تمثل هذه السيورة المحرك الحيوي لإذكاء روح الإبداع وخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار التنظيمي المستمر، مما يضفي حيوية متعددة وفاعلية أكبر على آليات العمل اليومية.

ثانياً: الأهمية الاستراتيجية: أما على الصعيد الاستراتيجي، فتكتسب هذه العملية ثقلًا بالغًا؛ إذ تسليح المنظمة بالقدرة الفائقة على إعادة هندسة هياكلها وتطوير خططها بعيدة المدى، مما يمنحها الصلابة اللازمة لاختراق بيئات العمل المليئة بالغموض وتجاوز حالات عدم اليقين بكفاءة واقتدار. علاوة على ذلك، تمثل هذه المنظومة حجر الزاوية والمنطلق الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة لصياغة استراتيجياتها الكبرى، مستلهمة في ذلك ثروتها الحقيقية المتمثلة في المعارف الضمنية والخبرات الكامنة لدى أفرادها. وفي المحصلة، فإن التحديث الدؤوب لهذا الرصيد المعرفي هو الضامن الأوحيد لصون الميزة التنافسية للمنظمة وتثبيت أقدامها بقوة في طليعة قطاعها.

المطلب الثاني: أنواع وأبعاد التعلم التنظيمي

الفرع الأول: أنواع التعلم التنظيمي

ويوجد نوعين أساسيين للتعلم التنظيمي هما⁴⁰:

1- التعليم التكويني (التعلم ذو الحلقة الواحدة): يُعرف هذا النمط بكونه استجابة تكتيكية مباشرة للتقلبات التي تفرضها البيئة المحيطة بالمؤسسة. ويرتكز هذا التوجه في جوهره على آليات المحاكاة والاستنساخ، حيث تعتمد المنظمة إلى تتبع واقتباس ممارسات ومنتجات الكيانات الأخرى. وبدلاً من إحداث تغيير جذري، يميل هذا النهج إلى التأقلم السطحي مع المعطيات

38 Lucas Keya, Godfrey Kinyua, Organizational Learning as an Antecedent of Competitive Advantage: Evidence from Review of Literature, International Journal of Education and Research, vol 13, No 2, 2025, p 14.

39 بوخناف جهاد، صالح نسرين، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية في مديرية البيئة لولاية قالة-، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 - قالة -، 2020/2019، ص 17.

40 كريمة غباد، العياشي زرار، إدارة التغيير: المبادئ والمتطلبات، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2022، ص 156-157.

الراهنه، مكتفيا بمعالجة المشكلات الطارئة دون الغوص في تحليل مسبباتها العميقة أو التساؤل نقدياً عن جدوى الآليات المتبعة في حلها. ورغم أن هذا المستوى من التعلم يلعب دوراً وقائياً يضمن للمؤسسة الحد الأدنى من مقومات البقاء والاستمرارية في السوق، إلا أنه يقف عاجزاً عن تسليحها بأي ميزة تنافسية حقيقية أو مستدامة تضعها في موقع الريادة مقارنة بنظرائها.

2- التعليم التوليدي (التعلم ذو الحلقة المزدوجة): على النقيض من النمط السابق، يبرز التعلم التوليدي كمسار استراتيجي أعمق يتجاوز مجرد التكيف، لي طرح تساؤلات نقدية صريحة حول الواقع التنظيمي القائم بغية تفكيكه وإعادة بنائه. في هذا السياق، ينخرط العاملون بفاعلية في استشراف ملامح مستقبل أعمالهم وتصميمه بأسلوب استباقي، وهو ما يستوجب بالضرورة منحهم مساحة واسعة من الاستقلالية والتمكين لتجربة مقاربات مستحدثة. وتكمن قوة هذا النمط في إحداث قطيعة مع أساليب العمل المتقادمة وتأسيس قدرات تنظيمية مبتكرة، وهو خيار حتمي لضمان الفاعلية التشغيلية داخل البيئات شديدة الاضطراب والتعقيد. إن بلوغ هذا المستوى المتقدم من التعلم لا يتحقق إلا بكسر قوالب التفكير النمطية، وتجاوز المعتقدات الكلاسيكية الراسخة، بالاعتماد الكلي على الطاقات الإبداعية والملكات الابتكارية الكامنة لدى رأس المال البشري.

• بإضافة إلى: 41

3- التعلم الجذري (التعلم ثلاثي الحلقة): يمثل هذا النمط ذروة النضج المعرفي وأسمى مراتب التعلم داخل المنظمة؛ ففيه تشهد الملكات الفكرية والعملية للفرد طفرة استثنائية تتضاعف معها قدراته على الابتكار والتصرف الخلاق. ويتجلى جوهر هذا الرقي في رحلة انتقال إدراكي متدرج يعيشها الفرد؛ حيث يتجاوز حدود الاستيعاب السطحي لماهية الأشياء وإدراك "المأذا" (مرحلة تفاعل البيانات مع المعلومات)، ليرتقي نحو استيعاب الآليات وفهم "الكيف" (مرحلة تبلور المعرفة)، متوجاً مساره الصاعد بالوصول إلى أعمق درجات البصيرة وامتلاك ناصية "الحكمة". ومن خلال هذا التدرج المعرفي المتين، تكتمل حلقة النضج وتتحقق الأهداف النهائية للتعلم المؤسسي.

الفرع الثاني: أبعاد التعلم التنظيمي

توجد عدة تصنيفات لأبعاد التعلم التنظيمي كل حسب منظوره وما يستدعه كل موقف، ومن بين هذه التصنيفات نجد: 42

1- البعد الاستراتيجي: يتضمن هذا البعد العناصر التالية:

يستند هذا البعد في جوهره إلى بلورة توجه مستقبلي يلتف حوله كافة أفراد المنظمة؛ حيث تمثل الرؤية المشتركة حجر الزاوية في توحيد الجهود وتوجيه الطاقات الكامنة نحو تحقيق الغايات الكبرى للمؤسسة، مانحةً العاملين الدافعية اللازمة للانخراط الفاعل في مسارات التعلم. ولا يقتصر هذا التوجه على استشراف المستقبل فحسب، بل يمتد ليشمل النقطة التامة والمراقبة

41 ADNANE Amina, Training, Learning and Education for Knowledge Management Case Study of Societe Generale bank -Algeria-, El-Manhel Economy, vol 08, No 01, Algeria, 2025, p 07.

42 أم هاني بن دومة، تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة لعينة من المؤسسات الخدمانية في ولاية ورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، 2017/2016، ص ص 07-08

الحثيثة للتقلبات البيئية المحيطة، مما يتيح للإدارة صياغة سيناريوهات استباقية وخطط بديلة تحول التهديدات والمتغيرات الطارئة إلى فرص تخدم مصالح الكيان وتدعم قدرته على التأقلم. ولتتويع هذه الجهود، يتحتم على المؤسسة تبني استراتيجية تعلم واضحة المعالم، تضع التدريب والابتكار في صميم عملياتها التشغيلية، لتصبح بذلك الأداة الرئيسية لخلق الميزة التنافسية وضمان استدامتها.

2- البعد التنظيمي: ويحتوي العناصر التالية:

على الصعيد الهيكلي والعملي، تتجلى فاعلية الأداء من خلال ترسيخ ثقافة العمل الجماعي، والذي يعد بيئة خصبة لإثراء الحوار والبناء وتلاقح الأفكار، مما يعزز قدرة الطواقم على اجترار حلول مبتكرة للتعامل مع التحديات وتراكم الخبرات المشتركة. وتتطلب هذه الديناميكية الحيوية التخلي عن النظم البيروقراطية لصالح تبني هياكل تنظيمية مرنة وأفقية، القائمة على فرق العمل؛ إذ تمنح هذه التصميمات الأفراد مساحة أرحب للتجريب، وتقلص الفجوات الإدارية، بما يضمن تدفق المعلومات بانسيابية تامة تخدم سرعة ودقة اتخاذ القرار. ويتكامل هذا البناء المرن مع منظومة فاعلة لتوليد المعرفة وتوطينها، حيث تعتمد المؤسسة على استخلاص الدروس من إخفاقات ونجاحات الماضي، والانفتاح على أفضل الممارسات الإدارية للمنافسين، لضمان انتقال هذه الحصيلة المعرفية وتعميمها بسلاسة على كافة مفاصل التنظيم.

3- البعد الثقافي: ويتكون من:

يتطلب نجاح مساعي التعلم تأسيس مناخ تنظيمي إيجابي يتجاوز ثقافة اللوم، لينظر إلى الأخطاء المهنية بوصفها محطات حتمية للتطور ومصدراً قيماً لتصحيح المسار بدلاً من اعتبارها مؤشراً على الضعف. وتتجسد هذه الثقافة من خلال توفير بيئة حاضنة ومساندة، تعنى باقتناص المعارف الحديثة، وتنقيحها، وتوظيفها عملياً في استثمار الفرص وتجاوز العقبات، مع الحرص المستمر على تقييم الممارسات الراهنة وتحفيز الطاقات الإبداعية ومكافأة أصحاب المبادرات الخلاقة. وفي سياق متصل، يتقاطع مفهوم التعلم المؤسسي بشكل وثيق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ حيث تعتبر الجودة الكلية لعمليات التكوين اللبنة الأولى التي تفرض على كل فرد التزاماً ذاتياً بالتطوير الدائم، مما يضمن في النهاية ارتقاء مستوى الفاعلية والكفاءة التشغيلية للمؤسسة ككل.

المطلب الثالث: نماذج ومخرجات التعلم التنظيمي

الفرع الأول: نماذج التعلم التنظيمي

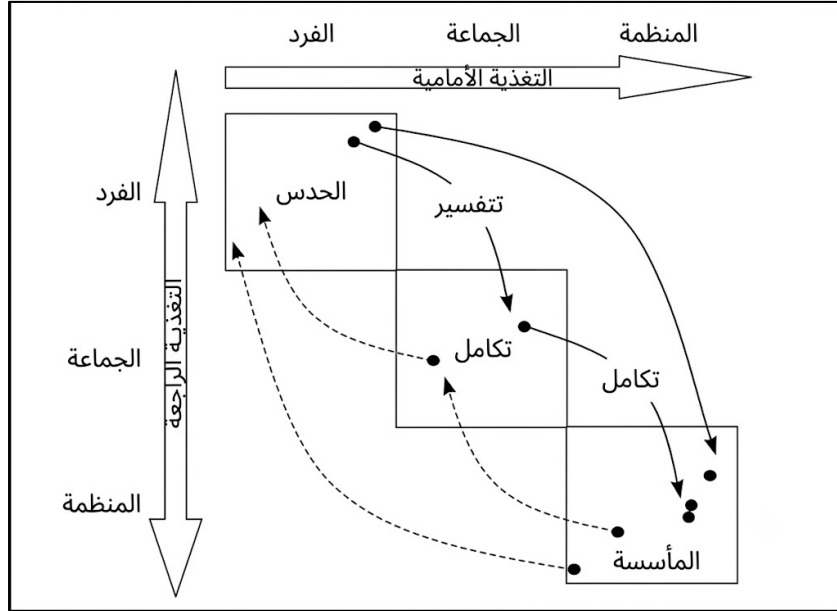
توجد عدة نماذج تنسب إلى عدة باحثين ومفكرين، ولعل أهم هذه النماذج هي:

أولاً: نموذج Crossan Lane and White (1999):

يقوم هذا النموذج على أن التعلم التنظيمي يحدث عبر مستويات متعددة (فرد/جماعة/منظمة) من خلال عمليات متتابعة تربط ما يتشكل في ذهن الفرد بما يصبح ممارسة/مؤسسة داخل المنظمة، حيث تمر هذه العملية بأربع عمليات وهي: الحدس، التفسير، والتكامل، والتأسيس، حيث يغذي الحدس الفرد بالأفكار الجديدة وصولاً إلى المجموعات التي بدورها تفسر المعلومات وتدجمها، مما يتيح بالاستكشاف، والتعلم الجديد، والعمل الجماعي المتناسك. في الوقت نفسه، يغذي التأسيس على مستوى المنظمة المجموعة والفرد، مستغلاً ما تم تعلمه، ومؤثراً على كيفية تصرف الناس وتفكيرهم، ومسبباً توتراً مع

عمليات التغذية الأمامية. ويستخدم غالبا لتحليل انتقال المعرفة من فكرة فردية إلى ممارسة تنظيمية ثابتة، أو لتشخيص أين يتعطل التعلم: هل المشكلة في التفسير، أم في الدمج بين الأقسام، أم في التأسيس.⁴³ وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 03: نموذج "كروسان لاند ووايت" للتعلم التنظيمي



المصدر:

ROBERT F. KLEYSEN, CUMULATING KNOWLEDGE: AN ELABORATION AND EXTENSION OF CROSSAN, LANE, & WHITE'S FRAMEWORK FOR ORGANIZATIONAL LEARNING, I.H. AsPIer School of Business, University of Manitoba, KANADA, 2001, p 15

ثانيا: نموذج (March (1991):

تقوم فكرة هذا على أن التعلم التنظيمي يتطلب توازنا بين عشرين مهمين هما: الاستكشاف (*Exploration*) وذلك بالتجريب، الابتكار، البحث عن بدائل جديدة، والاستغلال (*Exploitation*) من خلال تحسين ما هو قائم، كفاءة، تنفيذ، تعلم من الخبرة الحالية. ويفسر لماذا قد تفشل المنظمات إذا بالغت في الاستغلال (تصبح جامدة) أو بالغت في الاستكشاف (تشتت وتفقد الكفاءة)، أيضا قد يتم استخدامه في تصميم الاستراتيجية والابتكار (محفظة مشاريع بين تحسينات تدريجية وتجارب جديدة)⁴⁴.

ثالثا: نموذج (Huber (1991):

قدم "Huber" نموذجا لمعالجة المعلومات في التعلم التنظيمي، حيث يمكن فهم التعلم التنظيمي كسلسلة عمليات معلوماتية/معرفية داخل المنظمة، حيث يتم استخدامه لتشخيص مشكلات المعلومات مثل: وفرة بيانات بلا تفسير، أو

43 ROBERT F. KLEYSEN, CUMULATING KNOWLEDGE: AN ELABORATION AND EXTENSION OF CROSSAN, LANE, & WHITE'S FRAMEWORK FOR ORGANIZATIONAL LEARNING, I.H. AsPIer School of Business, University of Manitoba, KANADA, 2001, p 03.

44 JAMES G. MARCH, EXPLORATION AND EXPLOITATION IN ORGANIZATIONAL LEARNING, Organization Science, Vol. 2, No. 1 California, 1991, pp 71.85.

تفسير جيد بلا نشر، أو نشر جيد بلا حفظ مؤسسي، أو في بناء أنظمة ذاكرة تنظيمية (مستودعات معرفة، قواعد بيانات، الإجراءات، أرشفة القرارات). وهذه العمليات تتمثل في: ⁴⁵

- 1- اكتساب المعرفة؛
- 2- توزيع المعلومات؛
- 3- تفسير المعلومات؛
- 4- الذاكرة التنظيمية.

الشكل رقم 04: نموذج Huber للتعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المستخلصة

الفرع الثاني: مخرجات التعلم التنظيمي

للتعلم عدة مزايا وفوائد من شأنها تعزيز المكانة السوقية للمؤسسات في عالم شديد المنافسة، وتظهر هذه المزايا والمنافع في شكل مخرجات، والتي نذكر منها:

- **تعزيز الابتكار:** أصبح فهم دور التعلم التنظيمي في تعزيز الابتكار وتعزيز الأداء أمراً ضرورياً. تشير الأبحاث السابقة إلى أن التعلم التنظيمي يسهل الابتكار من خلال تعزيز التجربة، وتبادل المعرفة، وتحسين المستمر، والشركات التي تدمج التعلم في هياكلها وثقافتها تكون في وضع أفضل لتوليد أفكار جديدة وتحويلها إلى ابتكارات قابلة للتسويق. ⁴⁶
- **تحسين الأداء التنظيمي:** يساهم التعلم التنظيمي بشكل مباشر في الأداء من خلال تحسين جودة اتخاذ القرار، والكفاءة التشغيلية، والتوافق الاستراتيجي، والاستخدام الفعال والسلس للتقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي، مما يمكن المؤسسات من معالجة كميات هائلة من البيانات وتسريع دورات الابتكار. ⁴⁷
- **القدرة على التكيف:** يمكن التعلم التنظيمي الشركات من الاستجابة بفعالية لعدم اليقين البيئي واكتساب المعرفة وتفسيرها وتطبيقها بشكل منهجي لتحسين العمليات والمنتجات والنتائج الاستراتيجية، وتحويل الابتكار إلى عامل أساسي في تحديد القدرة التنافسية. ⁴⁸
- **حل المشكلات وتطوير أساليب عمل جديدة:** التعلم التنظيمي يساعد المنظمات على الاستجابة للمواقف الطارئة وحل المشكلات وابتكار طرق تشغيل جديدة، التي من شأنها تخفيض التكلفة، وربح الوقت والجهد. ⁴⁹

45 GEORGE P. HUBER, ORGANIZATIONAL LEARNING: THE CONTRIBUTING PROCESSES AND THE LITERATURES, ORGANIZATION SCIENCE, ORGANIZATION SCIENCE, Vol. 2, No. 1, 1991, pp 88 – 107.

46 Chetan Kumar, The Impact of Organizational Learning on Innovation and Performance, Applied-Finance Letters, vol 15, 2026, p 344.

47 Ibid.

48 Ibid.

- الميزة التنافسية المستدامة: التعلم التنظيمي يدعم الحفاظ على ميزة تنافسية طويلة المدى عبر التعلم المستمر وتطوير المعرفة كأصل استراتيجي.⁵⁰
 - الرشاقة الاستراتيجية والتنافسية طويلة الأجل: التعلم التنظيمي يسهل خلق/استيعاب/تطبيق أصول المعرفة بما يعزز الرشاقة الاستراتيجية والتنافسية.⁵¹
 - الكفاءة التشغيلية: التعلم التنظيمي ينعكس في مزايا تنافسية ملموسة: كفاءة تشغيلية أعلى، قيادة تكلفة، وتميّز/تفرد.⁵²
- ومن بين أبرز معوقات التعلم التنظيمي في الآتي:

بالرغم من الفوائد الكبيرة لتبني المنظمات للتعلم التنظيمي، إلا أنه يواجه بعض المعوقات التي من شأنها أن تضعف أو تحد من مزايا، والتي تنقسم إلى:⁵³

أولاً: المعوقات التنظيمية الداخلية

تصطدم مساعي التعلم المؤسسي على الصعيد الداخلي بجملة من التحديات الهيكلية والثقافية، يتصدرها غياب القيادات الإدارية المستنيرة القادرة على إدراك القيمة الاستراتيجية لتجديد المعرفة. ويتوافق هذا القصور القيادي غالباً مع سيادة ثقافة تنظيمية راكدة تنبذ المبادرات الخلاقة وتقف حجر عثرة أمام ابتكار أساليب عمل حديثة. وتعمق هذه الأزمة في ظل التمسك بالهيكل الهرمية الكلاسيكية المتصلبة؛ إذ تفرض هذه النظم قيوداً بيروقراطية صارمة تخنق طموحات التطوير الفردي، وتصادر أي مساحة للمشاركة الفاعلة والجهد التعاوني المشترك.

ثانياً: المعوقات التنظيمية الخارجية

أما على صعيد المحيط الخارجي، فتخضع المنظمة لضغوط متتالية تفرضها المتغيرات الماكرو-بيئية، كالتحولات المستمرة في السياسات الحكومية والتوجهات المركزية، والتي تجبر المؤسسة في كثير من الأحيان على الاستجابة القسرية بدلاً من التطور المدروس. وعلاوة على ذلك، يمثل التباين الواسع بين الكيانات الاقتصادية سواء من حيث الحجم التنظيمي، أو التوجهات الثقافية، أو حجم الموارد المتاحة عائقاً فاصلاً يحول دون بناء جسور فعالة للتواصل المعرفي، مما يحد بشدة من إمكانية استخلاص الدروس، أو عقد المقارنات المرجعية، أو استعارة الممارسات الناجحة من المؤسسات الأخرى.

ثالثاً: المعوقات الفردية والسلوكية

على مستوى الأفراد وطبيعة التفاعلات المهنية اليومية، يبرز ضعف قنوات الاتصال الداخلي وغياب الاهتمام بتأسيس فرق عمل متجانسة كأبرز المعوقات لتدفق المعلومات والخبرات. ويتعقد هذا المشهد نتيجة القصور الإدراكي لدى بعض المديرين،

49 Panitee Karnsomdee, Palungthum Nakmanee, Innovative Leadership and Organizational Learning Affecting Adaptive Organizational Performance of Local Government Organization in Sakon Nakhon Province, Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 14, Issue 2, 2025, p 761.

50 Lucas Wanyama Keya, Godfrey Muigai Kinyua, Organizational Learning as an Antecedent of Competitive Advantage: Evidence from Review of Literature, International Journal of Education and Research, Vol. 13, No. 2, 2025, p 13.

51 Ibid, p 15.

52 Ibid.

53 علي خنجر، أثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة دراسة ميدانية على شركة إم تي إن سوريا، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2021/2020، ص ص 29-30.

حيث يعمدون إلى اختزال المفهوم العميق للتعلم التنظيمي في مجرد تكرار آلي لدورات تدريبية سطحية، بمعزل عن أي بوصلة استراتيجية أو خطة تطويرية مستدامة. وينعكس هذا النمط الإداري العقيم في تكريس الرتبة الوظيفية، وضعف الاستجابة للمستجدات، وتجميد القدرة على التأقلم. وتكتمل حلقة هذه التحديات في ظل شح المخصصات المالية الموجهة للتطوير، مقرونا بسياسات التهميش التي تقصي العاملين من دوائر صنع القرار، مما يجرم المؤسسة من طاقاتهم الإبداعية الكامنة ويجهض أي دافعية حقيقية للتعلم والارتقاء.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل عرض الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات دراستنا الأساسية (سلوك المواطنة التنظيمية، التعلم التنظيمي، التحول الرقمي) باعتبارها القاعدة المعرفية التي تمثل نقطة الانطلاق لبحثنا، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية (المتغير المستقل)، والتي حرصنا من خلالها على توضيح نشأة ومفهوم هذا السلوك التطوعي، وإبراز أهميته وأبعاده المتعددة (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري)، مع استعراض أهم النظريات المفسرة له، وذلك باعتباره المحرك البشري الداعم لأهداف المؤسسة، وقد تطرقنا في المبحث الثاني إلى الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي (المتغير الوسيط) من خلال تسليط الضوء على مفهومه ومستوياته، وتوضيح أبعاده الأساسية (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، بعد الثقافة)، وعرض أهم النماذج المفسرة له، لكونه يمثل البيئة الحاضنة التي تحول سلوكيات الأفراد إلى قدرات مؤسسية، بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي (المتغير التابع)، حيث قمنا بتوضيح مفهومه وأهميته الاستراتيجية، واستعراض متطلباته (التكنولوجية، البشرية، الثقافية) ومراحلها، بالإضافة إلى التحديات التي تعيقه وعوامل نجاحه، باعتباره الغاية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

لنخلص في الأخير إلى أن تجسيد التحول الرقمي بنجاح لا يقتصر على جلب التكنولوجيا فحسب، بل هو عملية متكاملة تتطلب سلوكيات تطوعية إيجابية من الموظفين (مواطنة تنظيمية)، تدعمها وتوجهها بيئة معرفية مرنة ومستمرة (تعلم تنظيمي)، مما يشكل ترابطاً نظرياً وثيقاً بين متغيرات الدراسة، ولتتضح الأمور أكثر سنتطرق في الفصل القادم لعرض مختلف الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع محاولة الوصول إلى فهم أعمق وأشمل للظاهرة المدروسة.

الفصل الثاني:

الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة
التنظيمية والتعلم التنظيمي
والتحول الرقمي

تمهيد:

بعد التعرف على الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية، التعلم التنظيمي، التحول الرقمي)، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض الجهود والأدبيات التطبيقية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تعتبر القاعدة الأساسية والجسر الذي يمهّد الطريق لإنجاز بحث علمي أصيل يساهم في تقديم إضافة علمية جديدة، وعلى هذا الأساس سنحاول تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات دراستنا، والوقوف على أهم النقاط التي تناولتها من حيث الهدف، المنهج، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات التحليل وكذا مختلف النتائج المتوصل إليها، وثم مقارنتها مع الدراسة الحالية من خلال إبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف، ومحاولة الوصول في الأخير إلى توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية؛

المبحث الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة؛

المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية

بهدف الإحاطة بمختلف الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، قمنا بإجراء دراسة مسحية بعدة لغات مختلفة، إلا أنه وحسب حدود إطلاع الطالب لم نتحصل من خلالها على دراسات سابقة اجتمعت فيها جميع متغيرات دراستنا، لذا سنحاول في هذا المبحث الاعتماد على بعض الدراسات القريبة من دراستنا، والتي ستتبع في عرضها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك من خلال مطلبين كتابي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

من أهم الدراسات السابقة باللغة العربية التي لها علاقة بموضوع الدراسة ما يلي:

1- دراسة محمد مختار بن أمينة وحنان لقام (2025) وهي عبارة عن مقال بعنوان: "الثقافة التنظيمية مطلب لتحقيق التحول الرقمي بكلية العلوم الاقتصادية (جامعة معسكر)":

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الرسالة، الاتساق، الانغماس، والقابلية للتكيف) على التحول الرقمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مصطفى إسماعيل بمعسكر. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ووزعت على عينة عشوائية شملت (100) أستاذ من أعضاء هيئة التدريس (تم استرداد 59 استبانة صالحة للتحليل). وتم تحليل البيانات باستخدام مخرجات برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية ككل على التحول الرقمي، حيث تفسر الثقافة التنظيمية ما نسبته 18.4% من التباين في التحول الرقمي بالمؤسسة المبحوثة.
- يعتبر بعد "الانغماس" البعد الوحيد من أبعاد الثقافة التنظيمية الذي يمتلك تأثيراً معنوياً وإيجابياً على التحول الرقمي.
- يعد انغماس أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم الفعالة في أنشطة المؤسسة وقراراتها عاملاً حاسماً في نجاح مبادرات التحول الرقمي.
- لا يوجد تأثير معنوي إحصائي لباقي أبعاد الثقافة التنظيمية (الرسالة، الاتساق، والقابلية للتكيف) على عملية التحول الرقمي.

2- دراسة أبو بكر الصديق غفافية (2025) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان: "التعلم التنظيمي وأثره على التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية -دراسة ميدانية-":

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحليل العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين التعلم التنظيمي والممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بالاعتماد على جانبين أساسيين، بحيث تمثل الجانب الأول منها بالنظري والذي اعتمد في غالبه على مراجعة الدراسات السابقة المحلية منها والدولية والتي كانت بمثابة المدخل الرئيسي للجانب الثاني لها والذي تم تخصيصه للدراسة

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الميدانية التي حاول الباحث من خلالها إسقاط هاته العلاقة على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط. ومن أجل ذلك قام الباحث باستهداف منصب نائب المدير كعينة قدرت بـ 13 نائبا بهدف قياس مستوى النضج الرقمي لديهم، وذلك بتوزيع استمارة مصفوفة *WBM* على هذه العينة، استرجع منها بعد ذلك 10 استمارات كلها صالحة للدراسة، كما قام كذلك بتوزيع استبانة قدرها 206، على العاملين من مستويات مختلفة والتي استرجعنا منها 158 استبانة من بينها 126 صالحة للدراسة، بهدف التحليل الإحصائي للعلاقة التأثيرية. ومن أجل تحليل بيانات هذه الدراسة قام باستعمال مجموعة من البرامج الإحصائية منها: برنامج *VOSviewer* لتحليل الدراسات السابقة، وبرنامج *JASP 0.19.3.0* لتحليل بيانات المصفوفة والذي قام كذلك باستخدامه مع برنامج *Smart PLS4* من أجل قراءة وتحليل وتفسير بيانات الاستبانة. وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة والأنظمة المضمنة على الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم المستمر الحوار والاستفسار التعلم والتعاون الجماعي التمكين، ومشاركة المعرفة على الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين محل الدراسة تجاه التعلم التنظيمي والممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط تعزى لسنوات الخدمة والمستوى الوظيفي كل على حدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط، ومنه نرفض الفرضية البديلة.

3- دراسة فهمية بولدرع وفوزية مقراش (2024) وهي عبارة عن مقال بعنوان: "العوامل التنظيمية المحددة لتحول الجامعات الجزائرية إلى جامعات ذكية":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التنظيمية المحددة لتحول الجامعات الجزائرية إلى جامعات ذكية وتحليل العلاقة التأثيرية بينها. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، ووزع على عينة ملائمة مكونة من (281) أستاذا جامعيًا. وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج *SPSS* للتحليل الإحصائي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تؤثر العوامل التنظيمية بشكل إيجابي وكلي على تحول الجامعات الجزائرية إلى جامعات ذكية.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة لكل من التعلم المستمر، والقيادة، والسلوك الريادي على عملية التحول نحو الجامعات الذكية.
- يعتبر أثر السلوك الريادي مرتفعاً نسبياً مقارنة بتأثير كل من التعلم المستمر والقيادة.
- لا يوجد أثر إيجابي لكل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على تحول الجامعات الجزائرية إلى جامعات ذكية.

4- دراسة سالم حيدر رسن (2024) وهي عبارة عن مقال بعنوان: "دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز عملية التحول الرقمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني والكلية الهندسية في العمارة":

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز عملية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية التقنية والهندسية في مدينة العمارة بالعراق. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ووزع على عينة مكونة من (84) مفردة من أعضاء الهيئة التدريسية . وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج *SPSS v24* للتحليل الإحصائي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية كان مرتفعاً.
- كان مستوى التحول الرقمي في المؤسسات المبحوثة بمستوى منخفض.
- وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي، مما يشير إلى أن تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن يساهم في دفع عملية التحول الرقمي.

5- دراسة عمر معين الدين ملك وحامد محمود الفهد وماهر محسن فقيها (2024) وهي عبارة عن مقال بعنوان: "تحليل سلوك ومهارات الموظفين للتحول الرقمي (جامعة الملك عبد العزيز نموذجاً):"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل سلوكيات الموظفين ومهاراتهم اللازمة للتحول الرقمي في جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية، وتقديم نظرة شاملة حول العوامل المؤثرة في استعدادهم وتقبلهم للتقنيات الرقمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة قدرها 239 موظفاً من موظفي الجامعة، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليلات الوصفية والاستدلالية، في الإجابة على تساؤلات الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الغالبية العظمى من الموظفين تؤكد أن التحول الرقمي يعزز الإنتاجية والكفاءة، وأن التحول الرقمي يحسن من جودة الخدمات ويعزز رضا المستفيدين.
- الدراسة كشفت عن استعداد قوي من طرف الموظفين للمشاركة في مبادرات التطوير واستخدام الأدوات الرقمية الجديدة.
- الموظفون يقدرون الموارد التقنية المتوفرة لكن يرون أن بضرورة تحسين الدعم التي والإمكانيات تعزيز التحول الرقمي.
- وجود تحسن ملحوظ في الكفاءة الوظيفية، الابتكار، والتعاون داخل البيئة العملية بفضل التقنيات الرقمية.

6- دراسة عيساوي صلاح وبورمانه عبد القادر (2024) وهي عبارة عن مقال بعنوان: "أثر سلوك المواطنة التنظيمية على رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة صناعة البطاريات *ENERGY AIN : SARL BERGAN* : *DEFLA*"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر سلوك المواطنة التنظيمية على رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي) في شركة صناعة البطاريات. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ووزع على عينة مكونة من (55) عاملاً في الشركة. وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات (عبر الانحدار الخطي البسيط) باستخدام برنامج *SPSS* الإصدار 25 للتحليل الإحصائي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

- وجود مستوى عال لكل من سلوك المواطنة التنظيمية ورأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الشركة المدروسة.

7- دراسة بوحافر رميساء وطورشي خديجة (2023) وهي عبارة عن مقال بعنوان: "أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي دراسة حالة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التشارك المعرفي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، لعينة قدرها (64) أستاذ، وتم تحليل البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لسلوك المواطنة التنظيمية على التشارك المعرفي لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

8- دراسة طالب حسينة والطيب ابن عون (2020) وهي عبارة عن مقال بعنوان: "أثر سلوك المواطنة التنظيمية على إدارة المعرفة (المشاركة والاستعمال): دراسة حالة جامعة الأغواط":

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية ببعديه سلوك المواطنة اتجاه الفرد وسلوك المواطنة اتجاه المنظمة على إدارة المعرفة التشارك والاستعمال لدى عينة من أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات لعينة بلغت 143 أستاذًا دائمًا من مختلف كليات الجامعة، استخدم في تحليلها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

- وجود أثر معنوي دال إحصائيًا لسلوك المواطنة التنظيمية ببعديه على إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

من أهم الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة ما يلي:

1- Study of Mahmoud Saeed and Randa Taher (2026) titled by: "The Effectiveness of Digital Transformation in Improving Institutional Performance in Higher Education Institutions":

وهي عبارة عن مقال بعنوان: فعالية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح فعالية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في التعليم العالي، والتركيز على عوامل نجاح وفشل التحول الرقمي في البيئة الجامعية وانعكاساته على جودة الخدمات التعليمية والإدارية، عبر مراجعة الأدبيات وتحليل نقدي مقارنة، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- التحول الرقمي يعمل كإطار استراتيجي شامل يرفع الأداء المؤسسي عبر: تحسين الوصول إلى المعلومات وتنظيم البيانات، تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية، تعزيز كفاءة اتخاذ القرار.

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

- نجاح التحول الرقمي مرتبط بتكامل أربعة محاور رئيسية تتمثل في: البنية التحتية الرقمية، كفاءة الكادر الأكاديمي والإداري، الدعم القيادي، ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير (الابتكار والتحسين المستمر).

2- Study of Dedi Rianto Rahad and al (2025) titled by: "Transformation of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the industry 5.0 Era in Manufacturing Companies (Study of the Jababeka Area, Bekasi, Indonesia)":

وهي عبارة عن مقال بعنوان: تحول سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) في عصر الصناعة 5.0 في شركات التصنيع (دراسة منطقة جابابكا، بيكاسي، إندونيسيا).

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية تشكل وتطور سلوك المواطنة التنظيمية OCB في سياق التحول الرقمي والصناعة 5.0 داخل منطقة جابابكا الصناعية، وتحديد العوامل التنظيمية الداعمة لهذا التحول (مثل القيادة والثقافة التنظيمية والتعلم/رفع المهارات الرقمية). حيث استخدمت الدراسة منهج دراسة حالة نوعية/ وصفية، إذ تمثلت عينة الدراسة في 10 مشاركين (مدراء، مشرفون، وموظفون ذوو خبرة) من شركات تصنيع مختلفة في جابابكا، وتمثلت أداة جمع البيانات والمعلومات في المقابلات المعمقة (30-60 دقيقة) والملاحظات غير التشاركية ووثائق داخلية، وتم تحليل وربط المفاهيم والمعلومات عن طريق برنامج NVivo، وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- سلوك المواطنة التنظيمية لم يختف بل أعيد صياغته ليصبح أكثر رقمية/استباقية (Digital proactivity)، أكثر تعاونية عن بعد (Remote collaboration)، أكثر ابتكارية (Innovation-oriented) (extra-role behavior) تكيف سلوك المواطنة التنظيمية OCB مع التحول الرقمي من خلال استخدام أدوات رقمية للتنسيق والتشارك، مع دفع الموظفين لتعلم تقنيات جديدة لخدمة الفريق.

- استقلالية الموظف والمسؤولية الاجتماعية: مبادرة بدون توجيه مباشر، ومساندة فرق أخرى لتجنب تعطل الأداء. - الالتزام والولاء بصيغة جديدة: الحفاظ على الالتزام والتعاطف حتى مع التواصل عبر التطبيقات/الوسائط الرقمية. - القيادة تشاركية في العصر الرقمي: القائد يفتح المجال للأفكار والتجريب ويخلق مناخا داعما لسلوك المواطنة التنظيمية.

- تعزيز الكفاءة عبر رفع المهارات الرقمية (Upskilling) التدريب التقني والمهارات الناعمة زائد ثقافة تعلم ذاتي مستمر، مما يزيد شعور التمكين والدافعية للعطاء.

3- Study of Mamik Suparmi and al (2024) titled by: "The Effect of Digital Transformation and Workplace Effectiveness on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Surabaya Personnel and Human Development Agency":

وهي عبارة عن مقال بعنوان: تأثير التحول الرقمي وفعالية مكان العمل على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة في وكالة شؤون الأفراد وتطوير الموارد البشرية بسورابايا.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تصورات الموظفين حول التحول الرقمي، فعالية بيئة العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية، ومعرفة أثر التحول الرقمي وفعالية بيئة العمل (Workplace Effectiveness) على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) لدى موظفي جهة حكومية في سورابايا (BKPSDM) وفهم ما إذا كانت ممارسات التحول الرقمي وتحسين فعالية بيئة العمل

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

تسهم في رفع السلوكيات التطوعية الإيجابية التي تتجاوز الوصف الوظيفي. حيث استخدمت الدراسة مسح مقطعي بمنهج كمي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، لعينة قدرها 62 موظفا من سورابايا (BKPSDM) تم اختيارها بطريقة تطوعية، وتم تحليل البيانات عن طريق الإحصاء الوصفي والانحدار الخطي المتعدد وعلى الأرجح عن طريق برنامج *spss*، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الموظفون قيموا التحول الرقمي وفعالية بيئة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية على أنها مرتفعة جدا.
- التحول الرقمي يؤثر في تكوين سلوك المواطنة التنظيمية.
- فعالية بيئة العمل تؤثر في تكوين سلوك المواطنة التنظيمية.
- التحول الرقمي وفعالية بيئة العمل يؤثران بشكل معنوي في سلوك المواطنة التنظيمية، وكان الأثر أقوى مقارنة بتأثير كل متغير على حدة.
- وخلصت الدراسة إلى أنه إذا كان هدف الإدارة هو زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بسرعة، فالتركيز العملي الأكبر يكون على تمكين الإنتاجية (وضوح مهام، أدوات، تدفق عمل، إزالة عوائق...)، بينما رقمنة الخدمات وحدها قد لا تكون كافية لرفع سلوك المواطنة التنظيمية ما لم تنعكس على تجربة العمل اليومية للموظف.

4- Study of Marko Slavković and al (2024) titled by: "Effects of Digital Citizenship and Digital Transformation Enablers on Innovativeness and Problem-Solving Capabilities":

وهي عبارة عن مقال بعنوان: آثار المواطنة الرقمية ومحفزات التحول الرقمي على الابتكار وقدرات حل المشكلات. هدفت هذه الدراسة في التحقيق في أثر أبعاد المواطنة الرقمية (الثقافة المعلوماتية والبيانات، إدارة أمن المعلومات، القرصنة الرقمية، المسؤولية، التعاون) ومحفزات التحول الرقمي على الابتكار وقدرات حل المشكلات، من خلال دراسة الأثر المباشر والغير مباشر بين هذه المتغيرات، حيث تم جمع البيانات باختيار عينة عشوائية من الشركات الخاصة من صناعات مختلفة. وتم إجراء مسح، وبلغ إجمالي العينة 247 استبيانا صالحا. تم استخدام طريقة *PLS-SEM* لاختبار العلاقات في النموذج المقترح في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيا للثقافة المعلوماتية والبيانات بتمكين التحول الرقمي.
- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيا بين إدارة أمن المعلومات وتمكين التحول الرقمي.
- عدم وجود ارتباط دال إحصائيا للقرصنة الرقمية وتمكين التحول الرقمي.
- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيا لكل من المسؤولية والتعاون كل على حدى، بتمكين التحول الرقمي.
- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيا بين تمكين التحول الرقمي والابتكار.
- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيا بين تمكين القدرات الرقمية وقدرات حل المشكلات.
- وجود أثر دال إحصائيا للمعلومات ومعرفة البيانات والابتكار من خلال التمكين التحول الرقمي.
- وجود أثر دال إحصائيا لقدرات المعلومات والبيانات وحل المشكلات من خلال تمكين التحول الرقمي.

5- Study of Mohamed Bakry Abd Elallem and al (2024) titled by: "The Impact of Organizational Learning on Digital Transformation an Applied Study on the Administrative Apparatus at Benha":

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

هي عبارة عن مقال بعنوان: أثر التعلم التنظيمي على التحول الرقمي دراسة تطبيقية على الجهاز الإداري بجامعة بنها. هدفت هذه الدراسة معرفة تأثير التعلم التنظيمي على التحول الرقمي في الجهاز الإداري بجامعة بنها. علاوة على ذلك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام قائمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث مثلت العينة المستهدفة الموظفين في الجهاز الإداري بجامعة بنها. وتم اختيار عينة من الموظفين قدرها 300 استمارة صالحة بعد استبعاد الغير صالح منها، وتم تحليل الردود المتحصلة من المستجيبين إحصائياً باستخدام برنامج SPSS للاختبار فرضيات الدراسة، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي كبير على التحول الرقمي في الجهاز الإداري بجامعة بنها.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وعي الموظفين بالتعلم التنظيمي والتحول الرقمي على التوالي طبقاً للعوامل الديموغرافية (الجنس، سنوات الخدمة، ومستوى التعليم) في الجهاز الإداري بجامعة بنها محل الدراسة.

6- Study of Jeehan A. R. Awad and Rodrigo Martín-Rojas (2024) titled by: "Digital transformation influence on organisational resilience through organizational learning and innovation":

وهي عبارة عن مقال بعنوان: تأثير التحول الرقمي على مرونة المنظمة من خلال التعلم التنظيمي والابتكار. هدفت هذه الدراسة إلى التأثير الكبير للتحول الرقمي (DT) في تعزيز مرونة المؤسسات من خلال فحص مساهمات التعلم التنظيمي والابتكار الذي كثيراً ما يتم تجاهلها في الأبحاث السابقة، إذ تحاول الدراسة سد هذه الفجوة، إذ تم إجراء الدراسة على عينة من 376 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في إقليم الأندلس في إسبانيا، تم اختيارها من خلال عينة هادفة لتشمل 259 مستجيباً، تم من خلالها جمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان بمقياس ليكرت 7 نقاط، حيث تم التأكد من ملائمة النموذج وصلاحيته عن طريق الموثوقية المركبة CFC وتحليل الارتباطات والانحدار لاختبار العلاقات بين المتغيرات. وخلصت الدراسة بنتائج أهمها:

- التحول الرقمي له علاقة إيجابية بالتعلم التنظيمي، إذ يفسر التحول الرقمي 21.3٪ من التباين في التعلم التنظيمي. هذا يشير إلى أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي وقدرة الشركة على البقاء في ظل المتغيرات البيئية.
- التحول الرقمي سيكون مرتبطاً إيجابياً بالابتكار، حيث يفسر التحول الرقمي 18٪ من التباين في الابتكار. التعلم التنظيمي يرتبط إيجابياً بالابتكار، ويفسر 34.3٪ من تباين الابتكار.
- التعلم التنظيمي سيكون مرتبطاً إيجابياً بالمرونة التنظيمية. كان للتعلم التنظيمي، وفسر 30.1٪ من التباين في المرونة التنظيمية.
- الابتكار يرتبط إيجابياً بالمرونة التنظيمية، إذ يفسر الابتكار 49٪ من التباين في المرونة التنظيمية.

7- Study of Sarah Schönherr and al (2023) titled by "Organisational learning and sustainable tourism: the enabling role of digital transformation":

وهي عبارة عن مقال بعنوان: التعلم المؤسسي والسياحة المستدامة: الدور الممكن للتحول الرقمي. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يساهم التعلم التنظيمي في تحسينات السياحة المستدامة عبر التحول الرقمي، وكيف تعمل التحولات/التقنيات الرقمية كعامل تمكيني (Enabler)، وتسهيل الضوء على دور برامج التطوير التنفيذي (EDP) كآلية لتوليد المعرفة وترسيخها ونقلها داخل منظومات السياحة. حيث استخدمت الدراسة المنهج النوعي لتقديم فهم عميق

لعمليات التعلم، عن طريق 30 مقابلة نوعية مع منظمات سياحية مشاركة في برنامج تطوير تنفيذي (EDP)، مع استخدام برنامج MAXQDA لتحليل البيانات النوعية الكمية ذات الصلة بالدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- برامج التطوير التنفيذي (EDP) تخلق المعرفة عبر نقل المحتوى وتبادل المعرفة.
- المعرفة تحتفظ عبر استخدام التقنيات الرقمية وتعزيز الرقمنة عبر خلق قيمة من البيانات.
- الكفاءات/المعارف الرقمية المنقولة تطبق فتدعم الاستدامة (اقتصاديا/اجتماعيا/بيئيا).
- نقل المعرفة يتعزز عبر شبكات التعاون، مما يدعم التحول الرقمي والاستدامة.

8- Study of Enver Haskasap and al (2022) titled by: "Influence of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors in Digital Transformation: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment for Smart Services":

وهي عبارة عن مقال بعنوان: تأثير الديمقراطية التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في التحول الرقمي: الأثر الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للخدمات الذكية.

هدفت هذه الدراسة استكشاف تأثير الديمقراطية التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) في ظل التحول الرقمي، وفحص الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في سياق الخدمات الذكية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال أداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية في شمال قبرص، لعينة قدرها 144 موظفا يعملون بدوام كامل، وتم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة عن طريق التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتحليل العاملي التوكيدي (CFA)، تحليل المسار (Path Analysis) واختبارات الثبات والصدق (AVE, CR, MSV)، بالإضافة إلى أسلوب Bootstrapping لاختبار الوساطة. من خلال برنامج SPSS v21 وبرنامج AMOS v21، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- للديمقراطية التنظيمية تأثير إيجابي مباشر ومعنوي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- لا يوجد تأثير مباشر معنوي للديمقراطية التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الالتزام التنظيمي يعمل كوسيط إيجابي ومعنوي في العلاقة بين الديمقراطية التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

9- Study of Agus Purwanto and al (2021) titled by: "The Role of Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance":

وهي عبارة عن مقال بعنوان: دور القيادة التحويلية، وسلوك المواطنة التنظيمي، والسلوك الابتكاري في العمل، وجودة الحياة العملية، والتحول الرقمي، وتبادل الأدوار بين القائد والعضو في أداء الجامعات.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر مجموعة عوامل تنظيمية وسلوكية داخل الجامعات (القيادة التحويلية، تبادل القائد-العضو LMX، جودة الحياة الوظيفية QWL، التحول الرقمي DT، سلوك المواطنة التنظيمية OCB، والسلوك الابتكاري في العمل IWB) على أداء الجامعات، مع التمييز بين الآثار المباشرة والآثار غير المباشرة عبر المتغيرات الوسيطة (خصوصا IWB و OCB). حيث استخدمت الدراسة المنهج الكمي، والاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات لعينة قدرها 110 عضوا من

أعضاء هيئة التدريس المحاضرين في جامعات بإقليم *Banten* بإندونيسيا باختيار قصدي (*Purposive sampling*)، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية *SEM* باستخدام برنامج *smart pls*، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• التأثيرات المعنوية (الدالة إحصائية):

- وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية على أداء الجامعات.
- وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية على السلوك الابتكاري في العمل.
- وجود أثر دال إحصائياً لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود أثر دال إحصائياً لسلوك المواطنة التنظيمية على أداء الجامعات.

• التأثيرات الغير معنوية (الغير دالة إحصائية):

- عدم وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- عدم وجود أثر دال إحصائياً جودة الحياة الوظيفية على أداء الجامعات.
- عدم وجود أثر دال إحصائياً لتبادل القائد العضو على سلوك المواطنة التنظيمية.
- عدم وجود أثر دال إحصائياً للتحول الرقمي على أداء الجامعات.

• التأثيرات الغير مباشرة:

- سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الجامعات.

10- Study of Sri Aprianti Tarigan and al (2021) titled by: "The role of transformational leadership, leader member exchange, digital transformation on organizational citizenship behaviour and work innovation capabilities in during Covid-19 pandemic":

وهي عبارة عن مقال بعنوان: دور القيادة التحويلية، تبادل العضو مع القائد، التحول الرقمي في سلوك المواطنة التنظيمية وقدرات الابتكار في العمل أثناء جائحة كوفيد-19.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تؤثر القيادة التحويلية وتبادل القائد-العضو (*LMX*) والتحول الرقمي على قدرات ابتكار العمل وعلى سلوك المواطنة التنظيمية (*OCB*) خلال جائحة كوفيد-19، مع اختبار ما إذا كان *OCB* يلعب دوراً وسيطاً في التأثير على قدرات الابتكار، ومعرفة العلاقات فيما بينها، حيث استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم إجراء هذه الدراسة على وحدات عينة من 390 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصغيرة جداً، وتم تحليل البيانات أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية *SAM* باستخدام برنامج *smart pls 3.0*، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• التأثيرات المعنوية:

- القيادة التحويلية لها تأثير كبير دال إحصائياً على قدرات الابتكار في العمل.
- تبادل القائد والعضو له تأثير كبير دال إحصائياً على قدرات الابتكار في العمل.

• التأثيرات الغير معنوية:

- القيادة التحويلية ليس لها تأثير دال إحصائياً على سلوك المواطنة التنظيمية.
- تبادل القائد والعضو ليس له تأثير دال إحصائياً على سلوك المواطنة التنظيمية،

- التحول الرقمي ليس له تأثير دال إحصائيا على قدرات الابتكار في العمل.
- التحول الرقمي ليس له تأثير دال إحصائيا على سلوك المواطنة التنظيمية.
- القيادة التحويلية ليس لها تأثير دال إحصائيا على قدرات الابتكار في العمل من خلال سلوك المواطنة التنظيمية.
- التحول الرقمي ليس له تأثير دال إحصائيا على قدرات الابتكار في العمل من خلال سلوك المواطنة التنظيمية.

11 - Study of Edimara M. Luciano, Guilherme C. Wiedenhöft (2020) titled by: "The role of organizational citizenship behavior and strategic alignment in increasing the generation of public value through digital transformation":

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "دور سلوك المواطنة التنظيمية والتوافق الاستراتيجي في زيادة توليد القيمة العامة من خلال التحول الرقمي" (البرازيل - القطاع الحكومي).

هدفت هذه الدراسة اختبار نموذج نظري يربط بين خمس متغيرات رئيسية في سياق القطاع العام، مفاده كيف يمكن للمؤسسات العامة أن تولد قيمة عامة من مبادرات التحول الرقمي عبر توافر كفاءات التحول الرقمي، ومدى تأثير هذه الكفاءات بكل من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين (OCB) والمواءمة الاستراتيجية بين تقنية المعلومات والأعمال (IT-Business Alignment)، مع دور تمكيني لفعالية حوكمة تقنية المعلومات (IT Governance) حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات لعينة قدرها (1202) من كبار المسؤولين والمدراء المنخرطون في مبادرات التحول الرقمي في 23 ولاية على مستوى دولة البرازيل، وتم استخدام تقدير المعادلات الهيكلية بواسطة المربعات الصغرى الجزئية من خلال برنامج smart pls كأداة لتحليل البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- كلما زادت الكفاءات المرتبطة بالتحول الرقمي زادت القدرة على توليد قيمة عامة من المبادرات.
- السلوك التعاوني/الطوعي لدى الموظفين يساهم في بناء الكفاءات الضرورية لقيادة التحول الرقمي.
- الرؤية المشتركة والتكامل بين فرق الأعمال وفرق تقنية المعلومات يدعمان بناء الكفاءات.
- حوكمة تقنية المعلومات (كفعالية وآليات) تعمل كعامل "تمكيني" يرفع التعاون ويزيد المواءمة.

12 - Study of Alona Eisenberg and al (2018) titled by: "The Interrelation between Organizational Learning Culture and Organizational Citizenship Behavior":

وهي عبارة عن مقال بعنوان: العلاقة المتداخلة بين ثقافة التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم خلفية نظرية تشرح العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي (OLC) وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، واقتراح توجه تطبيقي عن طريق البحث عن طرق لرفع OCB عبر تطوير OLC بدعم قيادي، حيث اعتمدت الدراسة على مرجعة الأدبيات الكلاسيكية والحديثة حول التعلم التنظيمي وثقافة التعلم وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تحاول تقديم نموذج تصوري مفاهيمي للعلاقة دون اختبار ميداني، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تشير الدراسة إلى أن ثقافة التعلم التنظيمي OLC وسلوك المواطنة التنظيمية OCB مرتبطان، وأن ثقافة التعلم التنظيمي قد تعمل كمعدل قوي (moderator) لسلوك المواطنة التنظيمية.

- إذا أردنا رفع *OCB* (مساعدة الزملاء، المبادرة، الالتزام الطوعي...) فالأداة الأقوى ليست "الأوامر" بل تصميم بيئة تعلم تسمح ب: التعلم المستمر، مشاركة المعرفة، الحوار وتبادل الأفكار، تحويل الخبرة إلى تحسين فعلي. القائد/المدير هو نقطة الانطلاق: لأنه المسؤول عن الجذب والتحفيز والمكافأة والتدريب وإتاحة فرص التعليم وكلها عناصر تبني ثقافة التعلم.

13 - Study of Müslim Alano ğ lu and Zülfü Demirtaş (2016) titled by: "The Relationships between Organizational Learning Level, School Effectiveness and Organizational Citizenship Behavior":

وهي عبارة عن مقال بعنوان: العلاقات بين مستوى التعلم التنظيمي، وفعالية المدرسة، وسلوك المواطنة التنظيمية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مستوى التعلم التنظيمي وفعالية المدرسة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية. حيث اعتمدت الدراسة على نموذج سببي مع مسح ميداني، لجمعية يتمثل في مدراء ومعلمي المدارس الثانوية في مدينة ديار بكر (تركيا) خلال العام الدراسي 2013-2014، حيث تم أخذ عينة قدرها 713 استبانة صالحة، وتم معالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة عن طريق نمذجة المعادلات الهيكلية (*SAM*)، وخلصت الدراسة بنتائج أهمها:

- مستوى التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية يتنبأ بشكل كبير بمستوى خصائص المدرسة الفعالة.
- مستوى التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية يتنبأ بشكل كبير بمستوى سلوك المواطنة التنظيمي الذي يظهره المديرون والمعلمون.
- مستوى السلوك التنظيمي الإيثاري الذي يظهره المديرون والمعلمون يتنبأ بشكل كبير بمستوى فعالية المدارس الثانوية.

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

المبحث الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

المطلب الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغة العربية

ومن أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية ما يلي:

الجدول رقم (02): مقارنة الدراسات باللغة العربية مع الدراسة الحالية

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
دراسة محمد مختار بن أمينة وحنان لقام (2025)	عنوان الدراسة		دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية مطلب لتحقيق التحول الرقمي بكلية العلوم الاقتصادية (جامعة معسكر)
		المتغير الوسيط	سلوك المواطنة التنظيمية
		المتغير التابع	التعلم التنظيمي
	السنة		2026
	نوع الدراسة		مذكرة ماستر
	المنهج		المنهج الوصفي التحليلي
	مجتمع الدراسة		أعضاء هيئة التدريس
	الهدف		إداريين وتقنيين ومهندسين
			استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	بيئة الدراسة	كلية العلوم الاقتصادية (جامعة معسكر)	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	معسكر، الجزائر	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	59 استبانة صالحة	40 مفردة
	أداة الدراسة	الاستبانة	الاستبيان
	أسلوب التحليل	برنامج SPSS	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
	أبرز النتائج	أثر إيجابي للثقافة التنظيمية (خاصة الانغماس) على التحول الرقمي.	وجود أثر دال إحصائيا للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
دراسة أبو بكر الصديق غفافية (2025)	عنوان الدراسة	التعلم التنظيمي وأثره على التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	سلوك المواطنة التنظيمية
		المتغير الوسيط	التعلم التنظيمي
		المتغير التابع	التحول الرقمي
	السنة		2026
		2025	

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه	مذكرة ماستر
	المنهج	دراسة ميدانية (وصفي تحليلي)	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	تحليل العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين التعلم التنظيمي والتحول الرقمي	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	مؤسسة اتصالات الجزائر	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	الأغواط، الجزائر	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	126 استبانة صالحة	40 مفردة
	أداة الدراسة	استمارة WBM واستبيان	الاستبيان
	أسلوب التحليل	JASP و Smart PLS 4	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
	أبرز النتائج	وجود أثر دال للقيادة والأنظمة المضمنة على الممارسات الرقمية.	وجود أثر دال إحصائيا للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
دراسة فهمية بولدرع وفوزية	عنوان الدراسة	العوامل التنظيمية المحددة لتحول الجامعات الجزائرية إلى جامعات ذكية	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
مقراش (2024)	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	سلوك المواطنة التنظيمية
		المتغير الوسيط	التعلم التنظيمي
		المتغير التابع	التحول الرقمي
	السنة	2024	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	المنهج الوصفي	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	الأساتذة الجامعيون	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	معرفة العوامل التنظيمية المحددة للتحول وتحليل العلاقة التأثيرية	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	الجامعات الجزائرية	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	الجزائر	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	281 أستاذاً	40 مفردة
	أداة الدراسة	الاستبيان الإلكتروني	الاستبيان
	أسلوب التحليل	برنامج SPSS	برنامج SPSS v27

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
			وبرنامج Jamovi v2.6.25
	أبرز النتائج	أثر إيجابي للتعليم المستمر والقيادة في تحول الجامعات.	وجود أثر دال إحصائياً للتعليم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
دراسة سالم حيدر رسن (2024)	عنوان الدراسة	دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز عملية التحول الرقمي	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	سلوك المواطنة التنظيمية
		المتغير الوسيط	التعلم التنظيمي
		المتغير التابع	التحول الرقمي
	السنة	2024	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	أعضاء الهيئة التدريسية	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	تحديد دور سلوكيات المواطنة في تعزيز عملية التحول الرقمي	استكشاف الدور الوسيط للتعليم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
			الرقمي
	بيئة الدراسة	المؤسسات التعليمية التقنية	مديرية وادي نمر سوناطراك
	مكان الدراسة	العمارة، العراق	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	84 مفردة	40 مفردة
	أداة الدراسة	الاستبيان	الاستبيان
	أسلوب التحليل	برنامج SPSS v24	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
	أبرز النتائج	علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين سلوك المواطنة والتحول الرقمي.	وجود أثر دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
دراسة عمر معين الدين ملك وآخرون (2024)	عنوان الدراسة	تحليل سلوك ومهارات الموظفين للتحول الرقمي (جامعة الملك عبد العزيز نموذجاً)	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	سلوك المواطنة التنظيمية
		المتغير الوسيط	التعلم التنظيمي
		المتغير التابع	التحول الرقمي

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	السنة	2024	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	موظفو الجامعة	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	تحليل سلوكيات ومهارات الموظفين اللازمة للتحول الرقمي	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	جامعة الملك عبد العزيز	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	المملكة العربية السعودية	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	239 موظفاً	40 مفردة
	أداة الدراسة	الاستبيان	الاستبيان
	أسلوب التحليل	التحليلات الوصفية والاستدلالية	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
دراسة عيساوي	أبرز النتائج	استعداد قوي من الموظفين للمشاركة في مبادرات التطوير الرقمي.	وجود أثر دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	عنوان الدراسة	أثر سلوك المواطنة التنظيمية على رأس المال الفكري في المؤسسة	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
صلاح وبورمانه عبد القادر (2024)			التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	سلوك المواطنة التنظيمية
		المتغير الوسيط	التعلم التنظيمي
		المتغير التابع	التحول الرقمي
	السنة		2024
	نوع الدراسة		مقال علمي
	المنهج		المنهج الوصفي التحليلي
	مجتمع الدراسة		إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف		قياس أثر سلوك المواطنة التنظيمية على رأس المال الفكري
	بيئة الدراسة		شركة صناعة البطاريات
	مكان الدراسة		عين الدفلى، الجزائر
	حجم العينة		55 عاملاً
	أداة الدراسة		الاستبيان
	أسلوب التحليل		برنامج SPSS الإصدار 25
			برنامج SPSS v27

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
			وبرنامج Jamovi v2.6.25
	أبرز النتائج	عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة على رأس المال الفكري.	وجود أثر دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
دراسة بوحافر رميساء وطورشي خديجة (2023)	عنوان الدراسة	أثر سلوك المواطنة التنظيمية في المشاركة المعرفية	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	سلوك المواطنة التنظيمية
		المتغير الوسيط	التعلم التنظيمي
		المتغير التابع	التحول الرقمي
	السنة	2023	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	أساتذة المركز الجامعي ميله	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المشاركة المعرفية	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
			الرقمي
	بيئة الدراسة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	ميلة، الجزائر	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	64 أستاذاً	40 مفردة
	أداة الدراسة	الاستبيان	الاستبيان
	أسلوب التحليل	برنامج SPSS	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
	أبرز النتائج	عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة على المشاركة المعرفية.	وجود أثر دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
دراسة طالب حسينة والطيب ابن عون (2020)	عنوان الدراسة		أثر سلوك المواطنة التنظيمية على إدارة المعرفة
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	سلوك المواطنة التنظيمية
		المتغير الوسيط	/
		المتغير التابع	التحول الرقمي

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	السنة	2020	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	المنهج الوصفي	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	أساتذة الجامعة الدائمون	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية ببعديه على إدارة المعرفة	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	جامعة عمار ثليجي بالأغواط	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	الأغواط، الجزائر	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	143 أستاذاً	40 مفردة
	أداة الدراسة	الاستبيان	الاستبيان
	أسلوب التحليل	برنامج SPSS	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
	أبرز النتائج	وجود أثر معنوي دال إحصائياً لسلوك المواطنة على إدارة المعرفة.	وجود أثر دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة باللغة العربية

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغات الأجنبية

ومن أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغات الأجنبية ما يلي:

الجدول رقم (03): مقارنة الدراسات باللغات الأجنبية مع الدراسة الحالية

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
Mahmoud Saeed and Randa Taher (2026) دراسة	عنوان الدراسة	<i>The Effectiveness of Digital Transformation in Improving Institutional Performance in Higher Education Institutions</i>	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	المتغير المستقل	التحول الرقمي	سلوك المواطنة التنظيمية
	المتغير الوسيط	/	التعلم التنظيمي
	المتغير التابع	الأداء المؤسسي	التحول الرقمي
	السنة	2026	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	منهج تحليلي نقدي ومقارن	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	غير مذكور (مراجعة مكتبية)	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	توضيح فعالية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	مؤسسات التعليم العالي	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	غير محدد	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	مراجعة دراسات سابقة	40 مفردة

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	أداة الدراسة	المراجعة المكتبية	الاستبيان
	أسلوب التحليل	تحليل كفي ومقارن	برنامج <i>SPSS v27</i> وبرنامج <i>Jamovi v2.6.25</i>
	أبرز النتائج	التحول الرقمي يرفع الأداء الاستراتيجي عبر تحسين البيانات.	وجود أثر دال إحصائي للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
دراسة <i>Dedi Rianto Rahadi</i> وآخرون (2025)	عنوان الدراسة	<i>Transformation of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the industry 5.0 Era</i>	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	المتغير المستقل	التحول الرقمي والصناعة 5.0	سلوك المواطنة التنظيمية
	المتغير الوسيط	/	التعلم التنظيمي
	المتغير التابع	سلوك المواطنة التنظيمية	التحول الرقمي
	السنة	2025	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	منهج دراسة حالة نوعية	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	المدراء والمشرفون والموظفون	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	فهم تشكل سلوك المواطنة في سياق التحول الرقمي	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	شركات التصنيع	مديرية وادي نومر سوناطراك

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	مكان الدراسة	بيكاسي، إندونيسيا	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	10 مشاركين رئيسيين	40 مفردة
	أداة الدراسة	المقابلات المعمقة والملاحظات	الاستبيان
	أسلوب التحليل	NVivo برنامج	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
	أبرز النتائج	سلوك المواطنة يعاد صياغته ليصبح رقمياً واستباقياً.	وجود أثر دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
دراسة Mamik Suparmi وآخرون (2024)	عنوان الدراسة	<i>The Effect of Digital Transformation and Workplace Effectiveness on Organizational Citizenship Behavior</i>	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	المتغير المستقل	التحول الرقمي، وفعالية بيئة العمل	سلوك المواطنة التنظيمية
	المتغير الوسيط	/	التعلم التنظيمي
	المتغير التابع	سلوك المواطنة التنظيمية	التحول الرقمي
	السنة	2024	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	مسح مقطعي بمنهج كمي	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	موظفو وكالة شؤون الأفراد	إداريين وتقنيين ومهندسين

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	الهدف	قياس أثر التحول الرقمي وفعالية بيئة العمل على سلوك المواطنة	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	جهة حكومية إدارية	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	سورابايا، إندونيسيا	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	62 موظفاً	40 مفردة
	أداة الدراسة	الاستبيان	الاستبيان
	أسلوب التحليل	SPSS(الانحدار الخطي)	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
	أبرز النتائج	التحول الرقمي وفعالية بيئة العمل يؤثران إيجابياً في سلوك المواطنة التنظيمية.	وجود أثر دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
دراسة Marko Slavković وآخرون (2024)	عنوان الدراسة	<i>Effects of Digital Citizenship and Digital Transformation Enablers on Innovativeness</i>	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	المتغير المستقل	أبعاد المواطنة الرقمية وممكنات التحول الرقمي	سلوك المواطنة التنظيمية
	المتغير الوسيط	/	التعلم التنظيمي
	المتغير التابع	الابتكار وقدرات حل المشكلات	التحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	السنة	2024	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	المنهج الكمي	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	الشركات الخاصة	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	أثر أبعاد المواطنة الرقمية على الابتكار عبر تمكين التحول الرقمي	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	الشركات الخاصة	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	غير محدد (دولي)	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	247 استبياناً صالحاً	40 مفردة
	أداة الدراسة	الاستبيان	الاستبيان
	أسلوب التحليل	PLS-SEM	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
Mohamed Bakry Abd Elaliem وآخرون (2024)	أبرز النتائج	ارتباط إيجابي للثقافة الرقمية والتعاون بتمكين التحول الرقمي.	وجود أثر دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	عنوان الدراسة	The Impact of Organizational Learning on Digital Transformation	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	المتغير المستقل	التعلم التنظيمي	سلوك المواطنة التنظيمية

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	المتغير الوسيط	/	التعلم التنظيمي
	المتغير التابع	التحول الرقمي	التحول الرقمي
	السنة	2024	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	الموظفون في الجهاز الإداري	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	معرفة تأثير التعلم التنظيمي على التحول الرقمي	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	الجهاز الإداري لجامعة بنها	مديرية وادي نومي سوناطراك
	مكان الدراسة	جامعة بنها، مصر	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	300 استمارة	40 مفردة
	أداة الدراسة	الاستبيان	الاستبيان
	أسلوب التحليل	SPSS برنامج	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
	أبرز النتائج	التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي كبير على التحول الرقمي.	وجود أثر دال إحصائي للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
دراسة Jeehan A.	عنوان الدراسة	Digital transformation influence on	دور سلوك المواطنة التنظيمية في

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
R. Awad وآخرون (2024)		<i>organisational resilience</i>	تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	المتغير المستقل	التحول الرقمي	سلوك المواطنة التنظيمية
	المتغير الوسيط	التعلم التنظيمي والابتكار	التعلم التنظيمي
	المتغير التابع	مرونة المنظمة	التحول الرقمي
	السنة	2024	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	المنهج الكمي	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	فحص دور التحول الرقمي في تعزيز المرونة عبر التعلم	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	إسبانيا	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	259 مستجيباً	40 مفردة
	أداة الدراسة	الاستبيان	الاستبيان
	أسلوب التحليل	تحليل الارتباط والانحدار	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	أبرز النتائج	التعلم التنظيمي يفسر نسبة هامة من تباين المرونة التنظيمية.	وجود أثر دال إحصائيا للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	عنوان الدراسة	<i>Organisational learning and sustainable tourism: the enabling role of digital transformation</i>	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	المتغير المستقل	التعلم التنظيمي	سلوك المواطنة التنظيمية
	المتغير الوسيط	التحول الرقمي (كعامل ممكن)	التعلم التنظيمي
	المتغير التابع	السياحة المستدامة	التحول الرقمي
	السنة	2023	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	المنهج النوعي	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	المنظمات السياحية	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	معرفة مساهمة التعلم في الاستدامة عبر التحول الرقمي	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	قطاع السياحة	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	أوروبا	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	30 مقابلة	40 مفردة

دراسة Sarah
Schönherr
وآخرون (2023)

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	أداة الدراسة	المقابلات	الاستبيان
	أسلوب التحليل	MAXQDA برنامج	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
	أبرز النتائج	التحول الرقمي يدعم نقل المعرفة ويخدم الاستدامة.	وجود أثر دال إحصائي للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
دراسة Enver Haskasap وآخرون (2022)	عنوان الدراسة	<i>Influence of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors in Digital Transformation</i>	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	المتغير المستقل	الديمقراطية التنظيمية	سلوك المواطنة التنظيمية
	المتغير الوسيط	الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي	التعلم التنظيمي
	المتغير التابع	سلوكيات المواطنة التنظيمية	التحول الرقمي
	السنة	2022	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	المنهج الكمي	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	الموظفون في البنوك	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	استكشاف تأثير الديمقراطية على سلوك المواطنة	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	بيئة الدراسة	القطاع المصرفي	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	شمال قبرص	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	144 موظفاً	40 مفردة
	أداة الدراسة	الاستبيان	الاستبيان
	أسلوب التحليل	<i>EFA, CFA (SPSS / AMOS)</i>	برنامج <i>SPSS v27</i> وبرنامج <i>Jamovi v2.6.25</i>
	أبرز النتائج	الالتزام التنظيمي وسيط كامل في العلاقة بين الديمقراطية وسلوك المواطنة.	وجود أثر دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
دراسة Agus Purwanto وآخرون (2021)	عنوان الدراسة	<i>The Role of Transformational Leadership, OCB... on Universities Performance</i>	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	المتغير المستقل	القيادة، جودة الحياة الوظيفية، التحول الرقمي	سلوك المواطنة التنظيمية
	المتغير الوسيط	سلوك المواطنة التنظيمية، والابتكار	التعلم التنظيمي
	المتغير التابع	أداء الجامعات	التحول الرقمي
	السنة	2021	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	المنهج الكمي	المنهج الوصفي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	مجتمع الدراسة	أعضاء هيئة التدريس	إداريين وتقنيين ومهندسين
	المهدف	اختبار أثر العوامل التنظيمية على الأداء	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	قطاع التعليم العالي	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	إندونيسيا	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	110 أعضاء	40 مفردة
	أداة الدراسة	الاستبيان الإلكتروني	الاستبيان
	أسلوب التحليل	SmartPLS	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
	أبرز النتائج	لا يوجد أثر مباشر دال للتحول OCB الرقمي على الأداء، لكن يؤثر إيجاباً.	وجود أثر دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
دراسة Sri Aprianti Tarigan وآخرون (2021)	عنوان الدراسة	<i>The role of transformational leadership, digital transformation on OCB and work innovation capabilities</i>	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	المتغير المستقل	القيادة، والتحول الرقمي	سلوك المواطنة التنظيمية
	المتغير الوسيط	سلوك المواطنة التنظيمية	التعلم التنظيمي
	المتغير التابع	قدرات الابتكار	التحول الرقمي

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	السنة	2021	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	المنهج الكمي	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	معرفة أثر القيادة والتحول الرقمي على الابتكار وسلوك المواطنة	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	قطاع الأعمال	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	إندونيسيا	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	390 مؤسسة	40 مفردة
	أداة الدراسة	الاستبيان	الاستبيان
	أسلوب التحليل	SmartPLS	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
دراسة Edimara M. Luciano وآخرون (2020)	أبرز النتائج	لم يظهر أثر دال للتحول الرقمي على سلوك المواطنة في ظل الجائحة.	وجود أثر دال إحصائيا للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	عنوان الدراسة	<i>The role of organizational citizenship behavior... through digital transformation</i>	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	المتغير المستقل	سلوكيات المواطنة التنظيمية،	سلوك المواطنة التنظيمية

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
		والمواءمة الاستراتيجية	
	المتغير الوسيط	كفاءات التحول الرقمي	التعلم التنظيمي
	المتغير التابع	توليد القيمة العامة	التحول الرقمي
	السنة	2020	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	المنهج الوصفي	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	المدرء المنخرطون في التحول الرقمي	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	اختبار كيف يولد التحول الرقمي قيمة عامة بدعم المواطنة	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	القطاع الحكومي	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	البرازيل	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	1202 استبيان	40 مفردة
	أداة الدراسة	الاستبيان	الاستبيان
	أسلوب التحليل	SmartPLS	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
	أبرز النتائج	السلوك التعاوني يسهم في بناء كفاءات التحول الرقمي.	وجود أثر دال إحصائي للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
			المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
دراسة Alona Eisenberg وآخرون (2018)	عنوان الدراسة	<i>The Interrelation between Organizational Learning Culture and Organizational Citizenship Behavior</i>	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
	المتغير المستقل	ثقافة التعلم التنظيمي	سلوك المواطنة التنظيمية
	المتغير الوسيط	/	التعلم التنظيمي
	المتغير التابع	سلوك المواطنة التنظيمية	التحول الرقمي
	السنة	2018	2026
	نوع الدراسة	مقال نظري مفاهيمي	مذكرة ماستر
	المنهج	مراجعة الأدبيات	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	غير مطبق	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	تقديم نموذج مفاهيمي يربط ثقافة التعلم بسلوك المواطنة	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	البيئة التنظيمية	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	غير محدد (مفاهيمي)	غرداية، الجزائر
	حجم العينة	غير مطبق	40 مفردة
	أداة الدراسة	المراجعة المكتبية	الاستبيان

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	أسلوب التحليل	تحليل نظري	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
	أبرز النتائج	ثقافة التعلم التنظيمي تحفز بشكل كبير سلوكيات المواطنة.	وجود أثر دال إحصائي للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	عنوان الدراسة	<i>The Relationships between Organizational Learning Level... and OCB</i>	دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
دراسة Müslim Alanoğlu وآخرون (2016)	المتغير المستقل	مستوى التعلم التنظيمي	سلوك المواطنة التنظيمية
	المتغير الوسيط	/	التعلم التنظيمي
	المتغير التابع	فعالية المدرسة، وسلوك المواطنة	التحول الرقمي
	السنة	2016	2026
	نوع الدراسة	مقال علمي	مذكرة ماستر
	المنهج	مسح ميداني	المنهج الوصفي
	مجتمع الدراسة	المديرون والمعلمون	إداريين وتقنيين ومهندسين
	الهدف	معرفة العلاقة بين مستوى التعلم وسلوك المواطنة	استكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي
	بيئة الدراسة	التعليم الثانوي	مديرية وادي نومر سوناطراك
	مكان الدراسة	دياربكر، تركيا	غرداية، الجزائر

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الدراسة	عنصر التصنيف	بيانات الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
	حجم العينة	713 استبانة	40 مفردة
	أداة الدراسة	الاستبيان	الاستبيان
	أسلوب التحليل	نمذجة المعادلات الهيكلية (SAM)	برنامج SPSS v27 وبرنامج Jamovi v2.6.25
	أبرز النتائج	مستوى التعلم التنظيمي يتنبأ بشكل كبير بسلوك المواطنة.	وجود أثر دال إحصائي للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

على الرغم من تنوع الأهداف البحثية للدراسات السابقة ووجود جوانب اختلاف عديدة بينها وبين الدراسة الحالية، فإنها أسهمت بدرجة كبيرة في إثراء الدراسة الحالية، ولا سيما في بناء الإطار النظري، وصياغة أفكار الدراسة وتحديد مشكلتها، وإعداد الأداة وتصميمها، إلى جانب اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة البيانات. كما نتوقع أن تأتي نتائج الدراسة الحالية منسجمة في مجملها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة. وبوجه عام يمكن القول إن تلك الدراسات ساعدتنا على رسم ملامح الدراسة الحالية وتحديد أهدافها بصورة أوضح.

وتمتاز الدراسة الحالية في حدود اطلاع الباحث وما توافر لنا من أدبيات سابقة بكونها من أوائل الدراسات، بل وربما الأولى، التي تسعى إلى تقصي الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي، وهو ما نعدّه امتداداً وتكاملاً مع الجهود البحثية السابقة، بهدف تقديم إضافة علمية جديدة في مجال إدارة الأعمال.

كما يجدر التنبيه إلى احتمال ظهور تباين بين نتائج دراستنا ونتائج بعض الدراسات السابقة، وقد يعزى ذلك إلى عدة عوامل، من أبرزها اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة، ومكان تنفيذها، وحجم العينة، فضلاً عن السياق الزمني الذي تمت خلاله.

المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى تأصيل وتوضيح الروابط المتبادلة بين مفاهيم الدراسة الرئيسية (سلوك المواطنة التنظيمية، التعلم التنظيمي، والتحول الرقمي) من خلال استقراء واستنتاج نتائج الدراسات السابقة، وصولاً إلى بناء مسار منطقي يفسر تداخل هذه المتغيرات الثلاثة وتأثيرها المتبادل.

المطلب الأول: العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي

حظيت العلاقة بين السلوكيات الإيجابية للموظفين ومبادرات التحول الرقمي باهتمام بحثي متزايد، إذ يُنظر إلى العنصر البشري كحجر زاوية لنجاح أي تغيير تكنولوجي. وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي، مما يدل على أن تعزيز هذه السلوكيات التطوعية يسهم بشكل فعال في دفع عجلة التحول الرقمي (رسن، 2024). ويدعم هذا الطرح ما توصل إليه (Luciano & Wiedenhöft, 2020) من أن السلوك التعاوني والطوعي لدى الموظفين يلعب دوراً محورياً في بناء الكفاءات الضرورية لقيادة التحول الرقمي وتوليد القيمة العامة للمؤسسة.

علاوة على ذلك، أظهرت الدراسات أن استعداد الموظفين القوي ومشاركتهم الفعالة في مبادرات التطوير هي عوامل حاسمة في تقبل التقنيات الرقمية بنجاح (ملك وآخرون، 2024). وفي ظل تطور بيئات العمل نحو "الصناعة 5.0"، لم يختلف سلوك المواطنة التنظيمية، بل أعيدت صياغته ليأخذ طابعاً أكثر ابتكارية واستباقية رقمية (Digital Proactivity)، حيث أصبح الموظفون يستخدمون الأدوات الرقمية للتنسيق ودعم زملائهم عن بعد (Rahadi et al., 2025).

وبالرغم من أن العلاقة تبدو تبادلية، حيث يساهم التحول الرقمي وتوفير بيئة عمل فعالة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (Suparmi et al., 2024)، إلا أن دراسات أخرى في أوقات الأزمات (مثل جائحة كوفيد-19) لم تجد أثراً مباشراً دالاً للتحول الرقمي بحد ذاته على سلوك المواطنة، مما يؤكد أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي دون وجود قيادة تحويلية تدعم هذا السلوك (Tarigan et al., 2021)؛ وهذا ما يفسر الأثر المباشر والعميق لسلوك المواطنة في رفع الأداء المؤسسي حتى عندما تعجز التقنية الرقمية عن إحداث ذلك الأثر المباشر بمفردها (Purwanto et al., 2021).

المطلب الثاني: دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي

رغم التطور الملحوظ في فهم العلاقة المباشرة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي، إلا أن هناك نقصاً نسبياً في الدراسات التي تناولت الآليات الوسيطة التي تفسر كيف يؤدي السلوك التطوعي للموظف إلى تحقيق التحول المؤسسي. وفي هذا الإطار، يبرز التعلم التنظيمي كحلقة وصل نظرية وعملية متينة بين السلوك الفردي والتكيف التكنولوجي.

الفرع الأول: المتغير الوسيط كتابع (أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التعلم التنظيمي) تعد البيئة التي تزدهر فيها سلوكيات المواطنة التنظيمية بيئة خصبة لتبادل المعرفة والتعلم. فقد أكدت الأدبيات وجود أثر معنوي دال إحصائياً لسلوك المواطنة التنظيمية (ببعديه تجاه الفرد والمنظمة) على إدارة المعرفة من حيث التشارك والاستعمال (طالب وابن عون، 2020). ورغم أن بعض الدراسات لم تسجل أثراً دالاً إحصائياً لسلوك المواطنة على التشارك المعرفي (بوحافر وطورشي، 2023) أو على رأس المال الفكري (عيساوي وبورمانه، 2024)، إلا أن التأصيل النظري يؤكد وجود علاقة متداخلة وعميقة بين ثقافة التعلم والمواطنة. حيث تعمل ثقافة التعلم التنظيمي كمدّول ومحفز قوي لتوليد سلوكيات المواطنة، لأن بناء بيئة تسمح بالتعلم

المستمر والحوار هو الأداة الأقوى لدفع الموظفين نحو المبادرة ومساعدة الزملاء. (Eisenberg et al., 2018) وتتأكد هذه العلاقة من خلال إثبات أن مستوى التعلم التنظيمي يتنبأ بشكل كبير بمستوى سلوك المواطنة التنظيمي الذي يظهره الأفراد (Alanoğlu & Demirtaş, 2016).

الفرع الثاني: المتغير الوسيط كمستقل (أثر التعلم التنظيمي على التحول الرقمي)

يشكل التعلم التنظيمي المحرك الأساسي لنجاح التحول الرقمي؛ فالمؤسسة التي تتعلم هي مؤسسة قادرة على التكيف مع التكنولوجيا. وقد أثبتت الدراسات أن للتعلم التنظيمي تأثيراً إيجابياً كبيراً على التحول الرقمي في الأجهزة الإدارية (Abd Elallem et al., 2024). كما يعد التعلم المستمر من أهم العوامل التنظيمية المحددة التي تدفع المؤسسات نحو التحول الذكي (بولدرع ومقراش، 2024). وتجدر الإشارة إلى أن هذه العلاقة ديناميكية ومتبادلة، حيث إن التحول الرقمي بدوره يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي (مفسراً ما نسبته 21.3% من تباينه)، مما يرفع من المرونة التنظيمية للمؤسسة وقدرتها على البقاء (Awad & Martín-Rojas, 2024). وتعمل التقنيات الرقمية كعامل تمكيني (Enabler) يساهم في حفظ المعرفة ونقلها عبر شبكات التعاون، وهو ما يدعم الميزة التنافسية والاستدامة (Schönherr et al., 2023). ومع ذلك، قد تختلف قوة هذا التأثير باختلاف أبعاد التعلم التنظيمي وسياق الدراسة، حيث أظهرت دراسة (غفافية، 2025) غياب الأثر الدال للمشاركة المعرفية والتعلم المستمر على الممارسات الرقمية في مؤسسة الاتصالات المدروسة، مما يعكس أهمية السياق التنظيمي.

نلاحظ مما سبق أن الدراسات أفردت اهتماماً كبيراً لكل رابطة على حدة؛ إلا أنه لم تجر دراسات سابقة تناولت بشكل مباشر الدور الوسيط للتعلم التنظيمي بين المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي في السياق الجزائري (وخاصة في مؤسسات كبرى مثل سوناطراك). فالموظفون الذين يمارسون المواطنة التنظيمية يغذون آليات التعلم التنظيمي، وهذا التعلم المستمر هو الذي يبني الكفاءات التكنولوجية ويهيئ الأرضية الصلبة لنجاح التحول الرقمي، وهو ما سنحاول معرفته والتحقق منه في المراحل القادمة.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية (سلوك المواطنة التنظيمية، التعلم التنظيمي، التحول الرقمي) في بيئات وسياقات مختلفة باعتبارها جهد تراكمي مثل لنا نقطة الانطلاق، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الدراسات السابقة باللغة العربية وباللغة الأجنبية والتي حرصنا على تلخيص أهم ما جاء فيها انطلاقاً من الهدف وصولاً إلى النتائج، وقد تطرقنا في المبحث الثاني إلى إبراز أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث متغيرات الدراسة هدف الدراسة، بيئة الدراسة، منهج الدراسة، مكان الدراسة، مجتمع الدراسة أداة وأسلوب التحليل الإحصائي للدراسة، بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وفقاً للنتائج التطبيقية للدراسات السابقة، والتي تمثلت في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي مباشرة، وعلاقة التعلم التنظيمي بالتحول الرقمي، وبما أننا لم نجد في حدود اطلاع الباحث دراسات تناولت الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمي والتحول الرقمي، فإننا سنسعى في الفصول الموالية إلى دراستها وتحليلها ضمن البيئة الجزائرية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مديرية وادي
نومر سوناظراك غرداية

تمهيد:

استكمالا لما تم طرحه في الجانب النظري للدراسة، والذي شمل عرضا مفصلا للمفاهيم المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي والتعلم التنظيمي، وبعد مراجعة الأدبيات السابقة وما تمخضت عنه من نتائج في الفصل الثاني، يسعى هذا الفصل إلى الربط بين الطروحات النظرية والواقع التطبيقي. تكمن أهمية هذا الجانب في كونه الأداة الأساسية لمعالجة إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، وصولا إلى الأهداف المرجوة. وسنتناول في هذا الفصل لمحة حول المؤسسة محل الدراسة، عرض عناصر الدراسة، الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك حسب الترتيب التالي:

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: عرض عناصر الدراسة

المبحث الثالث: الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة

وفقا لطبيعة موضوع الدراسة الذي يهدف إلى معرفة دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية، فقد تم تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية في أكبر مؤسسة جزائرية المتمثلة في "مديرية وادي نومر التابعة لمؤسسة سوناطراك بولاية غرداية"، حيث سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة حول هذه المديرية ومعرفة مختلف مصالحها وأقسامها، وذلك من خلال مطلبين كالتالي:

المطلب الأول: التعريف بمديرية وادي نومر سوناطراك بولاية غرداية

الفرع الأول: نبذة تاريخية حول المؤسسة

تعد الجزائر من أغنى دول العالم في إنتاج المحروقات. وهي عضو رئيسي في منظمة أوبك، ليس فقط لموقعها الجيوسياسي الاستراتيجي، بل أيضا لجودة منتجاتها وتنوعها. وتضم الجزائر العديد من حقول الغاز والنفط، من بينها حقلا حاسي الرمل وحاسي مسعود، اللذان يحتويان على كميات كبيرة من الغاز والنفط على التوالي.⁵⁴

بعد الاستقلال، تأسست شركة سوناطراك وتولت إنتاج وتسويق المحروقات، لتصبح بذلك ركيزة أساسية للاقتصاد الجزائري. وتحتل سوناطراك المرتبة الأولى أفريقيا والثانية عشرة عالميا. كما أنها رابع أكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال، وثالث أكبر مصدر لغاز البترول المسال، وخامس أكبر مصدر للغاز الطبيعي. إذ يمثل النفط والغاز أكثر من 80% من ميزان الطاقة الجزائري. ويعتبر غاز البترول المسال اليوم مصدرا رئيسيا للطاقة لما له من مزايا عديدة. تهدف سياسة الاستغلال الجزائرية إلى تعظيم الإيرادات من خلال تحسين استخلاص جميع مشتقات الغاز الطبيعي واستغلالها الأمثل، والتي تشهد ارتفاعا في الأسعار وتتوفر بكثرة في السوق الدولية. ويشمل ذلك المكثفات وغاز البترول المسال، اللذين يشهدان طلبا عالميا متزايدا نظرا للأحداث العالمية الطارئة، مما يوفر مصدرا هاما للعملاء الأجانب للبلاد.

في الواقع، منذ أوائل التسعينيات، وكجزء من سياسة تعظيم قيمة مواردها الغازية، أطلقت شركة سوناطراك الوطنية برنامجا تنمويا طموحا لزيادة مساهمة غاز البترول المسال في إجمالي صادرات المحروقات، وبالتالي تعزيز عائدات البلاد من العملات الأجنبية.

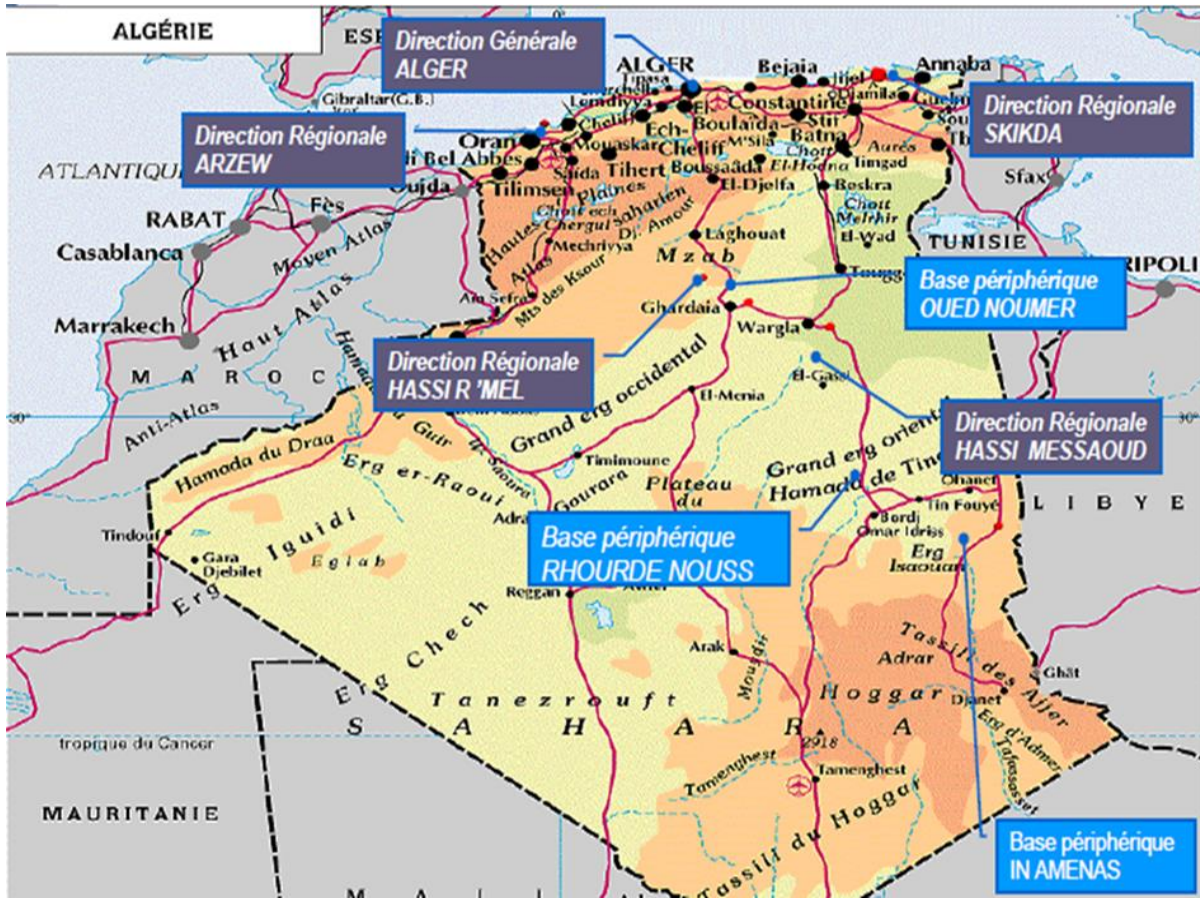
ومن بين الحقول التي استفادت من هذا البرنامج "حقل وادي نومر" حيث تم إنشاء وحدة جديدة لإنتاج غاز البترول المسال من الغاز المصاحب للنفط المخزن في ذلك الحقل. وقد تم تشغيل هذه الوحدة عام 1997.

الفرع الثاني: الموقع الجغرافي للمؤسسة

تقع مديرية وادي نومر على بعد 140 كم جنوب شرق حقل الغاز حاسي الرمل و220 كم شمال غرب حقل النفط حاسي مسعود. ويقع مقرها الإداري وقاعدة المعيشة على بعد 5 كم شمال الطريق الوطني 49، وهو محور يربط غرداية بورقلة، وعلى بعد حوالي 45 كم من مدينة غرداية.

54 وثائق المؤسسة.

الشكل رقم 05 : موقع المديرات والقواعد التابعة لمؤسسة سوناطراك



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة

يعكس الهيكل التنظيمي لمديرية واد نومر تصميمًا إداريًا متقدمًا يهدف إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية التشغيلية والانسيابية في اتخاذ القرارات. إذ يتميز بتوزيع واضح للمهام والصلاحيات على مستويات متدرجة، تبدأ من قمة الهرم المتمثلة في الإدارة العامة، مرورًا بالمصالح المباشرة التي تقدم دعماً استراتيجياً ورقابياً، وصولاً إلى الأقسام التشغيلية والخدمية المتخصصة. وفيما يلي تفصيل هرمي شامل لجميع مكونات هذا الهيكل⁵⁵:

المديرية العامة: مديرية واد نومر (Direction d'Oued-Noumer)

ترتبط بهذه المديرية بشكل مباشر مجموعة من المصالح الحيوية التي تضمن سير العمل الرقابي، والمالي، والإداري والتقني، وهي مقسمة كالتالي⁵⁶:

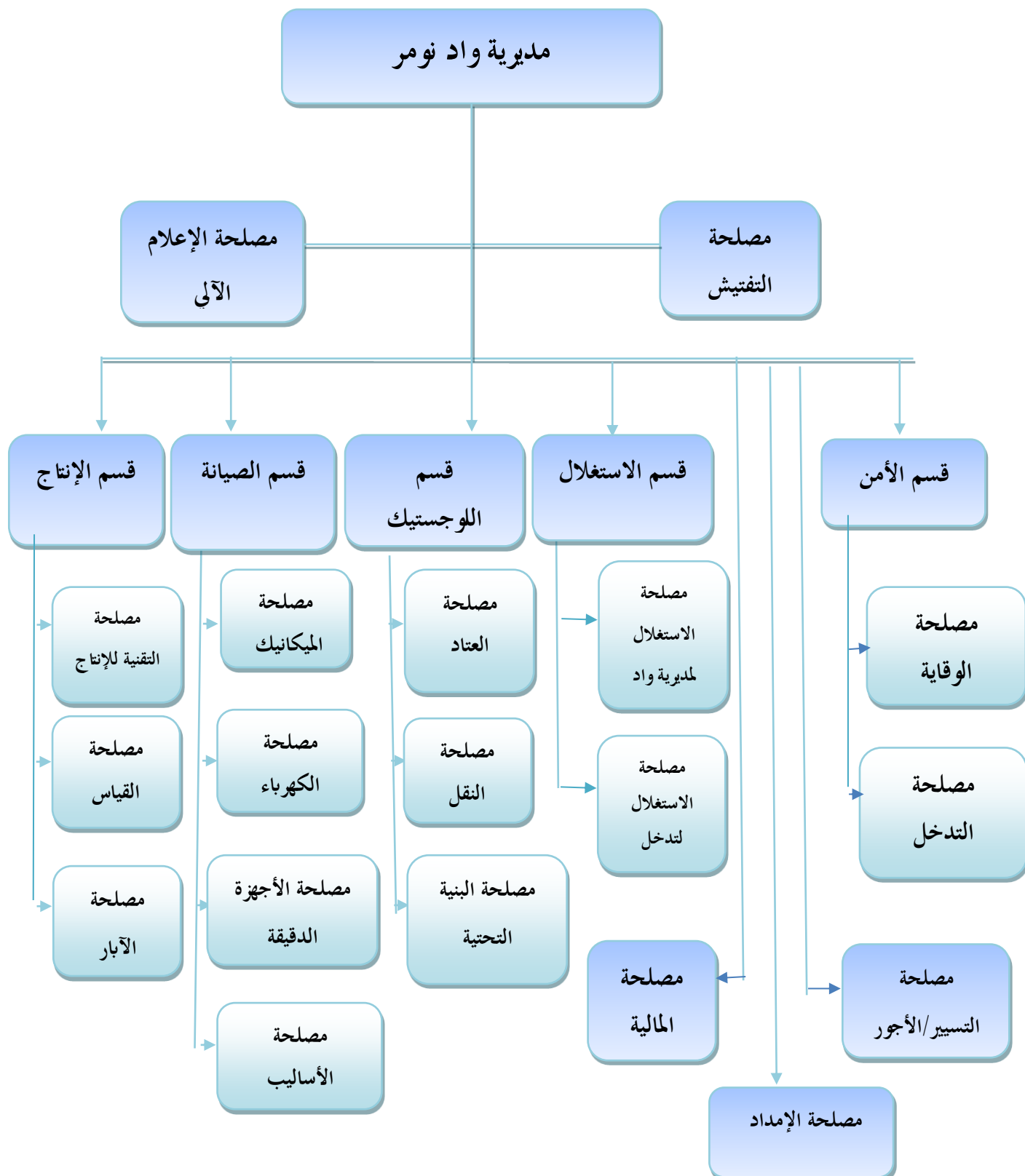
- مصلحة الإعلام الآلي: تتولى إدارة الأنظمة المعلوماتية وتأمين الشبكات وصيانتها.

55 وثائق المؤسسة.

56 وثائق المؤسسة.

- مصلحة التفتيش: تشرف على عمليات الرقابة الداخلية وضمان مطابقة معايير الجودة.
 - مصلحة المالية: تعنى بتسيير الشؤون المالية والمحاسبية والميزانيات الخاصة بالمديرية.
 - مصلحة الإمداد: تدير شؤون التموين وتوفير الاحتياجات اللوجستية والمكتبية العامة.
 - مصلحة التسيير/الأجور: تختص بإدارة الموارد البشرية، تتبع المسارات المهنية، ومتابعة رواتب الموظفين.
- أما على مستوى الأقسام التنفيذية المباشرة، فينقسم الهيكل التنظيمي إلى خمسة أقسام رئيسية، يضم كل منها مجموعة من المصالح الفرعية والمتخصصة لضمان تنفيذ المهام بدقة واحترافية عالية:
- قسم الإنتاج: يمثل العصب الرئيسي للعمليات، ويشرف على استخراج ومعالجة الموارد الميدانية. ويتبعه ما يلي:
 - مصلحة التقنية للإنتاج: مسؤولة عن الدعم التقني والفني والهندسي لعمليات الإنتاج.
 - مصلحة القياس: تتولى عمليات المعايرة الدقيقة وحساب الكميات المنتجة بشكل دوري.
 - مصلحة الآبار: تدير شؤون الآبار ومتابعة حالتها التشغيلية وصيانتها الأساسية.
 - قسم الصيانة: يهدف هذا القسم الحيوي إلى الحفاظ على الجاهزية القصوى للمعدات والمنشآت وتجنب التوقفات المفاجئة، ويتبعه:
 - مصلحة الميكانيك: تختص بصيانة وإصلاح كافة الآلات والمعدات الميكانيكية الثقيلة والخفيفة.
 - مصلحة الكهرباء: مسؤولة عن صيانة الشبكات الكهربائية، المولدات، والمحولات التابعة للمديرية.
 - مصلحة الأجهزة الدقيقة: تدير عمليات صيانة ومعايرة أجهزة التحكم الآلي والقياس الدقيقة جدا.
 - مصلحة الأساليب: تضع خطط الصيانة الوقائية وتحلل أداء المعدات للرفع من كفاءتها.
 - قسم اللوجستيك: يضمن توفير الدعم المادي وتسهيل حركة الأفراد والمعدات بفعالية، ويتبعه:
 - مصلحة العتاد: تدير المخازن وتوفر قطع الغيار والمعدات والأدوات اللازمة لكافة الأقسام.
 - مصلحة النقل: تشرف على أسطول المركبات، تنظيم تنقلات الموظفين، ونقل العتاد الثقيل.
 - مصلحة البنية التحتية: تعنى بصيانة المباني، الطرق الداخلية، والمرافق العامة التابعة للمديرية.
 - قسم الاستغلال: يركز على الإدارة الميدانية لعمليات الاستغلال في مناطق جغرافية وعملياتية محددة. ويتبعه:
 - مصلحة الاستغلال: تشرف بشكل مباشر وحصري على العمليات الخاصة بمنطقة مديرية وادي نومر.
 - قسم الأمن: يسهر على توفير بيئة عمل آمنة ويضمن الالتزام التام بمعايير السلامة المهنية والصناعية. ويتبعه:
 - مصلحة الوقاية: تعمل على تقييم المخاطر المسبقة وتطبيق إجراءات وبروتوكولات السلامة الاستباقية.
 - مصلحة التدخل: تتأهب على مدار الساعة للاستجابة السريعة والفعالة في حالات الطوارئ والحوادث.
- إن هذا الترتيب الهرمي الدقيق والشامل لا يقتصر فقط على توزيع المهام الإدارية، بل يؤسس لثقافة مؤسسية متينة تعتمد على التخصص والتكامل الوظيفي. فكل مصلحة أو قسم، سواء كان مباشرا أو متفرعا، يمثل حلقة لا غنى عنها في سلسلة القيمة الخاصة للمديرية، مما يضمن في النهاية تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية وفق أعلى معايير الجودة، الأمان، والسلامة العالمية.

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: عرض عناصر الدراسة

تم الاعتماد في الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة باعتبارها من أنسب الوسائل لاختبار فرضيات هذه الدراسة وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى المقابلات غير المهيكلة والملاحظة كأداتين مساعدتين من خلال الاحتكاك بالطاقت الإداري والتقني في مختلف المكاتب أثناء فترة التبرص في مديرية وادي نومر سوناطراك بولاية غرداية، حيث تم رصد مجموعة من الملاحظات المتعلقة بسلوكيات الموظفين وقادتهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، وملاحظة كل ما يتعلق بيئة العمل ونظام تخطيط موارد المؤسسة المعتمد والأنظمة والمعدات التفاعلية الثانوية المستخدمة في التواصل بين مختلف المصالح والأقسام، بالإضافة إلى التأكد من مستوى الخدمات المقدمة للموظفين سواء من إطفام، رعاية صحية، شعائر دينية، أنشطة بدنية، وحتى الدورات التكوينية والتدريبية سواء الداخلية أو الخارجية منها، كل هذا ساهم في فهم أعمق لموضوع الدراسة وسهل تقييم صدق إجابات أفراد عينة الدراسة ويمكن من الوصول إلى نتائج ذات قيمة ومصداقية.

المطلب الأول: تصميم استمارة الاستبيان

سيتم في هذا المطلب عرض الإجراءات التي تم اتباعها في بناء استمارة الاستبيان وذلك من خلال الفرعين التاليين:

الفرع الأول: إجراءات تصميم الاستبيان

- تم تصميم استمارة الاستبيان بشكل مدروس حيث تم مراعاة في تصميمها على دقة صياغة العبارات وبساطتها من أجل تحقيق الغرض المطلوب منها، وقد خضع تصميمها مجموعة من المراحل تمثلت في:
 - إعداد مجموعة من الأسئلة وبناء استبانة أولية بالاعتماد على الجانب النظري الموضوع الدراسة وكذا استبانات دراسات سابقة تخص الموضوع؛
 - عرض الاستبانة على المشرف الرئيسي من أجل تقييم مدى ملاءمتها لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة؛
 - تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ملاحظات وتوجيهات المشرف؛
 - عرض الاستبانة للتحكيم على مجموعة من الأساتذة في التخصص (انظر الملحق رقم 02، الصفحة رقم 218) والذين كان لهم دور في تصويب فقراتها فيما يتعلق بمدى وضوحها ومناسبتها للبعد المحدد لها، وقد تم تعديلها لأكثر من مرة قبل توزيعها على أفراد عينة الدراسة من خلال تصحيح ما وجب تصحيحه وإضافة كل ما يفيد لاستسقاء أقصى عدد من القيمة العلمية والعملية.
 - إخراج الاستبانة في شكلها النهائي، ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

الفرع الثاني: تقسيمات الاستبيان

وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان كالتالي:

- ديباجة:** تم فيه التعريف بالدراسة والغرض منها، وتحفيز أفراد العينة على التعاون من خلال الإجابة عن عبارات الاستبانة مع التأكيد على الالتزام بسرية البيانات المصريح بها من المبحوثين واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- المعلومات الشخصية:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، درجة التحكم في التكنولوجيا.

المحور الأول: يضم 20 عبارة متعلقة بالمتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية) مقسمة وفق خمس أبعاد (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الكياسة)، وهذا من أجل التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؛

المحور الثاني: يضم 12 عبارة متعلقة بالمتغير الوسيط (التعلم التنظيمي) مقسمة وفق ثلاث أبعاد (البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي، بعد الثقافة)، وهذا من أجل التعرف على مستوى التعلم التنظيمي السائد من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؛

المحور الثالث: يضم 33 عبارة متعلقة بالمتغير التابع (التحول الرقمي) مقسمة وفق أربعة أبعاد (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية)، وهذا من أجل التعرف على مستوى التحول الرقمي من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (*Likert*) من أجل إعطاء مساحة أكبر للمجيب في التعبير عن إجاباته، والمكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة، ولقياس إجابات المبحوثين كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكرت الخماسي

مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: *RENSIS LIKERT, A TECHNIQUE FOR THE MEASUREMENT OF ATTITUDES*,

Archives of Psychology, Vol. 22, No. 140, 1932, pp 1-55.

وانطلاقاً من هذه الأوزان تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم قسمته على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4/5 = 0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول رقم (05): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل اتجاه

مقياس ليكرت	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
النقاط	1	2	3	4	5
مجال المتوسط الحسابي المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: *JULIO L. PIMENTEL, SOME BIASES IN LIKERT SCALING USAGE AND ITS CORRECTION, International Journal of Sciences: Basic and Applied Research, Vol. 45, No. 1, 2019, pp 186.*

كما تم التبسيط ووضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيب (منخفض، متوسط مرتفع وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج من خلال حساب طول الفئة باعتبار عدد الفئات 3 فنجد طول المدى 1.33 وتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2.33 – 1	3.66 – 2.34	5 – 3.67

المصدر: *JULIO L. PIMENTEL, pp 185-186.*

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة "الدور الوسيط للتعليم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي في مديرية وادي نومر التابعة لمؤسسة سوناطراك بولاية غرداية"، فمجتمع الدراسة يتمثل في جميع الأفراد العاملين في مديرية وادي نومر التابعة لمؤسسة سوناطراك بولاية غرداية والبالغ عددهم حوالي 512 عامل، ونظراً لذلك تم أخذ عينة قصدية متمثلة في 40 مفردة، حيث استخدم الطالب الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع 50 استمارة، وتم استرجاع 47 استمارة، وتم استبعاد 07 استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): عدد الاستمارات الموزعة والصالحة للدراسة

عدد الاستبيان				مجتمع وعينة الدراسة
الموزع	المسترجع	غير مسترجع	القابل للتحليل	
50	47	03	40	مديرية وادي نومر التابعة لمؤسسة سوناطراك بولاية غرداية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المجمعة

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان تم الحرص على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على التالي:

1- الأفراد العاملين في مديرية وادي نومر من الجنسين: (ذكور؛ إناث).

- 2- الأفراد العاملين في مديرية وادي نومر من مختلف الفئات العمرية: (35 سنة فأقل؛ من 36 إلى 45 سنة؛ من 46 إلى 55 سنة؛ أكثر من 55 سنة).
- 3- الأفراد العاملين في مديرية وادي نومر من مختلف سنوات الأقدمية المهنية: (8 سنوات فأقل؛ من 9 إلى 16 سنة؛ من 17 إلى 24 سنة؛ أكثر من 24 سنة).
- 4- الأفراد العاملين في مديرية وادي نومر من مختلف المستويات التعليمية: (تقني/تقني سامي؛ ليسانس؛ ماستر؛ دراسات عليا؛ مهندس).
- 5- الأفراد العاملين في مديرية وادي نومر من مختلف المسميات الوظيفية: (إطار؛ عون تحكم؛ عون تنفيذ).
- 6- الأفراد العاملين في مديرية وادي نومر من مختلف درجات التحكم في التكنولوجيا: (ممتاز؛ جيد؛ متوسط؛ ضعيف).
- وفيما يلي وصفا مفصلا لأفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات أعلاه:

الجدول رقم (08): خصائص عينة الدراسة

مديرية وادي نومر التابعة لمؤسسة سوناطراك بولاية غرداية		المتغير	
النسبة	العدد		
87,5%	35	ذكر	الجنس
12,5%	5	أنثى	
32,5%	13	35 سنة فأقل	العمر
45,0%	18	من 36 إلى 45 سنة	
15,0%	6	من 46 إلى 55 سنة	
7,5%	3	أكثر من 55 سنة	
30,0%	12	8 سنوات فأقل	الأقدمية المهنية
42,5%	17	من 9 إلى 16 سنة	
17,5%	7	من 17 إلى 24 سنة	
10,0%	4	أكثر من 24 سنة	المستوى التعليمي
10,0%	4	تقني/تقني سامي	

12,5%	5	ليسانس	
35,0%	14	ماستر	
5,0%	2	دراسات عليا	
37,5%	15	مهندس	
75,0%	30	إطار	المسمى الوظيفي
12,5%	5	عون تحكم	
12,5%	5	عون تنفيذ	
20,0%	8	ممتاز	درجة التحكم في التكنولوجيا
60,0%	24	جيد	
17,5%	7	متوسط	
2,5%	1	ضعيف	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

أ- الجنس:

نلاحظ من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن فئة الذكور كانت هي الأكثر غالبية، بعدد أفراد بلغ 35 مجيب ونسبة 87,5%، في حين كان عدد الإناث 5 أفراد من العينة ما يعادل نسبة 12,5%، وترجع هذه النسب إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب التنقل والإقامة الداخلية في المؤسسة، الأمر الذي ربما يشكل عائق أمام العنصر النسوي، هذا من جهة ومن جهة أخرى، هي أن غالبية الوظائف تتطلب جهد بدني وقوة في أداء المهام اليومية.

ب- العمر:

نلاحظ من جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر أن غالبية أفراد العينة ضمن الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة تكرار بلغت 45% وبعدد أفراد بـ 18، تليها فئة 35 سنة فأقل بنسبة 32,5% وبتكرار 13 فرد من العينة، تليها فئة من 46 إلى 55 سنة، بنسبة 15,0% وبتكرار 6 أفراد، تليها أخيرا فئة أكثر من 55 سنة بنسبة 7,5% وبتكرار 3 أفراد، تعكس هذه النتائج أن قرابة 80% من العينة ضمن الفئة الشبابية، بينما كانت نسبة 22,5% فقط من أفراد العينة على مشارف سن التقاعد أو تعدته بقليل، يستنتج بشكل عام أن مجتمع الدراسة يتمتع بتركيبة بشرية "شابة وناضجة مهنيًا"، حيث تهيمن الفئات العمرية دون 45 سنة على الأغلبية الساحقة (77,5%). يمثل هذا الهرم العمري نقطة قوة

استراتيجية للمؤسسة؛ فهذه الفئات تمتلك بطبيعتها المرونة والديناميكية التي تجعلها بيئة خصبة لتقبل التغيير، مما يسهل بشكل كبير تبني مبادرات التحول الرقمي وتفعيل آليات التعلم التنظيمي.

ج- الأقدمية المهنية:

نلاحظ من خلال جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية أن غالبية أفراد العينة كانت ضمن فئة من 9 إلى 16 سنة بعدد أفراد 17 وبنسبة 42,5%، تليها فئة 8 سنوات فأقل بعدد أفراد 12 وبنسبة 30%، تليها فئة من 17 إلى 24 سنة بعدد أفراد 7 وبنسبة 17,5%، تليها أخيراً فئة أكثر من 24 سنة بعدد أفراد 4 وبنسبة 10% من أفراد عينة الدراسة، نستنتج بشكل عام أن عينة الدراسة تتميز بتركيبة ذات أقدمية مهنية "متوسطة إلى حديثة"، حيث تتركز الغالبية العظمى (72,5%) في فئة 16 سنة خبرة فما دون، وتتصدرها الفئة ذات الخبرة المتوسطة (9 إلى 16 سنة) بنسبة 42,5%. يعكس هذا التوزيع قوة عاملة تمتلك التأسيس المهني الكافي لفهم آليات العمل، وفي نفس الوقت لا تزال في مرحلة تتسم بالديناميكية والقابلية العالية للتطور واكتساب مهارات جديدة، هذه التركيبة المائلة نحو حداثة ومتوسط الخبرة تشكل بيئة مثالية لنجاح برامج التحول الرقمي، فمقاومة التغيير المرتبطة بالاعتقاد الطويل والتمسك بأساليب العمل التقليدية تكون عادة أقل حدة لدى هذه الفئات.

د- المستوى التعليمي:

نلاحظ من خلال جدول توزيع عينة الدراسة أن غالبية أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كانت من نصيب كل من فئتي المهندسين والماستر بعدد 29 فرد أي ما يعادل 72,2%، تليهما فئتي تقني/تقني سامي ولسانس بعدد أفراد 9 وبنسبة 22,5%، تليهما أخيراً فئة مستوى دراسات عليا بعدد أفراد 2 وبنسبة 5%، نستنتج بشكل عام أن عينة الدراسة تتمتع بتركيبة ذات "مستوى تعليمي وتأهيلي عال"، حيث تهيمن الكفاءات ذات التكوين العلمي والتخصصي المتقدم بشكل واضح. تتصدر فئة "مهندس" التوزيع بنسبة (37,5%)، تليها مباشرة فئة "ماستر" بنسبة (35,0%)، لتشكلا مع الغالبية العظمى (72,5%) من إجمالي العينة. يعكس هذا التوزيع قوة عاملة تمتلك قاعدة معرفية صلبة، وقدرات تحليلية وتقنية متقدمة. وهذا الارتفاع الملحوظ في المستوى التعليمي، وخاصة الطابع التقني والهندسي المهيمن، يمثل ركيزة أساسية وداعمة لتسريع وتيرة التحول الرقمي، فالأفراد ذوو الخلفيات العلمية المعقدة يمتلكون عادةً قدرة استيعابية أعلى لتبني التقنيات الحديثة، والتعامل مع الأنظمة الذكية، وتجاوز التحديات التقنية بكفاءة، كما أن هذه البيئة الغنية بالكفاءات الأكاديمية توفر أرضية خصبة ومثالية لتعزيز آليات التعلم التنظيمي، حيث تزداد القدرة على استيعاب المعرفة الجديدة، وتوليد الأفكار المبتكرة، وحل المشكلات المعقدة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى هذه النتائج تعطي اطمئنان أن الأفراد سيفهمون فقرات، بالتالي يعطي بعض الثقة في اجاباتهم.

هـ- المسمى الوظيفي:

نلاحظ من خلال جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي أن غالبية أفراد العينة كانت ضمن فئة الإطارات بعدد أفراد 30 وبنسبة 75%، تليها كل من الفئتين عون تحكم وعون تنفيذ بعدد أفراد 5 وبنسبة 12,5% لكل منهما، نستنتج من التوزيع الوظيفي سيطرة فئة "الإطارات" بأغلبية ساحقة (75,0%) على تركيبة العينة. هذا التمرکز يعزز بشكل

كبير من موثوقية ومصداقية استجابات الاستبيان، حيث تمتلك هذه الفئة بحكم موقعها المهني إدراكا استراتيجيا وشموليا لواقع العمل وعمقا في فهم العبارات والأسئلة المطروحة.

و- درجة التحكم في التكنولوجيا:

نلاحظ من خلال جدول توزيع عينة الدراسة حسب درجة التحكم في التكنولوجيا أن 24 فرد من العينة وبنسبة 60% صرح بأن تحكمه في التكنولوجيا بمستوى جيد، في حين صرح 8 أفراد من العينة وبنسبة 20% أن تحكمهم في التكنولوجيا ممتاز، بإضافة إلى فئة أخرى مكونة من 7 أفراد وبنسبة 17,5% صرحت بأن مستوى تحكمها في التكنولوجيا كان بمستوى متوسط، أخيرا صرح شخص وحيد بضعفه في التحكم في التكنولوجيا، تعكس هذه النتائج عدة دلالات ولعل أهمها هو أن الأفراد داخل المؤسسة لديهم إمكانيات كبيرة وقابلة عالية للتطوير والتحسين المستمر، خصوصا ما تعلق الأمر بالتكنولوجيا العالمية والتحول الرقمي.

المطلب الثالث: برامج وأساليب معالجة الدراسة

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة ومعالجة إشكالياتها واختبار فرضياتها لابد من استخدام مجموعة من البرامج والأساليب الإحصائية التي تحقق ذلك.

الفرع الأول: البرامج الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة

في هذه الدراسة تم استخدام برنامجين إحصائيين أساسيين هما:

أولا: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

برنامج (SPSS) حزمة برمجية للتحليل الإحصائي تهدف إلى مساعدة الأفراد والمؤسسات على استخراج رؤى موثوقة من البيانات عبر دمج الاختبارات الإحصائية والنمذجة التنبؤية والانحدار والتنبؤ، مع أدوات لإعداد البيانات والتحليل المؤتمت لدعم اتخاذ قرارات مبنية على البيانات.⁵⁷

من مزاياه:⁵⁸

- يدعم مجموعة واسعة من إجراءات التحليل الإحصائي (مثل الاختبارات الإحصائية، والانحدار، والتنبؤ).
- يتضمن أدوات لإعداد البيانات (Data preparation) وأتمتة أجزاء من التحليل بما يسهل الانتقال من البيانات إلى قرارات مدعومة بالأدلة.

ثانيا: برنامج (jamovi)

(jamovi) هو بيئة إحصائية من الجيل الثالث صممت من الأساس لتكون سهلة الاستخدام، وتقدم كبديل مقنع للمنتجات الإحصائية التجارية مرتفعة التكلفة.

57 IBM, SPSS, <https://www.ibm.com/products/spss-statistics>, 19/04/2026, 12:31.

58 Ibid, 19/04/2026, 12:32

من مزاياه: 59

- سهولة الاستخدام: صمم "من الصفر" ليكون سهل الاستخدام في تنفيذ التحليلات.
- يعتمد على لغة R الإحصائية، ما يتيح الاستفادة من منظومة R.
- مجاني ومفتوح المصدر

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

من خلال البرنامجين السابقين تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في:

- الإحصاء الوصفي: وذلك للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي (*Mean*): لمعرفة مدى درجة استجابات الأفراد حول عبارات الاستبيان.
- الانحراف المعياري (*Standard Deviation*): لمعرفة درجة تشتت استجابات الأفراد على المتوسط الحسابي، وكل ما كان أقرب من الصفر كان ذلك أفضل.
- معامل الثبات ألفا كرومباخ (*Cronbach Alpha*): لمعرفة ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).
- اختبار التوزيع الطبيعي كالموغروف سمرنوف: لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل الارتباط بيرسون (*Pearson*): لقياس صدق محاور الاستبيان.
- اختبار T للعينة الواحدة (*One-sample test*): لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
- الانحدار الخطي البسيط (*Linear Regression*): لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة والرابعة.
- تقنية *Bootstrap*: لاختبار الفرضية الرئيسية الخامسة.

🔗 تقنية *Bootstrap*: في تحليل الوساطة يفترض وجود أثر غير مباشر (*Indirect effect*) عندما يؤثر المتغير المستقل (*X*) في المتغير التابع (*Y*) عبر متغير وسيط (*M*)، ويعرف *Preacher* و *Hayes* الوساطة بأنها حالة «يؤثر فيها المتنبئ في المتغير التابع بشكل غير مباشر من خلال متغير وسيط واحد على الأقل».⁶⁰

أما *Bootstrapping* (البوتستراپ/إعادة المعاينة) فهو أسلوب إحصائي لإجراء الاستدلال عبر تقدير التوزيع العيني لإحصاء ما بالاعتماد على إعادة أخذ عينات (*resamples*) من البيانات المرصودة. وقد قدم *Efron (1979)* البوتستراپ بوصفه طريقة عامة لتقدير توزيع المعاينة لمقدر/إحصاء محدد اعتمادا على العينة المرصودة.⁶¹ وعليه: يقصد بـ *Bootstrapping* في تحليل الوساطة استخدام إعادة المعاينة لتكوين توزيع تجريبي لتقديرات الأثر غير المباشر عادة حاصل ضرب معاملي المسارين (*a*) و (*b*)، ثم اشتقاق فترات ثقة لهذا الأثر بالاعتماد على هذا التوزيع، بدل الاعتماد على افتراضات توزيع طبيعي للأثر غير المباشر.

59 jamovi, <https://www.jamovi.org/>, 19/04/2026, 12:37.

60 KRISTOPHER J. PREACHER and ANDREW F. HAYES, Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, Behavior Research Methods, 40(3), 2008, pp 879-880.

61 B. Efron, Bootstrap Methods: Another Look at the Jackknife, The Annals of Statistics, Vol 7, No 1, 1979, p 01.

من مزاياها:

- تقليل الاعتماد على افتراض الطبيعية للأثر غير المباشر: لأن الأثر غير المباشر (حاصل ضرب معاملات) غالبا ما تكون له توزيعات غير متماثلة، فإن الاعتماد على إعادة المعاينة يوفر بديلا عمليا للاستدلال عبر فترات ثقة مشتقة من التوزيع التجريبي.
- إنتاج فترات ثقة مباشرة للأثر غير المباشر: مقاربات إعادة المعاينة تستخدم لتقييم/فحص الآثار غير المباشرة في نماذج وساطة (بما فيها نماذج متعددة الوسائط) كما يوضح **Preacher** و **Hayes** من خلال مناقشة "استراتيجيات إعادة المعاينة" في تقييم الأثر غير المباشر.
- شيوع التطبيق وتوافره في أدوات التحليل: يطبق فترات الثقة بالبوتستراب على نطاق واسع في برمجيات/إضافات شائعة لتحليل الوساطة مثل (**PROCESS**) ويذكر في صفحة الأسئلة الشائعة لـ **PROCESS** أن "**bootstrap sampling**" عملية عشوائية لإعادة المعاينة وأن نقاط نهاية فترة الثقة تستخلص من النسب المئوية (**percentiles**) لتوزيع تقديرات البوتستراب للأثر غير المباشر.⁶²
- اختبار **T** للعينتين المستقلتين (**Independent-Samples T Test**): لاختبار الفرضية الرئيسية السادسة بالنسبة لمتغير الجنس.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (**One-Way ANOVA**): لاختبار الفرضية الرئيسية السادسة.

62 Andrew F. Hayes, process macro, <http://processmacro.org/faq.html>, 20/04/2026, 18 :09.

المبحث الثالث: الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها

بغية اثبات أو نفي فرضيات الدراسة، تم اختبار جميع الفرضيات والوصول إلى نتيجة معينة حسب كل حالة، هذا ما سنراه في هذا المبحث من خلال مجموعة من المطالب والفروع، مقسمة كالتالي:

المطلب الأول: جودة أداة الدراسة وملائمتها

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

لتحديد درجة ثبات الاستبيان، تم استخدام معامل الفا كرونباخ والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (09): معامل ثبات مقياس الدراسة

محاو الاستبيان	عدد العبارات	قيمة ألفا كرومباخ
سلوك المواطنة التنظيمية	20	0,729
التعلم التنظيمي	12	0,948
التحول الرقمي	16	0,948
معامل الثبات للاستبيان ككل	48	0,951

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (أنظر للملحق رقم 03)

نلاحظ من الجدول أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية، فهو يتجاوز 0,70، حيث قدر معامل الثبات للاستبيان ككل (0,951) ويعني أن الاستبيان إذا تم استخدامه مرة أخرى في نفس الظروف فسيعطي نفس النتائج أو مقاربة لها جدا، وأن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس مدى صدق وترابط كل محور مع المحور الكلي للاستبيان وذلك بغية التأكد من وجود انسجام داخلي بين كل محور والاستبيان ككل، وهو ما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

الاتساق	محاو الاستبيان	الارتباط
سلوك المواطنة التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون	0,679
	الدلالة المعنوية	0,000
التعلم التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون	0,916

0,000	الدلالة المعنوية	التحول الرقمي
0,909	معامل الارتباط بيرسون	
0,000	الدلالة المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

يبين الجدول رقم معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0,05 وأن معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية وقرينة من الواحد (1)، عدا محور سلوك المواطنة التنظيمية الذي كان بمستوى متوسط، لكنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

تم استخدام اختبار كلموغروف سمرنوف، لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	Kolmogorov-Smirnova	مستوى الدلالة	النتيجة
سلوك المواطنة التنظيمية	0,102	0,200	يتبع توزيع طبيعي
التعلم التنظيمي	0,115	0,199	يتبع توزيع طبيعي
التحول الرقمي	0,054	0,200	يتبع توزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

يتبين من الجدول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل المحاور الثلاث أكبر من (0,05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية، والذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

المطلب الثاني: الإجابة على تساؤلات الدراسة

سيتم في هذا المطلب الإجابة عن الأسئلة التي طرحت في المقدمة العامة، لتحديد اهتمامات مديرية وادي نومر سوناطراك بولاية غرداية بسلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الكياسة)، وكذا بالتعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، بعد الثقافة)، وكذلك بالتحول الرقمي (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية)، التي وردت في التساؤلات الفرعية الأولى والثانية والثالثة من المقدمة العامة، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات إجابات العينة. بالإضافة إلى الانحراف المعياري لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي.

الفرع الأول: محور سلوك المواطنة التنظيمية

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الأول للدراسة كما في الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى توفر سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية وادي نومر سوناطراك من وجهة نظر العاملين، وما هو البعد السائد بها؟

للإجابة على هذا التساؤل، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بمحور سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال حساب المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه اجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، مع تحديد المتوسط الكلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور سلوك المواطنة التنظيمية مع اتجاه إجابات العينة

اتجاه إجابات العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور الفرعية مع الفقرات
مرتفع	0,41	4,28	الايثار
مرتفع	0,59	4,17	01 أساعد زملائي في إتمام أعمالهم حتى لو لم تكن ضمن مسؤولياتي المباشرة.
مرتفع	0,50	4,57	02 أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل في المؤسسة
مرتفع	0,51	4,30	03 أقدم الدعم للزملاء الذين يواجهون صعوبات في أداء مهامهم.
مرتفع	0,70	4,10	04 أتطوع للقيام بمهام الزملاء الغائبين لضمان سير العمل بانتظام.
مرتفع	0,42	4,42	وعي الضمير
مرتفع	0,71	4,27	05 أحرص على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، وأتجنب التأخير دون مبرر مقنع.
مرتفع	0,59	4,52	06 أتعامل بعناية مع الأجهزة والمعدات في مكان العمل
مرتفع	0,59	4,47	07 اتخذ احتياطات إضافية للتحقق من جودة عملي وأتجنب الوقوع في الأخطاء
مرتفع	0,59	4,42	08 أهتم بإعلام جهة العمل مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور للعمل في المؤسسة
مرتفع	0,43	4,27	الروح الرياضية
مرتفع	0,54	4,42	09 أتجنب تضخيم المشكلات البسيطة وأركز على الحلول العملية.

10	أقبل النقد بروح إيجابية ودون تدمير.	4,17	0,74	مرتفع
11	أجنب التركيز على أخطاء زملائي أو تتبعها.	4,25	0,70	مرتفع
12	أركز على الجوانب الإيجابية في العمل بدلا من البحث على العيوب في الأنظمة الجديدة.	4,25	0,77	مرتفع
السلوك الحضاري				
13	أساهم في حل النزاعات بين زملائي للحفاظ على بيئة عمل إيجابية.	4,25	0,80	مرتفع
14	أقدم مقترحات وأفكارا تساهم في تطوير العمل وتحسين سمعة المؤسسة.	4,25	0,77	مرتفع
15	أحرص على تطوير قدراتي وأدائي الوظيفي باستمرار.	4,47	0,55	مرتفع
16	أحرص على حضور الاجتماعات التنظيمية حتى لو لم يكن حضوري إلزاميا.	3,75	0,95	مرتفع
الكياسة				
17	أجنب التدخل في خصوصيات زملائي.	4,45	0,74	مرتفع
18	أحرص على تجنب السلوكيات التي تسبب مشاكل في العمل.	4,45	0,63	مرتفع
19	أعامل بلباقة واحترام مع زملائي في العمل.	4,47	0,64	مرتفع
20	أراعي حقوق الزملاء عند استخدام الموارد المشتركة.	4,42	0,67	مرتفع
سلوك المواطنة التنظيمية				
		4,32	0,27	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (أنظر للملحق رقم 03)

نلاحظ من خلال الجدول:

• بعد الايثار:

نلاحظ من خلال الجدول أن عبارة "أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل في المؤسسة" بالنسبة لبعد الايثار جاءت بأعلى متوسط حسابي قدره (4.57)، وانحراف معياري (0.50) مما يدل على روح عالية من الدعم والتكافل. تليها عبارة "أقدم الدعم للزملاء الذين يواجهون صعوبات في أداء مهامهم" بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.51)، تليها عبارة "أساعد زملائي في إتمام أعمالهم حتى لو لم تكن ضمن مسؤولياتي المباشرة" بمتوسط حسابي قدره (4.17) وانحراف معياري (0.59)، تليها أخيرا عبارة "أنتطوع للقيام بمهام الزملاء الغائبين لضمان سير العمل بانتظام" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.70)، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع. إجمالا سجل بعد الايثار متوسطا حسابيا بلغ (4.28) بانحراف معياري (0.41)، مما يعكس مستوى مرتفعا من التعاون والمساعدة بين العاملين.

• بعد وعي الضمير:

نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن عبارة "أتعامل بعناية مع الأجهزة والمعدات في مكان العمل" بالنسبة لبعد وعي الضمير جاءت بأعلى متوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0,59)، تليها عبارة "أأخذ احتياطات إضافية للتحقق من جودة عملي وأتجنب الوقوع في الأخطاء" بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0,59)، تليها عبارة "أهتم بإعلام جهة العمل مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور للعمل" بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0,59)، بينما جاءت عبارة "أحرص على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد" بأدنى متوسط حسابي قدره (4.27) وانحراف معياري (0,70)، وهو ما يزال مرتفعاً إجمالاً جاء بعد وعي الضمير بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.42)، مما يعكس التزاماً مرتفعاً لدى العاملين بالمسؤوليات المهنية والانضباط الوظيفي.

• بعد الروح الرياضية

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه أن عبارة "أتجنب تضخيم المشكلات البسيطة وأركز على الحلول العملية" بالنسبة لبعد الروح الرياضية جاءت بأعلى متوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0,54)، تليها كل من العبارتين "أتجنب التركيز على أخطاء زملائي" وعبارة "أركز على الجوانب الإيجابية في العمل" بمتوسط حسابي (4.25) لكليهما، وانحراف معياري (0,70) و(0,77) على التوالي، في حين سجلت عبارة "أقبل النقد بروح إيجابية" أدنى متوسط حسابي (4.17)، وهو ما يعكس وجود هامش بسيط لتحسين تقبل النقد، وهي لا تزال في المستوى المرتفع، إجمالاً سجل بعد الروح الرياضية متوسطاً حسابي قدره (4.27) بانحراف معياري (0.43)، مما يدل على قدرة العاملين على التعامل الإيجابي مع ضغوط العمل والنقد.

• بعد السلوك الحضاري:

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه أن عبارة "أحرص على تطوير قدراتي وأدائي الوظيفي باستمرار" بالنسبة لبعد السلوك الحضاري جاءت بأعلى متوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0,55)، تليها كل من العبارتين "أقدم مقترحات وأفكارا تساهم في تطوير العمل وتحسين سمعة المؤسسة" وعبارة "أساهم في حل النزاعات بين زملائي للحفاظ على بيئة عمل إيجابية" بمتوسط حسابي (4.25) لكليهما، وانحراف معياري (0,77) و(0,80) على التوالي، بينما جاءت عبارة "أحرص على حضور الاجتماعات التنظيمية حتى لو لم يكن حضوري إلزاميا" بأدنى متوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0,95)، مما يشير إلى أن المشاركة التطوعية في الاجتماعات أقل نسبياً. إجمالاً حقق بعد السلوك الحضاري متوسطاً حسابياً قدره (4.18) بانحراف معياري (0.57)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من السلوكيات التي تدعم بيئة العمل الإيجابية.

• بعد الكياسة:

نلاحظ أخيراً من خلال الجدول أعلاه أن عبارة "أتعامل بلباقة واحترام مع زملائي في العمل" بالنسبة لبعد الكياسة جاءت بأعلى متوسط حسابي قدره (4.47) وانحراف معياري (0,64)، تليها كل من العبارتين "أحرص على تجنب السلوكيات التي تسبب مشاكل" وعبارة "أتجنب التدخل في خصوصيات زملائي" بمتوسط حسابي (4.45) لكليهما، وانحراف معياري (0,63) و(0,74)، تليهما أخيراً عبارة "أراعي حقوق الزملاء عند استخدام الموارد المشتركة" بمتوسط

حسابي (4.42) وانحراف معياري (0,67)، مما يعكس وعيا جماعيا مرتفعا، إجمالا سجل بعد الكياسة متوسطا مرتفعا بلغ (4.45) بانحراف معياري (0.55)، وهو أعلى الأبعاد، مما يدل على مستوى عال من الاحترام واللباقة في التعامل بين العاملين.

وتشير نتائج الجدول إلى أن محور سلوك المواطنة التنظيمية سجل متوسطا حسابيا بلغ (4.32) بانحراف معياري قدره (0.27)، وهو ما يعكس اتجاهها مرتفعا جدا في إجابات أفراد العينة، مما يدل على تمتع العاملين بمستوى عال من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي تتجاوز حدود الأدوار الرسمية وتسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

إجمالا، تعكس النتائج أن العاملين يتمتعون بمستوى مرتفع جدا من سلوك المواطنة التنظيمية، خاصة في بعد الكياسة ووعي الضمير، وهو ما يعزز بيئة عمل إيجابية قائمة على الاحترام والتعاون والانضباط. كما يظهر أن الإيثار والروح الرياضية والسلوك الحضاري تمارس بدرجة عالية، مع وجود مجال محدود لتعزيز بعض الجوانب مثل المشاركة الطوعية في الاجتماعات وتقبل النقد بشكل أكبر، كل هذا تم ملاحظته بشكل مباشر والتيقن منه خلال التريص في المؤسسة، ولعل أبرز ما يثبت ذلك هو أن بعض العمال يلجئون للعمل ليلا بعد ساعات الدوام الرسمية حتى لساعات متأخرة من الليل، وعند الاستفسار عن سبب ذلك كان الجواب ببساطة "لأنها مسؤولية" هذه العبارة يمكن تفسيرها على أنها هي لب سلوك المواطنة التنظيمية، لأن بمجرد وصول العامل للعمل خارج الدوام الرسمي، والتفريط في ساعات راحته ليلا أمر يستحق التقدير والاحترام والتشريف، هنا يبرز صريحا أن "المؤسسة أصبحت تمثل موطننا يضحى من أجله".

الفرع الثاني: محور التعلم التنظيمي

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني للدراسة كما في الآتي:

السؤال الثاني: ما مستوى توفر التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك من وجهة نظر العاملين، وماهوا

البعد السائد بها؟

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور التعلم التنظيمي مع اتجاه إجابات

العينة

اتجاه إجابات العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور الفرعية مع الفقرات
مرتفع	0,81	3,80	البعد الاستراتيجي
مرتفع	0,91	4,07	01 تدرج مؤسستي التعلم ضمن خطتها الإستراتيجية.
مرتفع	0,99	3,67	02 تعتمد مؤسستي على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
مرتفع	0,86	3,77	03 تشجع مؤسستي على التفكير الاستباقي والاستعداد للتغيرات المستقبلية.

04	تركز مؤسستي على تعزيز الأهداف المشتركة بين الإدارة والعاملين.	3,70	0,93	مرتفع
البعد التنظيمي				
05	تتبنى المؤسسة سياسات توظيف تضمن الكفاءات المتخصصة في المجال الرقمي.	3,67	0,88	مرتفع
06	تقسم الأعمال في مؤسستي وفقا لقدرات كل عضو في الفريق.	3,45	0,93	متوسط
07	مؤسستي تسهل تبادل الخبرات الرقمية بين الموظفين	3,67	0,88	مرتفع
08	الهيكل التنظيمي لمؤسستي يوفر فرصة لتقاسم المعارف مع الزملاء بمرونة وسهولة أكبر.	3,77	0,99	مرتفع
بعد الثقافة				
09	تنشر مؤسستي ثقافة الثقة التي تتيح للعاملين مشاركة الأفكار والآراء بحرية.	3,47	0,98	متوسط
10	مؤسستي تشجع العمل الجماعي في الأعمال الرقمية.	3,60	0,90	متوسط
11	مؤسستي تشجع التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.	3,70	1,01	مرتفع
12	تشجع مؤسستي العاملين على التطوير الذاتي	3,65	1,02	متوسط
التعلم التنظيمي				
		3,68	0,75	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (أنظر للملحق رقم 03)

نلاحظ من خلال الجدول:

• أولا: البعد الاستراتيجي

نلاحظ من خلال الجدول أن عبارة "تدرج مؤسستي التعلم ضمن خططها الاستراتيجية" بالنسبة للبعد الاستراتيجي جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0,91)، مما يشير إلى اتفاق قوي على أهمية التعلم في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. تليها عبارة "تشجع مؤسستي على التفكير الاستباقي والاستعداد للتغيرات المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0,99)، تليها عبارة "تركز مؤسستي على تعزيز الأهداف المشتركة بين الإدارة والعاملين" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0,86)، تليها عبارة "تعتمد مؤسستي على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية" بأدنى متوسط قدر ب (3.67) وانحراف معياري (0,93)، مما يشير إلى أن مشاركة العاملين في القرارات الاستراتيجية ما تزال أقل نسبيا رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع. إجمالا سجل البعد الاستراتيجي متوسطا حسابيا بلغ (3.80) بانحراف معياري (0.81)، مما يعكس اتجاهها مرتفعا يدل على اهتمام المؤسسة بدمج التعلم ضمن توجهاتها الاستراتيجية.

• ثانيا: البعد التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن عبارة "الهيكلة التنظيمية" لمؤسستي يوفر فرصة لتقاسم المعارف مع الزملاء بمرونة وسهولة أكبر " بالنسبة للبعد التنظيمي جاءت بأعلى حسابي متوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري (0,99)، مما يدل على مرونة الهيكل التنظيمي، تليها كل من العبارتين "تتبنى المؤسسة سياسات توظيف تضمن الكفاءات المتخصصة في المجال الرقمي" وعبارة "مؤسستي تسهل تبادل الخبرات الرقمية بين الموظفين" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0,88) لكل منهما، مما يعكس اهتماما نسبيا بالكفاءات وتبادل المعرفة، في حين جاءت عبارة "تقسم الأعمال في مؤسستي وفقا لقدرات كل عضو في الفريق" بأدنى متوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري (0,93)، مما يشير إلى ضعف نسبي في توزيع العمل وفق الكفاءات. إجمالا حقق البعد التنظيمي متوسطا حسابيا بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.79)، وهو ما يعكس اتجاهها متوسطا يميل إلى الارتفاع، مما يدل على أن الممارسات التنظيمية الداعمة للتعليم موجودة ولكن بدرجة غير كافية.

• ثالثا: بعد الثقافة

نلاحظ من خلال الجدول أن عبارة "مؤسستي تشجع التكيف مع التكنولوجيا الجديدة" بالنسبة لبعد الثقافة جاءت بأعلى متوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (1,01)، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو التكيف مع التحول الرقمي. تليها عبارة "تشجع مؤسستي العاملين على التطوير الذاتي" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1,02)، تليها عبارة "مؤسستي تشجع العمل الجماعي في الأعمال الرقمية" بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0,90)، تليها أخيرا عبارة "تنشر مؤسستي ثقافة الثقة التي تتيح للعاملين مشاركة الأفكار والآراء بحرية" بأدنى متوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0,98)، مما يدل على أن مستوى الثقة التنظيمية ما يزال متوسطا ويحتاج إلى تعزيز. إجمالا سجل بعد الثقافة متوسطا حسابيا بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.89)، وهو ما يعكس اتجاهها متوسطا يميل إلى الارتفاع، مما يدل على أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتعليم تحتاج إلى مزيد من التعزيز. وتشير نتائج الجدول إلى أن محور "التعلم التنظيمي" سجل متوسطا حسابيا بلغ (3.68) وانحراف معياري قدره (0.75)، وهو ما يعكس اتجاهها مرتفعا في إجابات أفراد العينة، مما يدل على أن المؤسسة تتبنى ممارسات التعلم التنظيمي بدرجة جيدة، مع وجود بعض الجوانب التي لا تزال في المستوى المتوسط وتحتاج إلى تعزيز.

الفرع الثالث: محور التحول الرقمي

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث للدراسة كما في الآتي:

السؤال الثالث: ما مستوى توفر التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك من وجهة نظر العاملين، وما هو

البعد السائد بها؟

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور التحول الرقمي مع اتجاه إجابات العينة

الاتجاه إجابات العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور الفرعية مع الفقرات
مرتفع	0,80	3,85	المتطلبات التكنولوجية
متوسط	1,05	3,57	01 تتوفر في مؤسستي بنية تحتية تكنولوجية متكاملة لدعم التحول الرقمي.
مرتفع	,830	4,02	02 تتوفر في مؤسستي أجهزة ووسائل تخزين تتيح حفظ المعلومات وتأمينها الفترات طويلة.
مرتفع	1,04	3,77	03 تتوفر في مؤسستي شبكة إنترنت ذات كفاءة مناسبة لعمليات التحول الرقمي.
مرتفع	,870	4,05	04 تعقد مؤسستي الاجتماعات عن بعد باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة بانتظام
متوسط	0,78	3,63	استراتيجية التحول الرقمي
متوسط	1,05	3,62	05 تمتلك مؤسستي إستراتيجية واضحة لعملية التحول الرقمي.
مرتفع	0,90	3,72	06 في مؤسستي توجد أهداف دقيقة لعمليات التحول الرقمي
متوسط	0,80	3,62	07 السياسات والإجراءات المتبعة في مؤسستي تدعم تنفيذ خطة التحول الرقمي الاستراتيجية.
متوسط	0,81	3,57	08 في مؤسستي يتم إعادة تقييم استراتيجية التحول الرقمي بشكل دوري الضمان التوافق مع الأداء الفعلي.
متوسط	0,87	3,63	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي
متوسط	1,08	73,5	09 تهتم مؤسستي بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.
مرتفع	0,99	3,67	10 توفر مؤسستي برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع التحول الرقمي
مرتفع	1,04	3,67	11 في مؤسستي ينظر إلى التحول الرقمي كوسيلة رئيسية لتحسن جودة الخدمات المقدمة.
متوسط	1,03	3,62	12 تسعى مؤسستي على نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستفيد.
متوسط	0,89	3,58	الموارد البشرية الرقمية

13	تقوم مؤسستي بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي	3,42	1,03	متوسط
14	تعمل مؤسستي على تعيين العاملين بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة.	3,57	1,12	متوسط
15	أمتلك المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة.	3,82	0,93	مرتفع
16	تشجع مؤسستي الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.	3,52	1,08	متوسط
التحول الرقمي		3,67	0,74	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (أنظر للملحق رقم 03)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه:

• أولا: المتطلبات التكنولوجية

نلاحظ من خلال الجدول أن عبارة "تعقد مؤسستي الاجتماعات عن بعد باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة بانتظام" بالنسبة لبعدها المتطلبات التكنولوجية جاءت بأعلى متوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0,87)، تليها عبارة "توفر في مؤسستي أجهزة ووسائط تخزين تتيح حفظ المعلومات وتأمينها لفترات طويلة" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0,83)، مما يعكس توفر أدوات تقنية متقدمة. تليها عبارة "توفر في مؤسستي شبكة إنترنت ذات كفاءة مناسبة" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1,04)، تليها عبارة "توفر بنية تحتية تكنولوجية متكاملة" بأدنى متوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري (1,05)، مما يشير إلى أن التكامل التكنولوجي لا يزال في المستوى المتوسط. إجمالا سجل بعد المتطلبات التكنولوجية متوسطا حسابيا بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.80)، وهو ما يعكس اتجاهها مرتفعا، مما يدل على توفر بنية تقنية جيدة نسبيا تدعم التحول الرقمي.

• ثانيا: استراتيجية التحول الرقمي

نلاحظ من خلال الجدول أن عبارة "توجد أهداف دقيقة لعمليات التحول الرقمي" بالنسبة لبعدها استراتيجية التحول الرقمي جاءت بأعلى متوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0,90)، تلتها كل من العبارتين "السياسات والإجراءات تدعم تنفيذ خطة التحول الرقمي" وعبارة "تمتلك مؤسستي إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.62) لكليهما، وانحراف معياري (0,80) و(1,05)، تليهما أخيرا عبارة "يتم إعادة تقييم الاستراتيجية بشكل دوري" بأدنى متوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري (0,81)، مما يشير إلى ضعف نسبي في المتابعة والتقييم الاستراتيجي، إجمالا حقق بعد "استراتيجية التحول الرقمي" متوسطا حسابيا بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.78)، وهو ما يعكس اتجاهها متوسطا، مما يدل على أن الجانب الاستراتيجي يحتاج إلى مزيد من الوضوح والتفعيل.

• ثالثا: الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي

نلاحظ من خلال الجدول أن عبارة "توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية" وعبارة "ينظر إلى التحول الرقمي كوسيلة لتحسين جودة الخدمات" بالنسبة لبعدها الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي جاءتا بأعلى متوسط حسابي (3.67)

لكليهما وانحراف معياري (0,99) و(1,04) على التوالي، مما يعكس وعيا بأهمية التحول الرقمي. تليهما عبارة "تسعى المؤسسة إلى نشر ثقافة التطوير والتحديث" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1,03)، في حين سجلت عبارة "تتعمد مؤسستي بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي" أدنى متوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (1,08)، مما يدل على محدودية إشراك العاملين. إجمالاً سجل بعد "الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي" متوسطاً حسابياً بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.87)، وهو ما يعكس اتجاهها متوسطاً يميل إلى الارتفاع، مما يدل على وجود توجه إيجابي نحو التحول الرقمي، لكنه غير متجذر بشكل كاف.

• رابعاً: الموارد البشرية الرقمية

نلاحظ من خلال الجدول أن عبارة "أمتلك المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة" بالنسبة لبعدها الموارد البشرية الرقمية جاءت بأعلى متوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0,93)، مما يعكس ثقة الأفراد في قدراتهم الرقمية. تليها عبارة "تعمل المؤسسة على تعيين العاملين بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1,12)، تليها عبارة "تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1,08)، تليها أخيراً عبارة "تقوم مؤسستي بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي" بأدنى متوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1,03)، مما يشير إلى ضعف نسبي في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الرقمية. إجمالاً بلغ المتوسط الحسابي لبعدها "الموارد البشرية الرقمية" (3.58) وانحراف معياري (0.89)، وهو ما يعكس اتجاهها متوسطاً، مما يدل على أن جاهزية الموارد البشرية للتحول الرقمي ما تزال بحاجة إلى تطوير.

وتشير نتائج الجدول إلى أن محور "التحول الرقمي" سجل متوسطاً حسابياً بلغ (3.67) وانحراف معياري قدره (0.74)، وهو ما يعكس اتجاهها "مرتفعاً نسبياً يميل إلى المتوسط" في إجابات أفراد العينة، مما يدل على أن المؤسسة تبذل جهوداً واضحة في تبني التحول الرقمي، إلا أن هذا التبنى لا يزال غير متكامل في جميع الأبعاد.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، ومن أجل تبسيط الدراسة قمنا بتجزئة الفرضيات إلى 06 فرضيات رئيسية، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث نحاول إبراز دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والتحول الرقمي من وجهة نظر المبحوثين.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها

"يوجد مستوى من سلوكيات المواطن التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي في مديرية وادي نومر لولاية غرداية، من وجهة نظر المبحوثين"

الفرضية الصفرية H_0 : "لا يوجد مستوى من سلوكيات المواطن التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية، من وجهة نظر المبحوثين"

الفرضية البديلة H_1 : "يوجد مستوى من سلوكيات المواطن التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية، من وجهة نظر المبحوثين"

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الثلاثي.

الجدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار T -Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن توفر سلوكيات المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	39	30,545	0,27	4,32	توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية
0,000	39	5,738	0,75	3,68	توافر التعلم التنظيمي
0,000	39	5,792	0,74	3,67	توافر التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول سلوكيات المواطنة التنظيمية قدر بـ (4,32) وانحراف معياري قدره (0,27) وهذا ما يقابل درجة مرتفعة مما يعني أنه يوجد مستوى من سلوكيات المواطنة التنظيمية في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية $Sig= 0,000$ وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول التعلم التنظيمي قدر بـ (3,68) وانحراف معياري قدره (0,75) وهذا ما يقابل درجة مرتفعة مما يعني أنه يوجد مستوى من التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية $Sig= 0,000$ وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

نلاحظ من خلال الجدول أخيرا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول التحول الرقمي قدر بـ (3,67) وانحراف معياري قدره (0,74) وهذا ما يقابل درجة مرتفعة مما يعني أنه يوجد مستوى من التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية $Sig= 0,000$ وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

من خلال ما سبق:

نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على: "لا يوجد مستوى من سلوكيات المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية، من وجهة نظر المبحوثين"، ونقبل الفرضية

البديلة $H1$ التي تنص على: "يوجد مستوى من سلوكيات المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية، من وجهة نظر المبحوثين"

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين"

الفرضية الصفرية $H0$: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الفرضية البديلة $H1$: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الجدول رقم (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرضية الرئيسة الثانية	A	-1,095	-0,630	0,532	غير معنوي
	B	1,104	2,753	0,009	معنوي
	معامل الارتباط R	0,408			
	معامل التحديد R^2	0,166			
	اختبار (F)	7,580			
	مستوى الدلالة	0,009			معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول ما يلي:

- أن متوسط التحول الرقمي كوحدة واحدة هي ($A = -1,095$) عندما يكون سلوك المواطنة التنظيمية يساوي الصفر، وهذا غالبا لا يمثل أهمية إحصائية كبيرة في النموذج.
- ويعني أن الزيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بوحدة واحدة يزيد التحول الرقمي بمقدار ($B = 0,770$) وحدة.
- يوجد تأثير من قبل سلوك المواطنة التنظيمية كأحد العوامل في تعزيز التحول الرقمي، لأن القيمة الاحتمالية (0,009) لا اختبار (t) أقل من (0,05).
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0,408) مما يدل على أنه يوجد ارتباط طردي متوسط القوة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي.

- فسر متغير سلوك المواطنة التنظيمية 16,6% من التباين في مستوى التحول الرقمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2) وبالتالي يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0,009) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي وأن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر إيجاباً في التحول الرقمي.
- وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.
- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية: والتي مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الايثار على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين"
- الفرضية الصفرية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الايثار على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".
- الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الايثار على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الجدول رقم (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الايثار والتحول الرقمي

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرضية الأولى	A	3,859	3,112	0,004	معنوي
	B	-0,042	-0,145	0,885	غير معنوي
	معامل الارتباط R	0,024			
	معامل التحديد R^2	0,01			
	اختبار (F)	0,021			
	مستوى الدلالة	0,885			غير معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول ما يلي:

- أن متوسط التحول الرقمي كوحدة واحدة هي ($A=3,859$) عندما يكون بعد الايثار يساوي الصفر.

- ويعني أن الزيادة في بعد الايثار بوحدة واحدة يقل التحول الرقمي بمقدار ($B = -0,042$) وحدة.
 - لا يوجد تأثير من قبل بعد الايثار كأحد العوامل في تعزيز التحول الرقمي، لأن القيمة الاحتمالية ($0,885$) لا اختبار (t) أكبر من ($0,05$).
 - وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين السابقين لأن معامل الارتباط كان شبه منعدم ($R=0,024$).
 - متغير بعد الايثار لم يفسر سوى (1%) في مستوى التحول الرقمي وبالتالي لا يساهم بعد الايثار في تعزيز التحول الرقمي.
 - بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0,885$) (F) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0,05$) وهذا يدل على أن النموذج غير معنوي وأن بعد الايثار لا يؤثر إيجاباً في التحول الرقمي.
- وعليه نرفض الفرضية البديلة $H1$ التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الايثار على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين. ونقبل الفرضية الصفرية $H0$ التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الايثار على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين،
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية: والتي مفادها:
- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد وعي الضمير على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين"
- الفرضية الصفرية $H0$: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد وعي الضمير على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".
- الفرضية البديلة $H1$: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد وعي الضمير على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الجدول رقم (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد وعي الضمير والتحول الرقمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرضية الثانية	A	$1,086$	$0,914$	$0,366$	غير معنوي
	B	$0,586$	$2,193$	$0,035$	معنوي
	معامل الارتباط R	$0,335$			
	معامل التحديد R^2	$0,112$			
	اختبار (F)	$4,808$			
	مستوى الدلالة	$0,035$			معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التحول الرقمي كوحدة واحدة هي ($A=1,086$) عندما يكون بعد وعي الضمير يساوي الصفر.
- ويعني أن الزيادة في بعد وعي الضمير بوحدة واحدة يزيد التحول الرقمي بمقدار ($B=0,586$) وحدة.
- يوجد تأثير من قبل بعد وعي الضمير كأحد العوامل في تعزيز التحول الرقمي، لأن القيمة الاحتمالية ($0,035$) لاختبار (t) أقل من ($0,05$).
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,335$) إلى أنه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين لأن معامل الارتباط كان يشير إلى علاقة طردية ضعيفة.
- متغير بعد وعي الضمير يفسر ($11,2\%$) في مستوى التحول الرقمي وبالتالي يساهم بعد وعي الضمير في تعزيز التحول الرقمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0,035$) (F) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0,05$) وهذا يدل على أن النموذج معنوي وأن بعد وعي الضمير يؤثر إيجاباً في التحول الرقمي.
- وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد وعي الضمير على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد وعي الضمير على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية: والتي مفادها:

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الروح الرياضية على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين"
- الفرضية الصفرية H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الروح الرياضية على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين "
- الفرضية البديلة H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الروح الرياضية على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين "

الجدول رقم (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الروح الرياضية والتحول الرقمي

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرضية الثالثة	A	1,021	0,920	0,363	غير معنوي
	B	0,622	2,407	0,021	معنوي
	معامل الارتباط R	0,364			

	0,132	معامل التحديد R^*	
	5,792	اختبار (F)	
معنوي	0,021	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التحول الرقمي كوحدة واحدة هي ($A=1,021$) عندما يكون بعد الروح الرياضية يساوي الصفر.
 - ويعني أن الزيادة في بعد الروح الرياضية بوحدة واحدة يزيد التحول الرقمي بمقدار ($B=0,622$) وحدة.
 - يوجد تأثير من قبل بعد الروح الرياضية كأحد العوامل في تعزيز التحول الرقمي، لأن القيمة الاحتمالية ($0,021$) لا اختبار (t) أقل من (0.05).
 - تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,364$) إلى أنه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين لأن معامل الارتباط كان يشير إلى علاقة طردية ضعيفة.
 - متغير بعد الروح الرياضية يفسر ($13,2\%$) في مستوى التحول الرقمي وبالتالي يساهم بعد الروح الرياضية في تعزيز التحول الرقمي.
 - بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0,021$) (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي وأن بعد الروح الرياضية يؤثر إيجابا في التحول الرقمي.
- وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الروح الرياضية على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الروح الرياضية على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.
- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية: والتي مفادها:
- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد السلوك الحضاري على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين"
- الفرضية الصفرية H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد السلوك الحضاري على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين ".
- الفرضية البديلة H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد السلوك الحضاري على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين ".

الجدول رقم (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد السلوك الحضاري والتحول الرقمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرضية الرابعة	A	0,773	1,012	0,318	غير معنوي
	B	0,697	3,851	0,000	معنوي
	معامل الارتباط R	0,530			
	معامل التحديد R^2	0,281			
	اختبار (F)	14,830			
	مستوى الدلالة	0,000			معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التحول الرقمي كوحدة واحدة هي ($A=0,773$) عندما يكون بعد السلوك الحضاري يساوي الصفر.
- ويعني أن الزيادة في بعد السلوك الحضاري بوحدة واحدة يزيد التحول الرقمي بمقدار ($B=0,697$) وحدة.
- يوجد تأثير من قبل بعد السلوك الحضاري كأحد العوامل في تعزيز التحول الرقمي، لأن القيمة الاحتمالية ($0,000$) لا اختبار (t) أقل من (0.05).
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,530$) إلى أنه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين لأن معامل الارتباط كان يشير إلى علاقة طردية ضعيفة.
- متغير بعد السلوك الحضاري يفسر ($28,1\%$) في مستوى التحول الرقمي وبالتالي يساهم بعد السلوك الحضاري في تعزيز التحول الرقمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0,000$) (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي وأن بعد السلوك الحضاري يؤثر إيجابا في التحول الرقمي.
- وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد السلوك الحضاري على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر الباحثين، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد السلوك الحضاري على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر الباحثين.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية: والتي مفادها:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الكياسة على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين"

الفرضية الصفرية H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الكياسة على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين "

الفرضية البديلة H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الكياسة على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين "

الجدول رقم (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعء الكياسة والتحول الرقمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرضية الخامسة	A	3,282	3,366	0,002	معنوي
	B	0,089	0,411	0,684	غير معنوي
	معامل الارتباط R	0,066			
	معامل التحديد R^2	0,04			
	اختبار (F)	0,169			
	مستوى الدلالة	0,684			غير معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التحول الرقمي كوحدة واحدة هي ($A=3,282$) عندما يكون بعء الكياسة يساوي الصفر.
- ويعني أن الزيادة في بعء الكياسة بوحدة واحدة يزيد التحول الرقمي بمقدار ($B=0,089$) وحدة.
- لا يوجد تأثير من قبل بعء الكياسة كأحد العوامل في تعزيز التحول الرقمي، لأن القيمة الاحتمالية ($0,684$) لاختبار (t) أكبر من (0.05).
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,066$) إلى أنه توجد علاقة طردية ضعيفة جدا تكاد تنعدم بين المتغيرين السابقين.
- متغير بعء الكياسة يفسر سوى (4%) فقط في مستوى التحول الرقمي وبالتالي لا يساهم بعء الكياسة في تعزيز التحول الرقمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0,684$) (F) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج غير معنوي وأن بعء الكياسة لا يؤثر إيجابا في التحول الرقمي.

وعليه نرفض الفرضية البديلة $H1$ التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الكياسة على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين. ونقبل الفرضية الصفرية $H0$ التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الكياسة على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين"

الفرضية الصفرية $H0$: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين ".
 الفرضية البديلة $H1$: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين ".

الجدول رقم (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الرئيسية الثالثة	A	-3,120	-1,962	0,057	غير معنوي
	B	1,574	4,288	0,000	معنوي
	معامل الارتباط R	0,571			
	معامل التحديد R^2	0,326			
	اختبار (F)	18,387			
	مستوى الدلالة	0,000			معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التعلم التنظيمي كوحدة واحدة هي ($A=-3,120$) عندما يكون سلوك المواطنة التنظيمية يساوي الصفر.
- ويعني أن الزيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بوحدة واحدة يزيد التعلم التنظيمي بمقدار ($B=1,574$) وحدة.
- يوجد تأثير من قبل سلوك المواطنة التنظيمية كأحد العوامل في تعزيز التعلم التنظيمي، لأن القيمة الاحتمالية ($0,000$) لا اختبار (t) أقل من (0.05).

- تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,571$) إلى أنه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين لأن معامل الارتباط كان يشير إلى علاقة طردية متوسطة.
 - متغير سلوك المواطنة التنظيمية يفسر (32,6%) في مستوى التعلم التنظيمي وبالتالي يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التعلم التنظيمي.
 - بلغت قيمة مستوى الدلالة ($F(0,000)$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي وأن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر إيجاباً في التعلم التنظيمي.
- وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإيثار على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين"
- الفرضية الصفرية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإيثار على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".
- الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإيثار على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الجدول رقم (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الإيثار والتعلم التنظيمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرضية الأولى	A	3,467	2,748	0,009	معنوي
	B	0,051	0,174	0,863	غير معنوي
	معامل الارتباط R	0,028			
	معامل التحديد R^2	0,001			
	اختبار (F)	0,030			
	مستوى الدلالة	0,863			غير معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول ما يلي:

- أن متوسط التعلم التنظيمي كوحدة واحدة هي ($A=3,467$) عندما يكون بعد الإيثار يساوي الصفر.
- ويعني أن الزيادة في بعد الإيثار بوحدة واحدة يزيد التعلم التنظيمي بمقدار ($B=0,051$) وحدة.
- لا يوجد تأثير من قبل بعد الإيثار كأحد العوامل في تعزيز التعلم التنظيمي، لأن القيمة الاحتمالية ($0,028$) لا اختبار (t) أكبر من ($0,05$).
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,028$) إلى أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين السابقين.
- متغير بعد الإيثار يفسر سوى ($0,1\%$) فقط في مستوى التعلم التنظيمي وبالتالي لا يساهم بعد الإيثار في تعزيز التعلم التنظيمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) ($0,863$) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0,05$) وهذا يدل على أن النموذج غير معنوي وأن بعد الإيثار لا يؤثر إيجابا في التعلم التنظيمي.
- وعليه نرفض الفرضية البديلة $H1$ التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإيثار على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر الباحثين. ونقبل الفرضية الصفرية $H0$ التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإيثار على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر الباحثين.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد وعي الضمير على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر الباحثين"
- الفرضية الصفرية $H0$: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد وعي الضمير على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر الباحثين ".
- الفرضية البديلة $H1$: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد وعي الضمير على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر الباحثين ".

الجدول رقم (24): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد وعي الضمير والتعلم التنظيمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرضية الثالثة	A	$0,172$	$0,150$	$0,881$	غير معنوي
	B	$0,794$	$3,072$	$0,004$	معنوي
	معامل الارتباط R	$0,446$			
	معامل التحديد R^*	$0,199$			

	اختبار (F)	9,437	
معنوي	مستوى الدلالة	0,004	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التعلم التنظيمي كوحدة واحدة هي ($A=0,172$) عندما يكون وعي الضمير يساوي الصفر.
- ويعني أن الزيادة في وعي الضمير بوحدة واحدة يزيد التعلم التنظيمي بمقدار ($B=0,794$) وحدة.
- يوجد تأثير من قبل وعي الضمير كأحد العوامل في تعزيز التعلم التنظيمي، لأن القيمة الاحتمالية ($0,004$) لاختبار (t) أقل من ($0,05$).
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,446$) إلى أنه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين لأن معامل الارتباط كان يشير إلى علاقة طردية متوسطة.
- متغير وعي الضمير يفسر ($19,9\%$) في مستوى التعلم التنظيمي وبالتالي يساهم وعي الضمير في تعزيز التعلم التنظيمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0,004$) (F) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0,05$) وهذا يدل على أن النموذج معنوي وأن وعي الضمير يؤثر إيجابا في التعلم التنظيمي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء وعي الضمير على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء وعي الضمير على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الروح الرياضية على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين"

الفرضية الصفرية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الروح الرياضية على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الروح الرياضية على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الجدول رقم (25): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الروح الرياضية والتعلم التنظيمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرضية الثالثة	A	0,328	0,303	0,764	غير معنوي
	B	0,785	3,118	0,003	معنوي
	معامل الارتباط R	0,451			
	معامل التحديد R^2	0,204			
	اختبار (F)	9,722			
	مستوى الدلالة	0,003			معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التعلم التنظيمي كوحدة واحدة هي ($A=0,328$) عندما يكون بعد الروح الرياضية يساوي الصفر.
 - ويعني أن الزيادة في بعد الروح الرياضية بوحدة واحدة يزيد التعلم التنظيمي بمقدار ($B=0,785$) وحدة.
 - يوجد تأثير من قبل بعد الروح الرياضية كأحد العوامل في تعزيز التعلم التنظيمي، لأن القيمة الاحتمالية ($0,003$) لا اختبار (t) أقل من ($0,05$).
 - تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,451$) إلى أنه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين لأن معامل الارتباط كان يشير إلى علاقة طردية متوسطة.
 - متغير بعد الروح الرياضية يفسر ($20,4\%$) في مستوى التعلم التنظيمي وبالتالي يساهم بعد الروح الرياضية في تعزيز التعلم التنظيمي.
 - بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0,003$) (F) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0,05$) وهذا يدل على أن النموذج معنوي وأن بعد الروح الرياضية يؤثر إيجابا في التعلم التنظيمي.
- وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الروح الرياضية على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الروح الرياضية على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء السلوك الحضاري على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين"

الفرضية الصفرية H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء السلوك الحضاري على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الفرضية البديلة H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء السلوك الحضاري على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الجدول رقم (26): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعء السلوك الحضاري والتعلم التنظيمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
البيانات	A	0,773	1,012	0,318	غير معنوي
	B	0,697	3,851	0,000	معنوي
	معامل الارتباط R	0,530			
	معامل التحديد R^2	0,281			
	اختبار (F)	14,830			
	مستوى الدلالة	0,000			معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التعلم التنظيمي كوحدة واحدة هي ($A=0,773$) عندما يكون بعء السلوك الحضاري يساوي الصفر.
- ويعني أن الزيادة في بعء السلوك الحضاري بوحدة واحدة يزيد التعلم التنظيمي بمقدار ($B=0,697$) وحدة.
- يوجد تأثير من قبل بعء السلوك الحضاري كأحد العوامل في تعزيز التعلم التنظيمي، لأن القيمة الاحتمالية ($0,000$) لاختبار (t) أقل من ($0,05$).
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,530$) إلى أنه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين لأن معامل الارتباط كان يشير إلى علاقة طردية متوسطة.
- متغير بعء السلوك الحضاري يفسر ($28,1\%$) في مستوى التعلم التنظيمي وبالتالي يساهم بعء السلوك الحضاري في تعزيز التعلم التنظيمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0,000$) (F) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0,05$) وهذا يدل على أن النموذج معنوي وأن بعء السلوك الحضاري يؤثر إيجابا في التعلم التنظيمي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء السلوك الحضاري على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء السلوك الحضاري على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الكياسة على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الفرضية الصفرية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الكياسة على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الكياسة على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الجدول رقم (27): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الكياسة والتعلم التنظيمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرضية الخامسة	A	2,791	2,837	0,007	معنوي
	B	0,201	0,916	0,366	غير معنوي
	معامل الارتباط R	0,147			
	معامل التحديد R^2	0,022			
	اختبار (F)	0,839			
	مستوى الدلالة	0,336			غير معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التعلم التنظيمي كوحدة واحدة هي ($A=2,791$) عندما يكون بعد الكياسة يساوي الصفر.
- ويعني أن الزيادة في بعد الكياسة بوحدة واحدة يزيد التعلم التنظيمي بمقدار ($B=0,201$) وحدة.
- لا يوجد تأثير من قبل بعد الكياسة كأحد العوامل في تعزيز التعلم التنظيمي، لأن القيمة الاحتمالية ($0,366$) لا اختبار (t) أكبر من (0.05).
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,147$) إلى أنه لا توجد علاقة طردية ضعيفة جدا بين المتغيرين السابقين.

- متغير بعد الكياسة يفسر سوى (2,2%) فقط في مستوى التعلم التنظيمي وبالتالي لا يساهم بعد الكياسة في تعزيز التعلم التنظيمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة (0,366) (F) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج غير معنوي وأن بعد الكياسة لا يؤثر إيجابا في التعلم التنظيمي.
- وعليه نرفض الفرضية البديلة $H1$ التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكياسة على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين. ونقبل الفرضية الصفرية $H0$ التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكياسة على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي مفادها

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".
- الفرضية الصفرية $H0$: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".
- الفرضية البديلة $H1$: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الجدول رقم (28): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التعلم التنظيمي والتحول الرقمي

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الرئيسية الرابعة	A	1,026	2,516	0,016	معنوي
	B	0,720	6,640	0,000	معنوي
	معامل الارتباط R	0,733			
	معامل التحديد R^2	0,537			
	اختبار (F)	44,095			
	مستوى الدلالة	0,000			معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التحول الرقمي كوحدة واحدة هو ($A=1,026$) عندما يكون التعلم التنظيمي يساوي الصفر.
- ويعني أن الزيادة في التعلم التنظيمي بوحدة واحدة يزيد التحول الرقمي بمقدار ($B=0,720$) وحدة.
- يوجد تأثير من قبل التعلم التنظيمي كأحد العوامل في تعزيز التحول الرقمي، لأن القيمة الاحتمالية ($0,000$) لاختبار (t) أقل من ($0,05$).
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,733$) إلى أنه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين لأن معامل الارتباط كان يشير إلى علاقة طردية قوية.
- متغير التعلم التنظيمي يفسر ($53,7\%$) في مستوى التحول الرقمي وبالتالي يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز التحول الرقمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0,000$) (F) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0,05$) وهذا يدل على أن النموذج معنوي وأن التعلم التنظيمي يؤثر إيجابا في التحول الرقمي.

وعليه نرفض الفرضية الصفريّة H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة التي مفادها

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإستراتيجي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الفرضية الصفريّة H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإستراتيجي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين ".

الفرضية البديلة H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإستراتيجي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين ".

الجدول رقم (29): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين البعد الإستراتيجي والتحول الرقمي

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرعية الأولى	A	1,484	3,314	0,002	معنوي
	B	0,577	5,009	0,000	معنوي
	معامل الارتباط R	0,631			

	معامل التحديد R^*	0,398	
	اختبار (F)	25,088	
معنوي	مستوى الدلالة	0,000	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التحول الرقمي كوحدة واحدة هو ($A=1,484$) عندما يكون البعد الإستراتيجي يساوي الصفر.
- ويعني أن الزيادة في البعد الإستراتيجي بوحدة واحدة يزيد التحول الرقمي بمقدار ($B=0,577$) وحدة.
- يوجد تأثير من قبل البعد الإستراتيجي كأحد العوامل في تعزيز التحول الرقمي، لأن القيمة الاحتمالية ($0,000$) لا اختبار (t) أقل من (0.05).
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,631$) إلى أنه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين لأن معامل الارتباط كان يشير إلى علاقة طردية قوية نسبيا.
- متغير البعد الإستراتيجي يفسر ($39,8\%$) في مستوى التحول الرقمي وبالتالي يساهم البعد الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0,000$) (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي وأن البعد الإستراتيجي يؤثر إيجابا في التحول الرقمي.
- وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإستراتيجي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر الباحثين، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإستراتيجي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر الباحثين.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة التي مفادها

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر الباحثين".

الفرضية الصفرية H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر الباحثين ".

الفرضية البديلة H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناتراك لولاية غرداية من وجهة نظر الباحثين ".

الجدول رقم (30): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين البعد التنظيمي والتحول الرقمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرضية الثانية	A	1,523	3,499	0,001	معنوي
	B	0,592	5,067	0,000	معنوي
	معامل الارتباط R	0,635			
	معامل التحديد R^*	0,403			
	اختبار (F)	25,673			
	مستوى الدلالة	0,000			معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التحول الرقمي كوحدة واحدة هو ($A=1,523$) عندما يكون البعد التنظيمي يساوي الصفر.
- ويعني أن الزيادة في البعد التنظيمي بوحدة واحدة يزيد التحول الرقمي بمقدار ($B=0,592$) وحدة.
- يوجد تأثير من قبل البعد التنظيمي كأحد العوامل في تعزيز التحول الرقمي، لأن القيمة الاحتمالية ($0,000$) لاختبار (t) أقل من (0.05).
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,635$) إلى أنه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين لأن معامل الارتباط كان يشير إلى علاقة طردية قوية نسبيا.
- متغير البعد التنظيمي يفسر ($40,3\%$) في مستوى التحول الرقمي وبالتالي يساهم البعد التنظيمي في تعزيز التحول الرقمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0,000$) (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي وأن البعد التنظيمي يؤثر إيجابا في التحول الرقمي.
- وعليه نرفض الفرضية الصفرية $H0$ التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين، ونقبل الفرضية البديلة $H1$ التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة التي مفادها

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقافة على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الفرضية الصفرية H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقافة على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الفرضية البديلة H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقافة على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الجدول رقم (31): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الثقافة والتحول الرقمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرضية الثالثة	A	1,538	4,428	0,000	معنوي
	B	0,594	6,351	0,000	معنوي
	معامل الارتباط R	0,718			
	معامل التحديد R^2	0,515			
	اختبار (F)	40,338			
	مستوى الدلالة	,0000			معنوي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (أنظر للملحق رقم 03)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التحول الرقمي كوحدة واحدة هو ($A=1,538$) عندما يكون بعد الثقافة يساوي الصفر.
- ويعني أن الزيادة في بعد الثقافة بوحدة واحدة يزيد التحول الرقمي بمقدار ($B=0,594$) وحدة.
- يوجد تأثير من قبل بعد الثقافة كأحد العوامل في تعزيز التحول الرقمي، لأن القيمة الاحتمالية ($0,000$) لاختبار (t) أقل من (0.05).
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,718$) إلى أنه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين لأن معامل الارتباط كان يشير إلى علاقة طردية قوية.
- متغير بعد الثقافة يفسر ($51,5\%$) في مستوى التحول الرقمي وبالتالي يساهم بعد الثقافة في تعزيز التحول الرقمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة ($0,000$) (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي وأن بعد الثقافة يؤثر إيجابا في التحول الرقمي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقافة على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقافة على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الفرضية الصفرية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين".

الجدول رقم (32): تحليل الوساطة عن طريق تقنية *Bootstrapping* لدور التعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة

التنظيمية والتحول الرقمي

نوع التأثير	التقدير (B)	الخطأ المعياري (SE)	الحد الأدنى (LLCI)	الحد الأعلى (ULCI)	قيمة Z	مستوى الدلالة (p)	نسبة الوساطة (%)
التأثير غير المباشر (Indirect)	1.1474	0.373	0.4119	1.833	3.076	0.002	96.38%
التأثير المباشر (Direct)	-0.0431	0.417	-0.7113	0.902	-0.103	0.918	3.62%
التأثير الإجمالي (Total)	1.1043	0.543	0.0343	2.137	2.033	0.042	100.00%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *jamovi* (أنظر للملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

• تحليل التأثير الإجمالي (Total Effect):

التأثير الإجمالي للمتغير المستقل على المتغير التابع قبل إدخال المتغير الوسيط ذو دلالة إحصائية $p = 0.042$ ، $(Estimate = 1.1043)$ هذا يشير إلى وجود علاقة أساسية بين المتغيرين يمكن استكشافها، كما أن مجال الثقة 95% $[0.0343, 2.137]$ لا يتضمن الصفر، مما يؤكد معنوية هذا التأثير.

• تحليل التأثير المباشر (*Direct Effect*):

عند إدخال المتغير الوسيط في النموذج، يتبين أن التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع يصبح غير دال إحصائياً $(Estimate = -0.0431, p = 0.918)$ ، علاوة على ذلك، فإن مجال الثقة 95% $[-0.7113, 0.902]$ يمر عبر الصفر. وانعدام الدلالة الإحصائية للتأثير المباشر يعد مؤشراً قوياً على أن العلاقة لا تنتقل بشكل مباشر، بل تعتمد كلياً على الآلية المقترحة.

• تحليل التأثير غير المباشر (*Indirect Effect*):

التأثير غير المباشر هو المحور الأساسي لإثبات الوساطة في النماذج الإحصائية الحديثة، وتظهر النتائج أن التأثير غير المباشر دال إحصائياً وبقوة $(Estimate = 1.1474, p = 0.002)$ الأهم من ذلك، أن مجال الثقة 95% $[0.4119, 1.833]$ يقع بالكامل فوق الصفر، مما يثبت بشكل قاطع أن المتغير الوسيط ينقل التأثير بنجاح بين المتغيرين المستقل والتابع.

• نسبة الوساطة (*Proportion of Mediation*):

تشير النتائج إلى أن 96.38% من إجمالي التأثير يمر عبر المتغير الوسيط، بينما لا يمثل التأثير المباشر سوى 3.62% (وهي نسبة غير دالة كما سلف الذكر). ويعد الإبلاغ عن نسبة التأثير غير المباشر إلى التأثير الإجمالي (*Ratio of indirect to total effect*) مقياساً لحجم الأثر (*Effect size*) في نماذج الوساطة، ويدعم بشكل إضافي الاستنتاج بأن الوساطة هنا تامة وشاملة.

وبما أن التأثير غير المباشر ذو دلالة إحصائية والتأثير المباشر غير دال، يصنف هذا النموذج على أنه "وساطة كاملة" يعني هذا الاستنتاج أن المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية) لا يؤثر على المتغير التابع بحد ذاته، بل يعتمد تماماً على تخفيف المتغير الوسيط الذي يتمثل في التعلم التنظيمي، والذي بدوره يقود إلى النتيجة النهائية في المتغير التابع (التحول الرقمي).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المحبوثين، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المحبوثين.

الفرع السادس: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة التي مفادها:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، درجة التحكم في التكنولوجيا)".

الفرضية الصفريية H_0 : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، درجة التحكم في التكنولوجيا)".

الفرضية البديلة H_1 : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، درجة التحكم في التكنولوجيا)".

• الجنس:

بالنسبة لمتغير الجنس هو المتغير الوحيد الذي يتكون من مجموعتين مستقلتين، فاخباره يكون من خلال اختبار "*Independent Samples Test*"، وهو كالتالي:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى لمتغير الجنس".

الفرضية الصفريية H_0 : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى لمتغير الجنس".

الفرضية البديلة H_1 : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى لمتغير الجنس".

الجدول رقم (33): نتائج اختبار (t) لفحص الفروق بين متغير (الجنس) على متغير سلوك المواطنة التنظيمي والتعلم

التنظيمي والتحول الرقمي

المتغير	اختبار ليفين (<i>Levene</i>)	قيمة (t)	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (<i>Sig</i>)	التفسير
سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)	0.628	-0.140	38	0.889	غير دال
التعلم التنظيمي (OL)	0.468	-1.900	38	0.065	غير دال
التحول الرقمي (DT)	0.189	-1.897	38	0.065	غير دال

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* (أنظر للملحق رقم 03)

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس في جميع متغيرات الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية، التعلم التنظيمي، التحول الرقمي، والميزة التنافسية).

• تحليل التجانس: أظهر اختبار "ليفين" لتجانس التباين قيم دلالة أكبر من (0.05) لجميع المتغيرات، مما يشير إلى تحقق فرضية تجانس التباين بين المجموعتين (ذكور وإناث)، وهو شرط أساسي لاستخدام اختبار (t) للعينات المستقلة.

• تحليل الفروق: سجل متغير سلوك المواطنة التنظيمية أعلى قيمة دلالة (0.889)، مما يعني تطابقا كبيرا في الرؤى بين الجنسين تجاه هذا المتغير.

اقترب متغيرا التعلم التنظيمي والتحول الرقمي من حاجز الدلالة بقيمة (0.065)، إلا أنها ظلت غير دالة إحصائيا، مما يشير إلى أن النوع الاجتماعي لا يلعب دورا جوهريا في إدراك هذه العمليات داخل المؤسسة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة $H1$ التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى لمتغير الجنس"، ونقبل الفرضية الصفرية $H0$ التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى لمتغير الجنس".

• اختبار باقي المتغيرات:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، درجة التحكم في التكنولوجيا)".

الفرضية الصفرية $H0$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، درجة التحكم في التكنولوجيا)".

الفرضية البديلة $H1$: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، درجة التحكم في التكنولوجيا)".

الجدول رقم (34): تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (العمر، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المسمى

الوظيفي، درجة التحكم في التكنولوجيا) على سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي

المتغير المستقل (الديموغرافي)	سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)	التعلم التنظيمي (OL)	التحول الرقمي (DT)	القرار الإحصائي
العمر	$F=1.612$ ($p=0.204$)	$F=1.907$ ($p=0.146$)	$F=1.284$ ($p=0.294$)	غير دال
الأقدمية المهنية	$F=0.712$ ($p=0.551$)	$F=0.678$ ($p=0.571$)	$F=1.188$ ($p=0.328$)	غير دال
المستوى التعليمي	$F=1.395$ ($p=0.256$)	$F=1.016$ ($p=0.412$)	$F=1.383$ ($p=0.260$)	غير دال
المسمى الوظيفي	$F=1.042$ ($p=0.363$)	$F=0.583$ ($p=0.563$)	$F=1.107$ ($p=0.341$)	غير دال
درجة التحكم في التكنولوجيا	$F=1.752$ ($p=0.174$)	$F=1.025$ ($p=0.393$)	$F=2.024$ ($p=0.128$)	غير دال

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (أنظر للملحق رقم 03)

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إدراك وممارسة أفراد العينة لكل من سلوك المواطنة التنظيمية، التعلم التنظيمي، والتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمهنية (العمر، الأقدمية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، ودرجة التحكم في التكنولوجيا).

- تجانس الإدراك التنظيمي: إن تقارب قيم مستوى الدلالة (*Sig*) وبقائها جميعاً فوق حاجز (0.05) يعكس حالة من التجانس العالي في ثقافة المؤسسة محل الدراسة. هذا يعني أن العوامل الفردية لا تشكل عائقاً أو دافعاً متفاوتاً تجاه تبني سلوكيات المواطنة أو عمليات التعلم والتحول الرقمي.
 - استقلالية المتغيرات عن الخصائص الشخصية: توحي هذه النتائج بأن المتغيرات التابعة (*OCB, OL, DT*) ترتبط ببيئة العمل والسياسات التنظيمية العامة أكثر من ارتباطها بالخصائص الذاتية للموظفين. فمثلاً، عدم وجود فروق تبعاً لـ "درجة التحكم في التكنولوجيا" يشير إلى أن المؤسسة قد نجحت في توفير بيئة تقنية متقاربة للجميع بغض النظر عن مهاراتهم الفردية السابقة.
 - الاستنتاج الإداري: بالنسبة لصناع القرار، تعني هذه النتائج أن برامج التطوير التنظيمي والتحول الرقمي يمكن تصميمها وتطبيقها بشكل موحد على كافة الفئات الوظيفية والعمرية دون الحاجة لتخصيص استراتيجيات منفصلة لكل فئة ديموغرافية، نظراً لتشابه ردود الفعل والتوجهات بين المجموعات المختلفة.
- وعليه نرفض الفرضية البديلة *H1* التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، درجة التحكم في التكنولوجيا)"، ونقبل الفرضية الصفرية *H0* التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، درجة التحكم في التكنولوجيا)".

الفرع السابع: نتائج اختبار الفرضيات

- نصت الفرضية الرئيسية الأولى على وجود مستوى من سلوكيات المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية، من وجهة نظر الباحثين.
- نصت الفرضية الرئيسية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لسلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر الباحثين.

تتفرع منها:

- نصت الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لبعد الايثار على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر الباحثين.

- نصت الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لبعد وعي الضمير على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.
- نصت الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لبعد الروح الرياضية على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.
- نصت الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لبعد السلوك الحضاري على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.
- نصت الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لبعد الكياسة على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.
- نصت الفرضية الرئيسية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لسلوك المواطنة التنظيمية على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

تتفرع منها:

- نصت الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لبعد الإيثار على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.
- نصت الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لبعد وعي الضمير على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.
- نصت الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لبعد الروح الرياضية على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.
- نصت الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لبعد السلوك الحضاري على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.
- نصت الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لبعد الكياسة على التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.
- نصت الفرضية الرئيسية الرابعة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للتعلم التنظيمي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

تتفرع منها:

- نصت الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للبعد الاستراتيجي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.
- نصت الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للبعد التنظيمي على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.

- نصت الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لبعد الثقافة على التحول الرقمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.
- نصت الفرضية الرئيسية الخامسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لسلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي في مديرية وادي نومر سوناطراك لولاية غرداية من وجهة نظر المبحوثين.
- نصت الفرضية الرئيسية السادسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بالنسبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، درجة التحكم في التكنولوجيا).

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

بعد استعراض مخرجات التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، نخصص هذا المطلب لتعميق الفهم حول دلالات هذه النتائج وتفسيرها في ضوء السياق التنظيمي لمديرية وادي نومر التابعة لمؤسسة سوناطراك بولاية غرداية. سيتم تقسيم المناقشة إلى شقين رئيسيين: الأول يناقش مستويات توفر متغيرات الدراسة، والثاني يحلل طبيعة العلاقات والأثر بينها.

الفرع الأول: مناقشة نتائج توفر متغيرات الدراسة (التحليل الوصفي).

أولاً: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية

أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يمارس بمستوى "مرتفع جداً" بمتوسط حسابي بلغ (4.32) وانحراف معياري قدره (0.27). وقد تصدر بعد "الكياسة" الترتيب بمتوسط (4.45) يليه "وعي الضمير" بمتوسط (4.42). تعكس هذه الأرقام تجذراً عميقاً للقيم الإيجابية، حيث لا يكتفي الموظفون بأداء أدوارهم الرسمية فحسب، بل يتجاوزونها لضمان سيرورة العمل. وما يؤكد هذه الإحصائيات هي الملاحظات الميدانية خلال فترة التبرص، حيث لوحظ لجوء بعض العمال للعمل ليلاً بعد ساعات الدوام الرسمية بشكل تطوعي، معتبرين ذلك "مسؤولية" ملقاة على عاتقهم. هذا التفاني يشير صراحة إلى أن المؤسسة لم تعد مجرد مكان للعمل، بل أصبحت تمثل "موطناً يضحى من أجله" الموظف.

ثانياً: مستوى التعلم التنظيمي

سجل التعلم التنظيمي مستوى "مرتفع" بمتوسط حسابي (3.68). وقد برز "البعد الاستراتيجي" كأقوى الأبعاد بمتوسط (3.80)، مما يدل على وعي القيادة بأهمية التعلم في تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة. في المقابل، أظهرت النتائج تبايناً نسبياً في البعدين التنظيمي (3.64) والثقافي (3.60)، خاصة فيما يتعلق بآليات توزيع الأعمال وفق الكفاءات ومستويات الثقة التنظيمية.

ورغم هذه التحديات الثقافية، إلا أن المؤسسة تعوضها بهيكل تنظيمي داعم للتعليم المستمر، يتجلى في نظام العمل القائم على الدورات التدريبية والورشات التكوينية الدورية. حيث يتمتع العمال بفرص تطوير مستمرة تصل إلى أسبوع كامل من التدريب شهريا لبعض الفئات، مما يعكس استثمارا حقيقيا في تنمية رأس المال البشري لمواكبة المعايير العالمية.

ثالثا: مستوى التحول الرقمي

بلغ تقييم التحول الرقمي مستوى "مرتفعا نسبيا" بمتوسط (3.67). وتمتلك المؤسسة بنية تحتية صلبة تعكسها المتطلبات التكنولوجية بمتوسط (3.85). غير أن الاستراتيجية (3.63) والثقافة التنظيمية (3.63) والموارد البشرية الرقمية (3.58) لا تزال بحاجة إلى تعزيز لتواكب البنية التكنولوجية.

وتكتسب هذه النتيجة أهمية بالغة بالنظر إلى المرحلة الانتقالية الحساسة التي تمر بها المؤسسة؛ فهي على مشارف اقتناء وتفعيل نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) الألماني "SAP" ليحل محل النظام القديم (RUSIM). هذا الانتقال التدريجي يتطلب بيئة رقمية متكاملة تدمج المصالح وتوفر تحليلات دقيقة لدعم اتخاذ القرار، وهو ما يبرر التركيز الحالي القوي على البنية التحتية، مع ضرورة الالتفات مستقبلاً لتطوير الجانب البشري والثقافي لاستيعاب هذا النظام الضخم.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الأثر بين متغيرات الدراسة (اختبار الفرضيات)

أولاً: دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التعلم التنظيمي

أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً ($p = 0.000$) لسلوك المواطنة على التعلم التنظيمي، حيث فسر الأول ما نسبته 32.6% من التباين في الثاني. اللافت للانتباه في هذه النتيجة هو أن الأبعاد المتعلقة بالانضباط والالتزام مثل السلوك الحضاري ($p = 0.000$) ووعي الضمير ($p = 0.004$) والروح الرياضية ($p = 0.003$) هي التي قادت هذا التأثير، بينما لم تكن أبعاد الإيثار والكمياسة دالة إحصائياً. يدل هذا على أن بيئة التعلم الفعالة في المؤسسات الصناعية الكبرى تعتمد على الالتزام الذاتي، المشاركة الفعالة، وتقبل التغيير أكثر من اعتمادها على مجرد العلاقات الودية بين الزملاء. وتتفق هذه النتيجة مع طروحات (Eisenberg, 2018) التي أكدت التداخل العميق بين ثقافة التعلم وسلوك المواطنة الفعال.

ثانياً: أثر التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة على التحول الرقمي

كشفت النتائج عن قدرة التعلم التنظيمي على إحداث تأثير ضخم في التحول الرقمي، مفسراً نسبة عالية بلغت 53.7% من تباينه. هذا يؤكد أن المؤسسة المتعلمة هي الأقدر على استيعاب التكنولوجيات المعقدة وتقليل حدة مقاومة التغيير، وهو ما يتوافق مع استنتاجات (Abd Elaliem et al., 2024) و (Awad & Martín-Rojas, 2024). من جهة أخرى، يساهم سلوك المواطنة أيضاً في دعم التحول الرقمي بصورة مباشرة، حيث أن الأفراد المبادرين يظهرون مرونة أعلى وانفتاحاً أكبر لتبني التقنيات الحديثة، تماشياً مع ما أثبتته دراسات (سالم حيدر رسن، 2024) و (Luciano & Wiedenhöft, 2020).

ثالثا: الدور الوسيط الاستراتيجي للتعلم التنظيمي

تعتبر هذه النتيجة الجوهرية في الدراسة؛ حيث أثبت تحليل (*Bootstrapping*) وجود "وساطة كاملة" للتعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة والتحول الرقمي. فقد استحوذ التأثير غير المباشر على 96.38% من إجمالي الأثر ($p = 0.002$)، في حين تلاشى التأثير المباشر ليصبح غير دال إحصائيا بنسبة ضئيلة 3.62%.

وتشير هذه النتيجة الإحصائية الصارمة إلى أن السلوكيات التطوعية والإيجابية للموظفين (*OCB*) لا تؤدي تلقائيا إلى تحول رقمي ناجح ما لم يتم استثمارها وتوجيهها عبر "جسر" التعلم التنظيمي. فالتعلم التنظيمي هو الآلية الحيوية التي تترجم النوايا الطيبة والتفاني في العمل إلى كفاءات رقمية وقدرة فعلية على التكيف مع الأنظمة الجديدة (مثل نظام *SAP* المرتقب).

رابعا: تجانس البيئة التنظيمية (الفروق الديموغرافية)

أثبتت نتائج التباين الأحادي (*ANOVA*) واختبار (*t*) انعدام أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية، المستوى التعليمي، التحكم في التكنولوجيا). تعكس هذه النتيجة المذهلة حالة من التجانس العالي في الإدراك التنظيمي وثقافة المؤسسة. ومن الناحية الإدارية، تعتبر هذه النتيجة نقطة قوة استراتيجية؛ إذ تعني أن السياسات العامة وبرامج التطوير أو استراتيجيات تبني نظام (*ERP*) الجديد يمكن تصميمها وتطبيقها بشكل موحد على كافة الفئات دون الحاجة لتجزئتها ديموغرافيا، حيث أن تفاعل المورد البشري واستجابته للتغيير تتميز بالاتساق والتناغم الشامل.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي حاولنا من خلالها اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، حيث تطرقنا في المطلب الثاني إلى عرض نتائج توفر متغيرات الدراسة عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتي تبين من خلالها أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة (مديرية وادي نومر) مرتفع، في حين كان كل من مستوى التعلم التنظيمي والتحول الرقمي من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة متوسطا.

وقد تم التطرق في المطلب الثالث إلى عرض وتقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS) و (jamovi)، حيث تم تقييم جودة أداة الدراسة، وبعد التأكد من أن المقياس يتميز بثبات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) وصدق التقارب والتوزيع الطبيعي، تم الانتقال إلى تقييم واختبار الفرضيات (الانحدار الخطي البسيط وتقنية Bootstrap للوساطة) والذي خلصت نتائج اختبارات المسارات فيه إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود أثر إيجابي وقوي لسلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز التعلم التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
 - وجود أثر إيجابي وقوي لسلوك المواطنة التنظيمية على تحسين التحول الرقمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
 - وجود أثر إيجابي وقوي للتعلم التنظيمي على تعزيز التحول الرقمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
 - وجود أثر إيجابي وقوي (وساطة كاملة) لسلوك المواطنة التنظيمية على تحسين التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة؛
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، والتحكم في التكنولوجيا).
- بينما تم التطرق في المطلب الرابع إلى مناقشة وتفسير النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة التي تشابهت مع أغلبها، مما يعني أن الإطار التطبيقي لهذه الدراسة يتوافق إلى حد كبير مع الأسس النظرية ويدعمها. وسنتطرق في المرحلة القادمة لعرض خاتمة الدراسة إعطاء الصورة النهائية لهذه الدراسة.

خاتمة

خاتمة

لطالما كانت الحاجة الملحة لامتلاك مورد بشري مندفع بشكل قوي نحو تحقيق أهداف المؤسسة من أبرز الهواجس والتحديات التي تواجه القادة الشغوفين لتحقيق تفوق في أداء مؤسساتهم، ومن المؤكد أن أحد أهم الضمانات لبلوغ هذا الهدف ينبع من تشجيع السلوكيات الإيجابية التطوعية للموظفين، وتوفير بيئة تعلم مستمرة تجعلهم يمارسون أعمالهم بكل مرونة وابتكار؛ من هنا تبرز ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية كأداة ناجعة في سبيل تحقيق بيئة عمل داعمة ومبتكرة، يتضمنها وجود ثقافة تعلم تنظيمية عالية بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى تسريع وتبني متطلبات التحول الرقمي بما يضمن النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

حيث سعينا ضمن هذا السياق ومن خلال هذه الدراسة إلى تحليل عميق وتشرح دقيق لتقديم تصور حول مساهمة سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي لدى الموظفين وذلك من خلال التعلم التنظيمي السائد في المؤسسة، والتي تعتبر عاملاً إيجابياً ومهماً في دفع عجلة التحول الرقمي في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة. كما حاولنا في ضوء ما سبق الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؟

وبغية الوصول إلى اختبار الفرضيات التي تم الانطلاق منها في مستهل هذه الدراسة؛ قمنا بتصميم استبانة ثم وزعناها على عينة من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، والتي وقع الاختيار عليها نظراً لتوافقها وأغراض الدراسة، وبعد الحصول على البيانات الأولية تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS v27) وبرنامج (Jamovi)، وفيما يلي اهم النتائج ومقترحات الدراسة بالإضافة إلى آفاق الدراسة.

أولاً / نتائج الدراسة:

أفضت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

-إن نمط السلوكيات التطوعية والإيثار والروح الرياضية (سلوك المواطنة التنظيمية) الفعالة في خلق بيئة تنظيمية تسودها قيم التعاون والمبادرة، من شأنها توفير جو عمل إيجابي داعم يتميز بالابتكار والمشاركة، خال من السلوكيات السلبية والممارسات الانتهازية المنافية لأهداف المؤسسة؛

-تلعب ثقافة التعلم التنظيمي السائدة داخل المؤسسة دوراً أساسياً في تحقيق أداء متميز قائم على تبادل المعارف ونقل الخبرات بين الموظفين، وهذا ما يصب في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة والتكيف مع المتغيرات؛

-إن المستويات المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من أهم المتغيرات الدافعة والمحفزة لتحقيق نجاح مساعي الرقمنة وإثارة عامل الإبداع والابتكار التكنولوجي لديهم، بما يضمن للمؤسسة كسب ميزة تنافسية تساهم في نجاحها وتميزها واستمرارها؛

-بينت نتائج الدراسة أن مستوى توفر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، وهو ما عكسه المستوى المرتفع لأغلب أبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي

(الضمير)، مما يشير إلى وجود بوادر تدل على توجه الموظفين نحو تبني نمط السلوك التطوعي، ويتضح ذلك من خلال تمتعهم بالصفات والمبادئ الإيجابية كالتعاون والمساعدة؛

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى توفر التعلم التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطاً، وهو ما عكسه المستوى المتوسط لجميع أبعادها (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، بعد الثقافة)، مما يشير إلى أن ثقافة التعلم التنظيمي السائدة في المؤسسة لم ترقى إلى المستوى المرتفع، الأمر الذي يستدعي النظر في التحسينات اللازمة لتعزيزها؛

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى توفر متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطاً، وهو ما عكسه المستوى المتوسط لأغلب أبعادها (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية)، وبالرغم من المستوى المتوسط لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسة، إلا أنه مقبول إلى حد ما في ظل طبيعة عمل وتحديات التكنولوجيا الحديثة، ومع ذلك نشير إلى أهمية اتخاذ الإجراءات الضرورية لرفع وتحسين هذا المستوى بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة أكثر؛

- بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز التعلم التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى أن ممارسات السلوك التطوعي تساهم في ترسيخ بيئة تعلم مستمرة؛

- بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ضعيف نسبياً ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على تحسين التحول الرقمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى أن هذه السلوكيات الإيجابية تؤثر في دفع عجلة التحول الرقمي لدى موظفي المؤسسة، بل وتحتاج إلى دافع ومحرك يتوسط علاقة التأثير؛

- بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تعزيز التحول الرقمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى أن تبني ثقافة التعلم المستمر يساهم في دفع جهود الرقمنة وتبني التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة؛

- بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على تحسين التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى الموظفين في المؤسسة السائدة في المؤسسة، حيث تتوسط ثقافة التعلم التنظيمي بشكل كلي أثر سلوك المواطنة التنظيمية على تحسين التحول الرقمي، مما يشير إلى أن تحقق الثقافة التعليمية من خلال الممارسات الإيجابية التطوعية ينعكس إيجاباً على تحسين مستوى التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً/ اقتراحات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة يمكن طرح مجموعة من المقترحات والتي نرى أنه من شأنها تعزيز دور سلوك المواطنة التنظيمية على تحسين التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وأهم هذه المقترحات:

- العمل على إطلاق مبادرات لتكريم وتشجيع الموظفين الذين يظهرون سلوكاً تطوعياً متميزاً (سلوك المواطنة التنظيمية) ويعملون على ترسيخ قيم التعاون والإيثار لدى زملائهم؛
- العمل على دعم وتعزيز توجه قادة المؤسسة نحو تبني نمط التعلم التنظيمي المستمر والاستمرارية على تبادل المعارف وتشجيع الابتكار، من أجل الارتقاء بالعمل والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة؛

- العمل وضع آليات مرنة وفعالة لتبادل الأفكار والمعلومات وتطوير مهارات الموظفين بهدف تجنب الوقوع في الجمود المعرفي والتقني؛
- العمل على بناء منظومة للتعليم التنظيمي داخل المؤسسة عن طريق إرساء منصات رقمية وقواعد بيانات متطورة تتيح سهولة الوصول إلى المعرفة مع كافة الموظفين؛
- العمل على توعية الموظفين بغايات وأهداف المؤسسة الاستراتيجية في مجال التحول الرقمي التي تصبو إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية؛
- الاهتمام بتهيئة الظروف التقنية والرقمية للعمل من موارد ومعدات وبرمجيات حديثة بما يسمح للموظفين بممارسة وظائفهم بمرونة بعيدا عن التعقيدات التقليدية، ويساهم في زيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم؛
- محاولة العمل مع الجهات ذات العلاقة لتوفير برامج تدريبية وتكوينية مستمرة لرفع مستوى المهارات الرقمية لدى الموظفين؛
- تشجيع إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بتطبيق التقنيات الجديدة، وفتح المجال لهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول التحديات التقنية؛
- محاولة توفير فرص أكثر للتدريب المستمر وتطوير الموظفين تقنيا ومعرفيا؛
- تعزيز بيئة تواصل مفتوحة وفعالة لتحفيز التعاون وتشجيع الفريق داخل الأقسام المختلفة؛
- عقد لقاءات دورية يتم من خلالها تبادل وجهات النظر بين الموظفين حول ما يتعلق بمشكلات التحول الرقمي وسبل حلها؛
- توفير خدمات الدعم الفني والتقني التي تعمل على سلامة الموظفين من التوترات التكنولوجية (Technostress) ، وتخفيفهم نحو التكيف الأفضل دوماً؛
- تنظيم فعاليات وأنشطة لنقل المعرفة تساعد على تقوية العلاقات والروابط المهنية بين جميع الأطراف داخل المؤسسة.

ثالثاً/آفاق الدراسة:

- بالرغم من معالجة العديد من الجوانب المهمة لموضوع الدراسة ومحاولة تقديم مساهمة من شأنها تقديم إضافة علمية للموضوع، إلا أننا واستكمالاً لجوانب أخرى لم نتمكن استيعابها من خلال دراستنا نرى أنه من الممكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات وأبحاث مستقبلية، منها:
- إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسات اقتصادية أو خدمية أخرى، وذلك للتحقق من إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية؛ أو توسيع عينة الدراسة الحالية لتعميمها على كل الشركات النفطية خاصة العاملة في البيئة المحلية.
- اختبار أثر متغيرات وسيطة أخرى مثل : الثقافة التنظيمية، الانتماء التنظيمي، الولاء التنظيمي... إلخ، في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتحسين التحول الرقمي؛
- دراسة دور ممارسات أنماط قيادية حديثة (القيادة الرقمية، القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، ...) في تعزيز التحول الرقمي.
- دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية الرقمية على التحول الرقمي في مختلف القطاعات؛
- دراسة أثر التحول الرقمي على كل من التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

قائمة المراجع:

• المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. كريمة غياد، العياشي زرزار، إدارة التغيير: المبادئ والمتطلبات، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2022.
- ثانياً: المقالات العلمية والدوريات
2. فوزية صالح الشمري، سلوك المواطنة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة التربوية، المملكة العربية السعودية، المجلد 36، العدد 144، 2022.
3. مجدي محمد إبراهيم موسى، دور محددات سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي بالتطبيق على المؤسسات الصناعية بمدينة 6 أكتوبر، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد الأول، 2024.
4. آزاد صالح، كزانك جميل صادق، شيما عصمت محمد أمين، دور القيادة الأصيلة في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 21، العدد 70، 2025.
5. عبد الكريم دحان صالح الحوصلي، عبد الخالق هادي طواف، دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في (مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية) (SFHRP)، اليمن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 09، العدد 09، 2025.
6. مهدي محمد علي إليامي، دور الرسوخ الوظيفي في تعزيز المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على مستشفيات منطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، المجلة العمية للدارسات التجارية والبيئية، المجلد 16، العدد 01، 2025.
7. عادل مجيد النصراري، أثر جودة العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (بحث استطلاعي لآراء مجموعة من العاملين في المستشفيات الأهلية في كربلاء)، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الثالث، العدد 03، 2022.
8. حسام قرني، أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات - دراسة ميدانية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، 2025.
9. مشاعل صالح البطاح، سارة عبد الله آل حسين، حصبة بنت سعد العريفي، معوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في كليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية، مجلة الآداب، المجلد 13، العدد 02، 2025.
10. حنان البدري كمال سليمان، إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان، المجلة التربوية، العدد التاسع والخمسون، كلية التربية، جامعة أسوان، 2019.

11. آسيا بلقاضي، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2024.
 12. قرين ربيع، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته- نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية-، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2023.
 13. سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع عشر، 2022.
 14. سالم حيدر رسن، دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز عملية التحول الرقمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني والكلية الهندسية في العمارة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 20 (عدد خاص)، 2024.
 15. عبد الرحمان الديويش، هبة فرحان الرويلي، واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقته بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية في مدارس التعليم العام بمدينة سكاكا، مجلة كلية التربية- جامعة المنصورة، العدد 121، 2023.
 16. عمر معين الدين ملك وآخرون، تحليل سلوك ومهارات الموظفين للتحول الرقمي (جامعة الملك عبد العزيز نموذجاً)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الثامن والستون، 2024.
 17. جنات بوخمخ، ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2018.
 18. طالب حسينة، الطيب ابن عون، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على إدارة المعرفة (المشاركة والاستعمال): دراسة حالة جامعة الأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 20، العدد 01، 2020.
- ثالثاً: الرسائل والأطروحات الجامعية**
19. تاوتي أحمد، دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2021/2020.
 20. بوخناف جهاد، صالح نسرين، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية في مديرية البيئة لولاية قالمة-، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945- قالمة -، 2020/2019.
 21. أم هاني بن دومة، تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة لعينة من المؤسسات الخدمائية في ولاية ورقلة، مذكرة ماستر في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، 2017/2016.

22. علي خنجر، أثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة دراسة ميدانية على شركة إم تي إن سوريا، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2021/2020.
23. بن دهكال عمر عبد العزيز، التحول الرقمي كآلية لتفعيل الاتصال الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية- دراسة حالة بمديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط-، أطروحة دكتوراه تخصص التنظيم والطفرة الرقمية، جامعة غرداية، الجزائر، 2025/2024.
24. بن أحمد عائشة، القدرات الديناميكية وأثرها على التحول الرقمي الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي -- دراسة حالة البنوك العمومية التجارية بولاية غرداية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2025/2024.
25. قصير صليحة لينة، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة: فرع حبوب الهضاب العليا- سطيف، مذكرة ماستر، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2025.
26. بوحافر رميساء، طورشي خديجة، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي دراسة حالة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023.
27. أبو بكر الصديق غفافية، التعلم التنظيمي وأثره على التحول الرقمي لممارسات إدارة الموارد البشرية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلم التسيير، 2026/2025.

• المراجع باللغة الأجنبية:

29. Hamidreza Namjofared and others, designing a Political Behavior Management Model Based on Organizational Citizenship Behavior, Journal of Management and educational perspective, Volume 7, Issue1, 2025.
30. Nada Salah Yassin and al, Green Management and Its Effect on Organizational Citizenship Behavior among Staff Nurses, Egyptian Journal of Health Care, Vol.16, No.3, 2025.
31. William Makumbe, Linking ethical leadership to organisational citizenship behaviour and organisational commitment in public entities: the mediating role of perceived organisational support, Journal of Management Development, Vol 44, No 6, 2025.
32. Wee Wan Li, Mastura Jaafar, Towards the Adoption of Construction 4.0 Technology: Exploring the Role of Organizational Citizenship Behavior, Research in Management of Technology and Business, Vol. 5, No. 2, 2024.
33. Philip Podsakoff and al, Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, Journal of Management, Vol. 26, No. 3, 2000.
34. Richard M. Emerson, Social exchange theory, Annual Review of Sociology, Vol. 2, 1976.
35. Moorman, R. H, Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors, Journal of Applied Psychology, vol 76, No 6, 1991.
36. ICEK Ajzen, The theory of planned behavior, Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol 50, No 2, 1991.

37. George B. Graen, Mary Uhl-Bien, *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*, Published in *Leadership Quarterly*, vol 6, No 2, 1995.
38. Remus Ilies and al, *Leader--Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, 2007.
39. Evenseth and al, *Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review*, *Frontiers in Communication*, vol 7, 2022.
40. Hüseyin Özçınar, *Evolution of Organizational Learning Research over 35 Years: A Comprehensive Review using Dynamic Topic Modeling and Network Analysis*, *International Technology and Education Journal*, vol 8, No 2, 2024.
41. Lucas Keya, Godfrey Kinyua, *Organizational Learning as an Antecedent of Competitive Advantage: Evidence from Review of Literature*, *International Journal of Education and Research*, vol 13, No 2, 2025.
42. ADNANE Amina, *Training, Learning and Education for Knowledge Management Case Study of Societe Generale bank -Algeria-, El-Manhel Economy*, vol 08, No 01, Algeria, 2025.
43. JAMES G. MARCH, *EXPLORATION AND EXPLOITATION IN ORGANIZATIONAL LEARNING*, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1 California, 1991.
44. GEORGE P. HUBER, *ORGANIZATIONAL LEARNING: THE CONTRIBUTING PROCESSES AND THE LITERATURES*, *ORGANIZATION SCIENCE*, Vol. 2, No. 1, 1991.
45. Chetan Kumar, *The Impact of Organizational Learning on Innovation and Performance*, *Applied-Finance Letters*, vol 15, 2026.
46. Panitee Karnsomdee, Palungthum Nakmanee, *Innovative Leadership and Organizational Learning Affecting Adaptive Organizational Performance of Local Government Organization in Sakon Nakhon Province*, *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 14, Issue 2, 2025.
47. Lucas Wanyama Keya, Godfrey Muigai Kinyua, *Organizational Learning as an Antecedent of Competitive Advantage: Evidence from Review of Literature*, *International Journal of Education and Research*, Vol. 13, No. 2, 2025.
48. Denys Ivanovych Bilyi and Olha Ivanivna Harafonova, *METHODOLOGICAL ASPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES IN DIFFERENT ECONOMIC SECTORS*, *ECONOMIC SYNERGY*, No.1 (15), 2025.
49. Nurul Wahdaniyah and al, *A Meta-Analysis of the Relationship Between Digital Maturity and Digital Transformation*, *Society*, 13(2), 2025.
50. Enver Haskasap and al, *Influence of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors in Digital Transformation: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment for Smart Services*, *Sustainability*, 15(1), 452, 2022.
51. Agus Purwanto and al, *The Role of Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance*, *LINGUISTICA ANTVERPIENSIA*, Issue 2, Indonesia, 2021.
52. Sri Aprianti Tarigan and al, *The role of transformational leadership, leader member exchange, digital transformation on organizational citizenship behaviour and work innovation capabilities in during Covid-19 pandemic*, *Journal Penelitian Pendidikan Indonesia*, Vol. 7, No. 2, 2021.
53. Mamik Suparmi and al, *The Effect of Digital Transformation and Workplace Effectiveness on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Surabaya Personnel and Human Development Agency*, *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, Vol. 5, No. 4, 2024.

54. Dedi Rianto Rahad and al, *Transformation of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the industry 5.0 Era in Manufacturing Companies (Study of the Jababeka Area, Bekasi, Indonesia)*, *Journal of Economics Finance and Management Studies*, volume 08, 2025.
55. Marko Slavkovi'c and al, *Effects of Digital Citizenship and Digital Transformation Enablers on Innovativeness and Problem-Solving Capabilities*, *Applied Sciences*, 14, 4827, Switzerland, 2024.
56. Alona Eisenberg and al, *The Interrelation between Organizational Learning Culture and Organizational Citizenship Behavior*, *RURAL ENVIRONMENT. EDUCATION. PERSONALITY*, vol 11, Latvia, 2018.
57. Müslim Alanoğlu, Zülfü Demirtaş, *The Relationships between Organizational Learning Level, School Effectiveness and Organizational Citizenship Behavior*, *Journal of Education and Training Studies*, Vol. 4, No. 4, 2016.
58. Mohamed Bakry Abd Elaliem and al, *The Impact of Organizational Learning on Digital Transformation an Applied Study on the Administrative Apparatus at Benha*, *Journal of Commercial Studies and Research*, No 02, 2024.
59. Mahmoud Saeed, Randa Taher, *The Effectiveness of Digital Transformation in Improving Institutional Performance in Higher Education Institutions*, *ARADO Business Journal*, Vol. 1, Issue 2, 2026.
60. Jeehan A. R. Awad, Rodrigo Martín-Rojas, *Digital transformation influence on organisational resilience through organizational learning and innovation*, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Spain, 2024.
61. Sarah Schönherr and al, *Organisational learning and sustainable tourism: the enabling role of digital transformation*, *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, Vol.27 No.11, 2023.
62. KRISTOPHER J. PREACHER and ANDREW F. HAYES, *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*, *Behavior Research Methods*, 40(3), 2008.
63. B. Efron, *Bootstrap Methods: Another Look at the Jackknife*, *The Annals of Statistics*, Vol 7, No 1, 1979.
64. JULIO L. PIMENTEL, *SOME BIASES IN LIKERT SCALING USAGE AND ITS CORRECTION*, *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, Vol. 45, No. 1, 2019.
65. RENSIS LIKERT, *A TECHNIQUE FOR THE MEASUREMENT OF ATTITUDES*, *Archives of Psychology*, Vol. 22, No. 140, 1932.
66. Tajfel, H., & Turner, *The social identity theory of intergroup behavior*. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, Chicago, IL: Nelson-Hall, 1986.
67. Chris Argyris, Donald Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Addison Wesley publishing company, Philippines, 1978.
68. Peter M. Senge, *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, USA, 1990.
69. ROBERT F. KLEYSER, *CUMULATING KNOWLEDGE: AN ELABORATION AND EXTENSION OF CROSSAN, LANE, & WHITE'S FRAMEWORK FOR ORGANIZATIONAL LEARNING*, I.H. Aspler School of Business, University of Manitoba, KANADA, 2001.
70. International Telecommunication Union Standardization Sector, *Enabling digital transformation in smart sustainable cities - Master plan*, ITUPublications, Switzerland.
71. Hayet Kaddachi and al, *Digital Transformation and the D17 Application: A Case Study of the Tunisian Post Office*, *Munich Personal RePEc Archive*, No. 120564, 2024.

1. IBM, SPSS, <https://www.ibm.com/products/spss-statistics>, 19/04/2026, 12:31.
2. jamovi, <https://www.jamovi.org/>, 19/04/2026, 12:37.
3. Andrew F. Hayes, process macro, <http://processmacro.org/faq.html>, 20/04/2026, 18 :09.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان المستخدم في الدراسة

-النسخة الأولى-

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان

اخي الكريم اختي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على "دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي" دراسة حالة مديرية وادي نومر سوناطراك-غرداية، والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة غرداية.

حيث أن لتعاونكم الفعال من خلال تعبئة الاستبيان عظيم الأثر في الحصول على أفضل النتائج، كما نعلم سيادتكم بأن كل ما تُدلون به من آراء ستكون موضع اهتمامنا، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وفي سرية تامة. راجين التكرم بالإجابة على العبارات المذكورة بعد قراءتها بعناية ووضع علامة x أمام العبارة التي تعبر أكثر عن وجهة نظرهم، شاكرين لكم تخصيصكم لجزء من وقتكم الثمين لإتمام هذا الأمر.

مع فائق التقدير والاحترام

عبر الإيميل: mohammedali.benbada@univ-

الطالب: بن بادة محمد علي

ghardaia.dz

تحت إشراف البروفيسور: لعمور رميلة

المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر () أنثى ()
- العمر: 30 سنة فأقل () من 31 إلى 40 سنة () من 41 إلى 50 سنة () أكثر من 50 سنة ()
- الأقدمية المهنية: 8 سنوات فأقل () من 9 إلى 16 سنوات () من 17 إلى 24 سنة () أكثر من 24 سنة ()
- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل () تقني/ تقني سامي () ليسانس () ماستر () دراسات عليا ()

مهندس ()

أخرى حددها رجاء:.....

عون

إطار ()

المسمى الوظيفي:

عون تنفيذ ()

تحكم ()

جيد ()

ممتاز ()

درجة التحكم في الإعلام الآلي:

ضعيف ()

متوسط ()

المحور الأول: سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الايثار: سلوك تطوعي يهدف لمساعدة الزملاء في احتياجاتهم وإنجاز أعمالهم دون مقابل						
01	أساعد زملائي في إتمام أعمالهم حتى لو لم تكن ضمن مسؤولياتي المباشرة.					
02	أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل في المؤسسة					
03	أقدم الدعم للزملاء الذين يواجهون صعوبات في أداء مهامهم.					
وعي الضمير: وهو ميل الموظف إلى الالتزام بالقواعد والمسؤوليات حتى دون رقابة مباشرة						
40	أحرص على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، وأتجنب التأخير دون مبرر مقنع.					
50	أتعامل بعناية مع الأجهزة والمعدات في مكان العمل.					
60	أأخذ احتياطات إضافية للتحقق من جودة عملي وأتجنب الوقوع في الأخطاء.					
الروح الرياضية: تقبل المضايقات دون شكوى أو تدمير والحد من الخلافات في العمل						
70	أبتجنب تضخيم المشكلات البسيطة وأركز على الحلول العملية.					
08	أقبل النقد بروح إيجابية ودون تدمير.					
09	أبتجنب التركيز على أخطاء زملائي أو تتبعها.					
السلوك الحضاري: المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة المنظمة وتحسين سمعتها						

قائمة الملاحق

10	أساهم في حل النزاعات بين زملائي للحفاظ على بيئة عمل إيجابية.				
11	أقدم مقترحات وأفكارًا تساهم في تطوير العمل وتحسين سمعة المؤسسة.				
12	أحرص على تطوير قدراتي وأدائي الوظيفي باستمرار.				
الكياسة: المساهمة في عدم حدوث المشكلات لضمان الاستقرار والهدوء للزملاء في العمل					
13	أجنب التدخل في خصوصيات زملائي.				
14	أحرص على تجنب السلوكيات التي تسبب مشاكل في العمل.				
15	أعامل بلباقة واحترام مع زملائي في العمل.				

المحور الثاني: التعلم التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الإستراتيجي: هو مدى اعتماد المؤسسة على التعلم في التخطيط الإستراتيجي، وجعله جزء من علمية اتخاذ القرار						
01	تدرج مؤسستي التعلم ضمن خطتها الإستراتيجية.					
02	تعتمد مؤسستي على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
03	تشجع مؤسستي على التفكير الاستباقي والاستعداد للتغيرات المستقبلية.					
البعد التنظيمي: هو مدى توفر الهياكل والأنظمة والعمليات التنظيمية التي تسهل الحصول على المعرفة وتبادلها بين الأفراد						
40	تبنى المؤسسة سياسات توظيف تضمن الكفاءات المتخصصة في المجال الرقمي.					
50	تُقسَّم الأعمال في مؤسستي وفقًا لقدرات كل عضو في الفريق.					
06	مؤسستي تسهل تبادل الخبرات الرقمية بين الموظفين.					
بعد الثقافة: وهو مدى توفر المناخ الملائم للتعلم، وترك مجال للتعلم والاستفادة من الأخطاء في العمل						
07	تنشر مؤسستي ثقافة الثقة التي تتيح للعاملين مشاركة الأفكار والآراء بحرية.					

08	مؤسستي تشجع العمل الجماعي في الأعمال الرقمية.				
09	مؤسستي تشجع التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.				

المحور الثالث: التحول الرقمي

التحول الرقمي: هو مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة مثل (الحواسيب والبرامج والمعدات .. إلخ)، بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتوفر مؤسستي على حواسيب حديثة لمسايرة التحول الرقمي					
02	تتوفر في مؤسستي بنية تحتية تكنولوجية متكاملة لدعم التحول الرقمي.					
03	تتوفر في مؤسستي أجهزة ووسائط تخزين تتيح حفظ المعلومات وتأمينها لفترات طويلة.					
04	تتوفر في مؤسستي شبكة إنترنت ذات كفاءة مناسبة لعمليات التحول الرقمي.					
05	تعقد مؤسستي الاجتماعات عن بعد باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة بانتظام.					
06	تمتلك مؤسستي إستراتيجية واضحة لعملية التحول الرقمي.					
07	في مؤسستي توجد أهداف دقيقة لعمليات التحول الرقمي.					
08	السياسات والإجراءات المتبعة في مؤسستي تدعم تنفيذ خطة التحول الرقمي الاستراتيجية.					
09	يتم إعادة تقييم استراتيجية التحول الرقمي بشكل دوري لضمان التوافق مع الأداء الفعلي.					
10	تتخذ مؤسستي الإجراءات اللازمة عند وجود فروقات بين الأداء الفعلي والأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي.					
11	توفر مؤسستي برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع التحول الرقمي.					
12	ينظر إلى التحول الرقمي كوسيلة رئيسية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.					

					13	تقوم مؤسستي بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.
					14	تشجع مؤسستي الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.

- حسب رأيك ماهي المعوقات التي ترى أنها تعيق عملية التحول الرقمي في مؤسستك؟ وماهي الحلول التي تقترحها لذلك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الاستبيان بعد عملية التحكيم (النسخة النهائية)

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان

أخي الكريم اختي الكريمة



..... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على "دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي من خلال التعلم التنظيمي" دراسة حالة مديرية وادي نومر سوناطراك-غرداية، والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة غرداية.

حيث أن لتعاونكم الفعال من خلال تعبئة الاستبيان عظيم الأثر في الحصول على أفضل النتائج، كما نعلم سيادتكم بأن كل ما تُدلون به من آراء ستكون موضع اهتمامنا، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وفي سرية تامة. راجين التكرم بالإجابة على العبارات المذكورة بعد قراءتها بعناية ووضع علامة x أمام العبارة التي تعبر أكثر عن وجهة نظرهم، شاكرين لكم تخصيصكم لجزء من وقتكم الثمين لإتمام هذا الأمر.

مع فائق التقدير والاحترام

عبر الإيميل: mohammedali.benbada@univ-

الطالب: بن بادة محمد علي

ghardaia.dz

تحت إشراف البروفيسور: لعمور رميلة

المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر () أنثى ()
- العمر: 35 سنة فأقل () من 36 إلى 45 سنة () من 46 إلى 55 سنة ()
- أكثر من 55 سنة ()
- الأقدمية المهنية: 8 سنوات فأقل () من 9 إلى 16 سنة () من 17 إلى 24 سنة () أكثر من 24 سنة ()

قائمة الملاحق

- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل () تقني/ تقني سامي () ليسانس ()
 ماستر () دراسات عليا ()
 مهندس () أخرى حددها رجاء:.....
- المسمى الوظيفي: إطار () عون
 تحكم () عون تنفيذ ()
- درجة التحكم في التكنولوجيا: ممتاز () جيد ()
 متوسط () ضعيف ()

المحور الأول: سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الايثار: سلوك تطوعي يهدف لمساعدة الزملاء في احتياجاتهم وإنجاز أعمالهم دون مقابل						
01	أساعد زملائي في إتمام أعمالهم حتى لو لم تكن ضمن مسؤولياتي المباشرة.					
02	أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل في المؤسسة					
03	أقدم الدعم للزملاء الذين يواجهون صعوبات في أداء مهامهم.					
04	أتطوع للقيام بمهام الزملاء الغائبين لضمان سير العمل بانتظام.					
وعمي الضمير: وهو ميل الموظف إلى الالتزام بالقواعد والمسؤوليات حتى دون رقابة مباشرة						
05	أحرص على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، وأتجنب التأخير دون مبرر مقنع.					
06	أتعامل بعناية مع الأجهزة والمعدات في مكان العمل.					
07	أأخذ احتياطات إضافية للتحقق من جودة عملي وأتجنب الوقوع في الأخطاء.					
08	أهتم بإعلام جهة العمل مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور للعمل في المؤسسة.					
الروح الرياضية: تقبل المضايقات دون شكوى أو تدمير والحد من الخلافات في العمل						
09	أتجنب تضخيم المشكلات البسيطة وأركز على الحلول العملية.					

قائمة الملاحق

10	أقبل النقد بروح إيجابية ودون تدمير.				
11	أجنب التركيز على أخطاء زملائي أو تتبعها.				
12	أركز على الجوانب الإيجابية في العمل بدلا من البحث على العيوب في الأنظمة الجديدة.				
السلوك الحضاري: المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة المنظمة وتحسين سمعتها					
13	أساهم في حل النزاعات بين زملائي للحفاظ على بيئة عمل إيجابية.				
14	أقدم مقترحات وأفكارا تساهم في تطوير العمل وتحسين سمعة المؤسسة.				
15	أحرص على تطوير قدراتي وأدائي الوظيفي باستمرار.				
16	أحرص على حضور الاجتماعات التنظيمية حتى لو لم يكن حضوري إلزاميا.				
الكياسة: المساهمة في عدم حدوث المشكلات لضمان الاستقرار والهدوء للزملاء في العمل					
17	أجنب التدخل في خصوصيات زملائي.				
18	أحرص على تجنب السلوكيات التي تسبب مشاكل في العمل.				
19	أعامل بلباقة واحترام مع زملائي في العمل.				
20	أراعي حقوق الزملاء عند استخدام الموارد المشتركة.				

المحور الثاني: التعلم التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الإستراتيجي: هو مدى اعتماد المؤسسة على التعلم في التخطيط الإستراتيجي، وجعله جزء من عملية اتخاذ القرار.						
01	تدرج مؤسستي التعلم ضمن خططها الإستراتيجية.					
02	تعتمد مؤسستي على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
03	تشجع مؤسستي على التفكير الاستباقي والاستعداد للتغيرات المستقبلية.					
40	تركز مؤسستي على تعزيز الأهداف المشتركة بين الإدارة والعاملين.					
البعد التنظيمي: هو مدى توفر الهياكل والأنظمة والعمليات التنظيمية التي تسهل الحصول على المعرفة وتبادلها بين الأفراد.						
50	تبنى المؤسسة سياسات توظيف تضمن الكفاءات المتخصصة في المجال الرقمي.					

قائمة الملاحق

06	تُقسم الأعمال في مؤسستي وفقاً لقدرات كل عضو في الفريق.				
07	مؤسستي تسهّل تبادل الخبرات الرقمية بين الموظفين.				
08	الهيكل التنظيمي لمؤسستي يوفر فرصة لتقاسم المعارف مع الزملاء بمرونة وسهولة أكبر.				
بعد الثقافة: وهو مدى توفر المناخ الملائم للتعلم، وترك مجال للتعلم والاستفادة من الأخطاء في العمل.					
09	تنشر مؤسستي ثقافة الثقة التي تتيح للعاملين مشاركة الأفكار والآراء بحرية.				
10	مؤسستي تشجّع العمل الجماعي في الأعمال الرقمية.				
11	مؤسستي تشجّع التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.				
12	تشجع مؤسستي العاملين على التطوير الذاتي.				

المحور الثالث: التحول الرقمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتطلبات التكنولوجية: تشير إلى توفر البنية التحتية التقنية اللازمة، بما تشمله من أجهزة، وبرمجيات، وشبكات اتصال مؤمنة، وقواعد بيانات ضخمة تتيح للمنظمة تنفيذ عملياتها رقمياً بكفاءة.						
01	تتوفر في مؤسستي بنية تحتية تكنولوجية متكاملة لدعم التحول الرقمي.					
02	تتوفر في مؤسستي أجهزة ووسائط تخزين تتيح حفظ المعلومات وتأمينها لفترات طويلة.					
03	تتوفر في مؤسستي شبكة إنترنت ذات كفاءة مناسبة لعمليات التحول الرقمي.					
04	تعقد مؤسستي الاجتماعات عن بعد باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة بانتظام.					
استراتيجية التحول الرقمي: تُعرف بأنها المخطط الشامل الذي يحدد الرؤية والمسار الذي تسلكه المنظمة لدمج التقنيات الرقمية في كافة أنشطتها، بهدف تطوير نماذج العمل وتحسين القيمة المقدمة للمستفيدين.						
05	تمتلك مؤسستي إستراتيجية واضحة لعملية التحول الرقمي.					
06	في مؤسستي توجد أهداف دقيقة لعمليات التحول الرقمي.					
07	السياسات والإجراءات المتبعة في مؤسستي تدعم تنفيذ خطة التحول الرقمي الاستراتيجية.					

08	في مؤسستي يتم إعادة تقييم استراتيجية التحول الرقمي بشكل دوري لضمان التوافق مع الأداء الفعلي.				
الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي: هي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات السائدة داخل المنظمة التي تدعم الابتكار، والتعلم المستمر، والمرونة في تقبل التغييرات التقنية السريعة.					
09	تهتم مؤسستي بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.				
10	توفر مؤسستي برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع التحول الرقمي.				
11	في مؤسستي ينظر إلى التحول الرقمي كوسيلة رئيسية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.				
12	تسعى مؤسستي على نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستفيد.				
الموارد البشرية الرقمية: يقصد بها رأس المال البشري الذي يمتلك الكفاءات والمهارات التقنية والذهنية اللازمة للعمل في بيئة رقمية، والقدرة على استخدام الأدوات التكنولوجية لتحقيق الأهداف التنظيمية.					
13	تقوم مؤسستي بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.				
14	تعمل مؤسستي على تعيين العاملين بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة.				
15	أمتلك المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة.				
16	تشجع مؤسستي الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.				

- حسب رأيك ماهي المعوقات التي ترى أنها تعيق عملية التحول الرقمي في مؤسستك؟ وماهي الحلول التي تقترحها لذلك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم المحكم	الرتبة العلمية	جهة العمل
شرقي مهدي	أستاذ	جامعة غرداية
بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية
كسنة محمد	أستاذ	جامعة غرداية
خنيش يوسف	أستاذ	جامعة الأغواط
بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
شخوم رحيمة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية
قرساس حياة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية
هيبة عبد الفتاح	دكتوراه	جامعة غرداية

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS و jamovi

المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	35	87,5	87,5	87,5
	أنثى	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35 سنة فأقل	13	32,5	32,5	32,5
	من 36 إلى 45 سنة	18	45,0	45,0	77,5
	من 46 إلى 55 سنة	6	15,0	15,0	92,5
	أكثر من 55 سنة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الأقدمية_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8 سنوات فأقل	12	30,0	30,0	30,0
	من 9 إلى 16 سنوات	17	42,5	42,5	72,5
	من 17 إلى 24 سنة	7	17,5	17,5	90,0
	أكثر من 24 سنة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني/تقني سامي	4	10,0	10,0	10,0
	ليسانس	5	12,5	12,5	22,5
	ماستر	14	35,0	35,0	57,5
	دراسات عليا	2	5,0	5,0	62,5
	مهندس	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المسمى_الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	إطار	30	75,0	75,0	75,0
	عون تحكم	5	12,5	12,5	87,5
	عون تنفيذ	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

درجة التحكم في التكنولوجيا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ممتاز	8	20,0	20,0	20,0
	جيد	24	60,0	60,0	80,0
	متوسط	7	17,5	17,5	97,5
	ضعيف	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

معامل الثبات ألفا كرومباخ

لمحور سلوك المواطنة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,729	20

لمحور التعلم التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,948	12

لمحور التحول الرقمي

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,948	16

للاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items

,951	48
------	----

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
OCB	,102	40	,200*	,979	40	,649
OL	,115	40	,199	,943	40	,044
DT	,054	40	,200*	,979	40	,658

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

a. Lilliefors Significance Correction

معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان

Correlations

		TOTAL	OCB	OL	DT
TOTAL	Pearson Correlation	1	,679**	,916**	,909**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
OCB	Pearson Correlation	,679**	1	,571**	,408**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,009
	N	40	40	40	40
OL	Pearson Correlation	,916**	,571**	1	,733**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
DT	Pearson Correlation	,909**	,408**	,733**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	
	N	40	40	40	40

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

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور سلوك المواطنة التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أساعد زملائي في إتمام أعمالهم حتى لو لم تكن ضمن مسؤولياتي المباشرة.	40	4,1750	,59431
أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل في المؤسسة	40	4,5750	,50064
أقدم الدعم للزملاء الذين يواجهون صعوبات في أداء مهامهم.	40	4,3000	,51640

أطوع للقيام بمهام الزملاء الغائبين لضمان سير العمل بانتظام.	40	4,1000	,70892
أحرص على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، وأتجنب التأخير دون مبرر مقنع.	40	4,2750	,71567
أتعامل بعناية مع الأجهزة والمعدات في مكان العمل	40	4,5250	,59861
أخذ احتياطات إضافية للتحقق من جودة عملي وأتجنب الوقوع في الأخطاء	40	4,4750	,59861
أهتم بإعلام جهة العمل مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور للعمل في المؤسسة	40	4,4250	,59431
أتجنب تضخيم المشكلات البسيطة وأركز على الحلول العملية.	40	4,4250	,54948
أثقل النقد بروح إيجابية ودون تذمر.	40	4,1750	,74722
أتجنب التركيز على أخطاء زملائي أو تتبعها.	40	4,2500	,70711
أركز على الجوانب الإيجابية في العمل بدلا من البحث على العيوب في الأنظمة الجديدة.	40	4,2500	,77625
أساهم في حل النزاعات بين زملائي للحفاظ على بيئة عمل إيجابية.	40	4,2500	,80861
أقدم مقترحات وأفكارا تساهم في تطوير العمل وتحسين سمعة المؤسسة.	40	4,2500	,77625
أحرص على تطوير قدراتي وأدائي الوظيفي باستمرار.	40	4,4750	,55412
أحرص على حضور الاجتماعات التنظيمية حتى لو لم يكن حضوري إلزاميا.	40	3,7500	,95407
أتجنب التدخل في خصوصيات زملائي.	40	4,4500	,74936
أحرص على تجنب السلوكيات التي تسبب مشاكل في العمل.	40	4,4500	,63851
أتعامل بلباقة واحترام مع زملائي في العمل.	40	4,4750	,64001
أراعي حقوق الزملاء عند استخدام الموارد المشتركة.	40	4,4250	,67511
Valid N (listwise)	40		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التعلم التنظيمي

Descriptive Statistics

N	Mean	Std. Deviation
---	------	----------------

تدرج مؤسستي التعلم ضمن خططها الاستراتيجية.	40	4,0750	,91672
تعتمد مؤسستي على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	40	3,6750	,99711
تشجع مؤسستي على التفكير الاستباقي والاستعداد للتغيرات المستقبلية.	40	3,7750	,86194
تركز مؤسستي على تعزيز الأهداف المشتركة بين الإدارة والعاملين.	40	3,7000	,93918
تتبنى المؤسسة سياسات توظيف تضمن الكفاءات المتخصصة في المجال الرقمي.	40	3,6750	,88831
تقسم الأعمال في مؤسستي وفقاً لقدرات كل عضو في الفريق.	40	3,4500	,93233
مؤسستي تستل تبادل الخبرات الرقمية بين الموظفين	40	3,6750	,88831
الهيكل التنظيمي لمؤسستي يوفر فرصة لتقاسم المعارف مع الزملاء بمرونة وسهولة أكبر.	40	3,7750	,99968
نتشر مؤسستي ثقافة الثقة التي تتيح للعاملين مشاركة الأفكار والآراء بحرية.	40	3,4750	,98677
مؤسستي تشجع العمل الجماعي في الأعمال الرقمية.	40	3,6000	,90014
مؤسستي تشجع التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.	40	3,7000	1,01779
تشجع مؤسستي العاملين على التطوير الذاتي	40	3,6500	1,02657
Valid N (listwise)	40		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحول الرقمي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتوفر في مؤسستي بنية تحتية تكنولوجية متكاملة لدعم التحول الرقمي.	40	3,5750	1,05945
تتوفر في مؤسستي أجهزة ووسائط تخزين تتيح حفظ المعلومات وتأمينها الفترات طويلة.	40	4,0250	,83166
تتوفر في مؤسستي شبكة إنترنت ذات كفاءة مناسبة لعمليات التحول الرقمي.	40	3,7750	1,04973
تعقد مؤسستي الاجتماعات عن بعد باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة بانتظام	40	4,0500	,87560
تمتلك مؤسستي إستراتيجية واضحة لعملية التحول الرقمي.	40	3,6250	1,05460

في مؤسستي توجد أهداف دقيقة لعمليات التحول الرقمي	40	3,7250	,90547
السياسات والإجراءات المتبعة في مؤسستي تدعم تنفيذ خطة التحول الرقمي الاستراتيجية.	40	3,6250	,80662
في مؤسستي يتم إعادة تقييم استراتيجية التحول الرقمي بشكل دوري الضمان التوافق مع الأداء الفعلي.	40	3,5750	,81296
تهتم مؤسستي بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.	40	3,5750	1,08338
توفر مؤسستي برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع التحول الرقمي	40	3,6750	,99711
في مؤسستي ينظر إلى التحول الرقمي كوسيلة رئيسية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	40	3,6750	1,04728
تسعى مؤسستي على نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستخدمين.	40	3,6250	1,03000
تقوم مؤسستي بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي	40	3,4250	1,03497
تعمل مؤسستي على تعيين العاملين بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة.	40	3,5750	1,12973
أمتلك المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة.	40	3,8250	,93060
تشجع مؤسستي الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.	40	3,5250	1,08575
Valid N (listwise)	40		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الإيثار	40	4,2875	,41814
وعى الضمير	40	4,4250	,42442
الروح الرياضية	40	4,2750	,43412
السلوك الحضاري	40	4,1812	,57453
الكماسة	40	4,4500	,55238
البعد الإستراتيجي	40	3,8063	,81155
البعد التنظيمي	40	3,6438	,79640
بعد الثقافة	40	3,6063	,89673
المتطلبات التكنولوجية	40	3,8563	,80042
استراتيجية التحول الرقمي	40	3,6375	,78436
الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	40	3,6375	,87147

الموارد البشرية_الرقمية	40	3,5875	,89791
Valid N (listwise)	40		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجموع الكلي لمحاور الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
OCB	40	4,3238	,27409
OL	40	3,6854	,75544
DT	40	3,6797	,74224
Valid N (listwise)	40		

One-Sample Test لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OCB	40	4,3237	,27409	,04334
OL	40	3,6854	,75544	,11945
DT	40	3,6797	,74224	,11736

One-Sample Test

Test Value = 3

				95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	
				Lower	Upper
OCB	30,545	39	,000	1,32375	1,2361 1,4114
OL	5,738	39	,000	,68542	,4438 ,9270
DT	5,792	39	,000	,67969	,4423 ,9171

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية (أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التحول الرقمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,408 ^a	,166	,144	,68658

a. Predictors: (Constant), OCB

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,573	1	3,573	7,580	,009 ^b
	Residual	17,913	38	,471		

Total	21,486	39			
-------	--------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: DT

b. Predictors: (Constant), OCB

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1,095	1,738		-,630	,532
OCB	1,104	,401	,408	2,753	,009

a. Dependent Variable: DT

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية (أثر بعد الايثار على التحول الرقمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,024 ^a	,001	-,026	,75173

a. Predictors: (Constant), الإيثار

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,012	1	,012	,021	,885 ^b
Residual	21,474	38	,565		
Total	21,486	39			

a. Dependent Variable: DT

b. Predictors: (Constant), الإيثار

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,859	1,240		3,112	,004
الإيثار	-,042	,288	-,024	-,145	,885

a. Dependent Variable: DT

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية (أثر بعد وعي الضمير على التحول الرقمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,335 ^a	,112	,089	,70846

a. Predictors: (Constant), وعي_الضمير

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,413	1	2,413	4,808	,035 ^b
Residual	19,073	38	,502		
Total	21,486	39			

a. Dependent Variable: DT

b. Predictors: (Constant), وعي_الضمير

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	1,086	1,188		,914
وعي_الضمير	,586	,267	,335	2,193

a. Dependent Variable: DT

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية (أثر بعد الروح الرياضية على التحول الرقمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,364 ^a	,132	,109	,70045

a. Predictors: (Constant), الروح_الرياضية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,842	1	2,842	5,792	,021 ^b
Residual	18,644	38	,491		
Total	21,486	39			

a. Dependent Variable: DT

b. Predictors: (Constant), الروح_الرياضية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,021	1,110		,920	,363
الروح الرياضية	,622	,258	,364	2,407	,021

a. Dependent Variable: DT

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية (أثر بعد السلوك الحضاري على التحول الرقمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,404 ^a	,163	,141	,68797

a. Predictors: (Constant), السلوك_الحضاري

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,500	1	3,500	7,396	,010 ^b
Residual	17,985	38	,473		
Total	21,486	39			

a. Dependent Variable: DT

b. Predictors: (Constant), السلوك_الحضاري

Coefficients^a

Unstandardized Coefficients				Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	1,499	,809		1,853	,072
	السلوك الحضارى	,521	,192	,404	2,720	,010

a. Dependent Variable: DT

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية (أثر بعد الكياسة على التحول الرقمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,066 ^a	,004	-,022	,75028

a. Predictors: (Constant), الكياسة

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,095	1	,095	,169	,684 ^b
	Residual	21,391	38	,563		
	Total	21,486	39			

a. Dependent Variable: DT

b. Predictors: (Constant), الكياسة

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,282	,975		3,366	,002
	الكياسة	,089	,217	,066	,411	,684

a. Dependent Variable: DT

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التعلم التنظيمي)**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,571 ^a	,326	,308	,62826

a. Predictors: (Constant), OCB

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,258	1	7,258	18,387	,000 ^b
	Residual	14,999	38	,395		
	Total	22,257	39			

a. Dependent Variable: OL

b. Predictors: (Constant), OCB

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-3,120	1,590		-1,962	,057
	OCB	1,574	,367	,571	4,288	,000

a. Dependent Variable: OL

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة (أثر بعد الايثار على التعلم التنظيمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,028 ^a	,001	-,026	,76501

a. Predictors: (Constant), الإيثار

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,018	1	,018	,030	,863 ^b
Residual	22,239	38	,585		
Total	22,257	39			

a. Dependent Variable: OL

b. Predictors: (Constant), الإيثار

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,467	1,262		2,748	,009
الإيثار	,051	,293	,028	,174	,863

a. Dependent Variable: OL

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة (أثر بعد وعي الضمير على التعلم التنظيمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,446 ^a	,199	,178	,68497

a. Predictors: (Constant), وعي_الضمير

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,428	1	4,428	9,437	,004 ^b
Residual	17,829	38	,469		
Total	22,257	39			

a. Dependent Variable: OL

b. Predictors: (Constant), وعي_الضمير

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,172	1,149		,150	,881
وعِي_الضمير	,794	,258	,446	3,072	,004

a. Dependent Variable: OL

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة (أثر بعد الروح الرياضية على التعلم التنظيمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,451 ^a	,204	,183	,68292

a. Predictors: (Constant), الروح_الرياضية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,534	1	4,534	9,722	,003 ^b
Residual	17,723	38	,466		
Total	22,257	39			

a. Dependent Variable: OL

b. Predictors: (Constant), الروح_الرياضية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,328	1,082		,303	,764
الروح_الرياضية	,785	,252	,451	3,118	,003

a. Dependent Variable: OL

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة (أثر السلوك الحضاري على التعلم التنظيمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,530 ^a	,281	,262	,64907

a. Predictors: (Constant), السلوك_الحضاري

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,248	1	6,248	14,830	,000 ^b
	Residual	16,009	38	,421		
	Total	22,257	39			

a. Dependent Variable: OL

b. Predictors: (Constant), السلوك_الحضاري

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,773	,763		1,012	,318
	السلوك_الحضاري	,697	,181	,530	3,851	,000

a. Dependent Variable: OL

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة (أثر بعد الكياسة على التعلم التنظيمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,147 ^a	,022	-,004	,75700

a. Predictors: (Constant), الكياسة

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,481	1	,481	,839	,366 ^b
	Residual	21,776	38	,573		
	Total	22,257	39			

a. Dependent Variable: OL

b. Predictors: (Constant), الكياسة

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,791	,984		2,837	,007
	الكياسة	,201	,219	,147	,916	,366

a. Dependent Variable: OL

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (أثر التعلم التنظيمي على التحول الرقمي)**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,733 ^a	,537	,525	,51158

a. Predictors: (Constant), OL

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,541	1	11,541	44,095	,000 ^b
	Residual	9,945	38	,262		
	Total	21,486	39			

a. Dependent Variable: DT

b. Predictors: (Constant), OL

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,026	,408		2,516	,016
	OL	,720	,108	,733	6,640	,000

a. Dependent Variable: DT

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة (أثر البعد الإستراتيجي على التحول الرقمي)**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,631 ^a	,398	,382	,58358

a. Predictors: (Constant), البعد_الإستراتيجي

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,544	1	8,544	25,088	,000 ^b
	Residual	12,942	38	,341		

Total	21,486	39			
-------	--------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: DT

b. Predictors: (Constant), البعد_الإستراتيجي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,484	,448		3,314	,002
	البعد_الإستراتيجي	,577	,115	,631	5,009	,000

a. Dependent Variable: DT

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة (أثر البعد التنظيمي على التعلم التحول الرقمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,635 ^a	,403	,387	,58090

a. Predictors: (Constant), البعد_التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,663	1	8,663	25,673	,000 ^b
	Residual	12,823	38	,337		
	Total	21,486	39			

a. Dependent Variable: DT

b. Predictors: (Constant), البعد_التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,523	,435		3,499	,001
	البعد_التنظيمي	,592	,117	,635	5,067	,000

a. Dependent Variable: DT

الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة (أثر بعد الثقافة على التحول الرقمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 ^a	,515	,502	,52371

a. Predictors: (Constant), بعد_الثقافة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11,064	1	11,064	40,338	,000 ^b
Residual	10,422	38	,274		
Total	21,486	39			

a. Dependent Variable: DT

b. Predictors: (Constant), بعد_الثقافة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	1,538		4,428	,000
بعد_الثقافة	,594	,718	6,351	,000

a. Dependent Variable: DT

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة (أثر التعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتحول الرقمي)

Mediation Estimates

Effect	Estimate	SE	95% Confidence Interval		Z	p	% Mediation
			Lower	Upper			
Indirect	1.1474	0.373	0.4119	1.833	3.076	0.002	96.38
Direct	-0.0431	0.417	-0.7113	0.902	-0.103	0.918	3.62
Total	1.1043	0.543	0.0343	2.137	2.033	0.042	100.00

اختبار الفرضية الرئيسية السادسة (اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent-Samples T Test) و

تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA)

اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent-Samples T Test) في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي بالنسبة لمتغير (الجنس)

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OCB	ذكر	35	4,3214	,27070	,04576
	أنثى	5	4,3400	,33053	,14782
OL	ذكر	35	3,6024	,75410	,12747
	أنثى	5	4,2667	,49791	,22267
DT	ذكر	35	3,5982	,74667	,12621
	أنثى	5	4,2500	,40984	,18329

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
OCB	Equal variances assumed	,239	,628	-,140	38	,889	-,01857	,13272		-,28725	,25011
	Equal variances not assumed			-,120	4,798	,909	-,01857	,15474		-,42142	,38428
OL	Equal variances assumed	,538	,468	-1,900	38	,065	-,66429	,34966		-1,37214	,04357
	Equal variances not assumed			-2,589	6,963	,036	-,66429	,25658		-1,27164	-,05693
DT	Equal variances assumed	1,786	,189	-1,897	38	,065	-,65179	,34360		-1,34736	,04379
	Equal variances not assumed			-2,929	8,469	,018	-,65179	,22254		-1,16006	-,14352

تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي بالنسبة لمتغير (العمر)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB	Between Groups	,347	3	,116	1,612	,204
	Within Groups	2,583	36	,072		

	Total	2,930	39			
OL	Between Groups	3,052	3	1,017	1,907	,146
	Within Groups	19,205	36	,533		
	Total	22,257	39			
DT	Between Groups	2,077	3	,692	1,284	,294
	Within Groups	19,408	36	,539		
	Total	21,486	39			

تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي بالنسبة لمتغير (الأقدمية المهنية)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB	Between Groups	,164	3	,055	,712	,551
	Within Groups	2,766	36	,077		
	Total	2,930	39			
OL	Between Groups	1,191	3	,397	,678	,571
	Within Groups	21,066	36	,585		
	Total	22,257	39			
DT	Between Groups	1,936	3	,645	1,188	,328
	Within Groups	19,550	36	,543		
	Total	21,486	39			

تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي بالنسبة لمتغير (المستوى التعليمي)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB	Between Groups	,403	4	,101	1,395	,256
	Within Groups	2,527	35	,072		
	Total	2,930	39			
OL	Between Groups	2,316	4	,579	1,016	,412
	Within Groups	19,941	35	,570		
	Total	22,257	39			
DT	Between Groups	2,933	4	,733	1,383	,260
	Within Groups	18,552	35	,530		
	Total	21,486	39			

تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي بالنسبة لمتغير (المسمى الوظيفي)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB	Between Groups	,156	2	,078	1,042	,363
	Within Groups	2,774	37	,075		
	Total	2,930	39			
OL	Between Groups	,680	2	,340	,583	,563
	Within Groups	21,577	37	,583		
	Total	22,257	39			
DT	Between Groups	1,213	2	,606	1,107	,341
	Within Groups	20,273	37	,548		
	Total	21,486	39			

تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي بالنسبة لمتغير (درجة التحكم في التكنولوجيا)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB	Between Groups	,373	3	,124	1,752	,174
	Within Groups	2,557	36	,071		
	Total	2,930	39			
OL	Between Groups	1,752	3	,584	1,025	,393
	Within Groups	20,505	36	,570		
	Total	22,257	39			
DT	Between Groups	3,101	3	1,034	2,024	,128
	Within Groups	18,385	36	,511		
	Total	21,486	39			

الملحق رقم 04: شهادة تربص

سوناتراك Exploration & Production
 Division Production
 Direction Régionale Hassi R'Mel
 Division Ressources Humaines
 Réf N° 11 SH/DP/HRM/CG - ONR 2026

Hassi R'Mel, le 11/04/2026

ATTESTATION DE STAGE

Je Soussigné Monsieur, le Chef de Division Ressources Humaines, Direction Régionale Hassi R'Mel, Division Production, atteste que Monsieur, BEN BADA Mohamed Ali, 2ème année Master en Management, à Université de Ghardaia, a effectué un stage pratique au sein de notre entreprise, durant la période allant du 22/03/2026 au 02/04/2026.

La présente attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Le Chef de Division Ressources Humaines

Le Chef Division Ressources Humaines
N. BOUDOUA

Direction Régionale Hassi R'Mel
 Direction
 SONATRACH

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Science de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

غرداية في ١٠ جوان ٢٠٢٠

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : الحور مياحة الصفة في لجنة المناقشة : مستشاراً ومقرراً

بصفته عضواً في لجنة مناقشة؛

الطالب (ة) : زين مباددة محمد علي

و الطالب (ة) :

شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارة أعمال

بمعنوان : دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز الحصول لمؤيحيه ضمن
المعلم التنظيمي كمتغير وسيط

تاريخ المناقشة : ١٠ جوان ٢٠٢٠

أن الطالب (ة) / الطلبة، إلتمزم (ت) / و بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

رئيس القسم
قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة غرداية
محمد بن علي

إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمتابعة التصحيح

الحور مياحة