دور التحول الرقمي في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة دراسة حالة مديرية الضرائب – تبسة–

The role of digital transformation in promoting the dimensions of learning organisation: a case study of the Tax Directorate – Tebessa-

منجية بورحلة [1]

[1] جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة-، mongia.bourahla@univ-tebessa.dz

تاريخ الاستلام: 2026/01/04 تاريخ القبول: 2026/04/16 تاريخ النشر: 2026/04/30

ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى قياس أثر التحول الرقمي من خلال أبعاده المختلفة (البعد التكنولوجي(التقني)، التنظيمي، البشري، الإستراتيجي، البعد القانوني والأخلاقي) في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة من خلال (الحوار والإستعلام، التعلم المستمر، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، مشاركة المعرفة والتعلم، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم)، وقد تم إختيار مديرية الضرائب تبسة لتطبيق الدراسة الميدانية، حيث تم إختيار عينة عشوائية قدرت ب35 إطار، بالإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع وتحليل البيانات.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر للتحول الرقمي في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة، إذ أثبتت الدراسة أنه هناك أثر لتطبيق التحول الرقمي في تحقيق أبرز أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث جاء تريب الأبعاد من حيث الأثر فيما بينهما كمايلي (التكنولوجي (التقني)، الإستراتيجي، التنظيمي، البشري، القانوني والأخلاقي) وعليه توصلت هذه الدراسة بضرورة التركيز على هذه الأبعاد لتحقيق الإبداع والإبتكار والتعلم المستمر في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة.

كلمات مفتاحية: التحول الرقمي، أبعاد التحول الرقمي، المنظمة المتعلمة، أبعاد المنظمة المتعلمة.

تصنيفات JEL : M10، D83، M15.

Abstract:

The current study aims to measure the impact of digital transformation through its various dimensions (technological, organisational, human, strategic, legal and ethical) in enhancing the dimensions of the learning organisation through (continuous learning, dialogue and inquiry, knowledge sharing and learning, connecting the organisation to the external

المؤلف المرسل: منجية بورحلة، الإيميل: mongia.bourahla@univ-tebessa.dz

environment, strategic leadership that supports learning). The Tax Directorate of Tebessa was selected to conduct the field study, where a random sample of 35 executives was selected, using a questionnaire as a tool for data collection and analysis.

This study found that digital transformation has an impact on enhancing the dimensions of the learning organisation, as it proved that there is an impact of digital transformation on achieving the most prominent dimensions of the learning organisation. The dimensions were ranked in terms of their impact as follows: technological (technical), strategic, organisational, human, legal and ethical). Therefore, this study concluded that it is necessary to focus on these dimensions to achieve creativity, innovation and continuous learning in an environment characterised by rapid change and intense competition.

Keywords: digital transformation, dimensions of digital transformation, learning organisation, dimensions of learning organisation.

Jel Classification Codes: M10 , D83,M15.

1. مقدمة:

أصبحت البيئة التنظيمية الحديثة تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير السريع نتيجة التطورات التكنولوجية، وتزايد المنافسة وتحول إحتياجات العملاء، في ظل هذه التحولات برز مفهوم التحول الرقمي الذي يعد أحد أبرز الظواهر المعاصرة التي أحدثت تغييرا جذريا في طريقة عمل المؤسسات وتفاعلها مع العملاء وبيئتها التنافسية. فقد أدى التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والإتصال وظهور تقنيات حديثة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الإصطناعي، إنترنت الأشياء والبيانات الضخمة إلى إعادة تشكيل النماذج التقليدية للأعمال، ودفع المؤسسات إلى إعتماد حلول رقمية أكثر مرونة وإبتكارا.

وتعتبر كذلك المنظمة المتعلمة كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق الإستدامة والتميز، فالمنظمة المتعلمة هي تلك المؤسسة التي تمتلك القدرة المستمرة على إكتساب المعرفة وتوليدها وتبادلها بين الأفراد، ثم تحويلها إلى سلوكيات وممارسات عملية تسهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة والإبتكار.

إشكالية الدراسة: تشكل مديرية الضرائب بولاية تبسة أحد المؤسسات الخدماتية التي تسعى لدراسة إشكالية التحول الرقمي، بإعتبارها أحد المؤسسات التي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها ورفع كفاءة مواردها البشرية وتعزيز الشفافية والفعالية.

ومن هنا برزت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة في مديرية الضرائب – تبسة– ؟

التساؤلات الفرعية: بعد التطرق لإشكالية الدراسة ستطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد التعلم المستمر؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد الحوار والإستعلام؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد مشاركة المعرفة والتعلم؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم؟

فرضيات الدراسة: حتى تتم الإجابة على إشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

وتتفرع الفرضية الرئيسية بدورها إلى مجموعة فرضيات فرعية تتمثل فيمايلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة في بعد التعلم المستمر؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة في بعد الحوار والإستعلام؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة في بعد مشاركة المعرفة والتعلم؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة في بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية؛
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة في بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم؛

أهداف الدراسة: من خلال إشكالية الدراسة وفرضياتها سيتم صياغة أهداف الدراسة، كمايلي:

- قياس أثر التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة؛
- قياس أثر التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة في بعد التعلم المستمر؛
- قياس أثر التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة في بعد مشاركة المعرفة والتعلم؛
- قياس أثر التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة في بعد الحوار و الإستعلام؛
- قياس أثر التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة في بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية؛
- قياس أثر التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة في بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم.

منهج الدراسة: تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي وأبعاد المنظمة المتعلمة، حيث تم إسقاط الدراسة على مديرية الضرائب – تبسة– ، ودراسة تأثير تطبيق عملية التحول الرقمي على أبعاد المنظمة المتعلمة.

2. المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

في ظل بيئة إقتصادية متغيرة وسريعة التطور، أصبح التحول الرقمي خيارا إستراتيجيا لا غنى عنه للمؤسسات الراغبة في الإستدامة ومواكبة الثورة الصناعية الرابعة، لذا بات من الضروري فهم أبعاده، متطلباته والفرص التي يتيحها لتحقيق قيمة مضافة حقيقية.

1.2 تعريف التحول الرقمي: لقد وردت العديد من التعاريف، سيتم ذكر أبرزها كمايلي:

يعرف على أنه " التغييرات التي أحدثتها التقنيات الرقمية لخلق عمليات وثقافات وتجارب جديدة، لتلبية متطلبات الأعمال والسوق المتغيرة، ضرورية لبناء منظمة قادرة على الإزدهار في العصر الرقمي ". **(bouabdellah & Hafidha, 2022, p. 72)**

ويعرف كذلك على أنها " ليست مجرد وسيلة لمواكبة التغيرات البيئية، بل هي أيضا عملية مستمرة من الابتكار والتجديد لتحقيق البقاء من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة لإعادة بناء نماذج الأعمال بطريقة أكثر حداثة تمنحها السرعة والسهولة والجودة والقدرة على التكيف. " **(اللاوي، 2017، صفحة 63)**

2.2 فوائد التحول الرقمي: يحقق التحول الرقمي فوائد عديدة، تساهم بدورها في تعزيز فرص الإندماج في المجتمع الرقمي، وذلك كمايلي:

- تسريع عمليات العمل اليومية؛
- تنفيذ خدمات جديدة بطريقة سهلة وسريعة ومرنة؛
- تحسين جودة وكفاءة عمليات العمل؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؛
- تقليل الأخطاء والتكاليف؛
- زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة؛
- القدرة على الإستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين الأداء؛
- إستمرارية الأعمال والخدمات؛
- زيادة رضا المستفيدين، والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط له. **(مباركة، 2023، صفحة 176)**

3.2 متطلبات التحول الرقمي: وتتمثل أهم متطلباته فيمايلي:

– التقنيات: يتم تحقيق التحول الرقمي بإستخدام نظام من الأجهزة والبيانات والتخزين والبرمجيات التي تنشط وسط بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح بإستخدام جميع الأصول بكفاءة عالية دون إنقطاع. كما يتطلب ذلك ضمان مستوى مناسب من الخدمة لموظفي المؤسسة وعملائها وموردیها من خلال فرق مسؤولة عن إدارة النظام التقني والبنية التحتية للشبكة؛

– **البيانات**: يجب على المؤسسات التجارية بذل جهود منتظمة وفعالة لإدارة البيانات وتحليلها من أجل توفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة، مع توفير وتطوير الأدوات المناسبة للتحليل الإحصائي والبحث في البيانات التي يمكن أن تتنبأ بالمستقبل. كما يجب مراقبة البيانات باستمرار لضمان إستمرار تدفقها وإستخدامها بما يتماشى مع أهداف وتوقعات المؤسسة.

– الموارد البشرية: الموارد البشرية هي مورد أساسي بدونه من غيره تجد المؤسسات صعوبة في تطبيق الرقمنة، يجب توفر عمال ذو كفاءة و قادرين على إستخدام البيانات وتحليلها لإتخاذ قرارات صائبة، يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها مهارات بشرية وكفاءة علمية، فضلا عن الإيمان بالتغيير والتطور.

– العمليات: يجب على المؤسسات التجارية إنشاء هيكل تقني فعال يسمح بتطوير الأداء الداخلي والخارجي لضمان التنفيذ الأمثل للتحول الرقمي. ويشمل ذلك إنشاء هيكل تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي جميع أنشطة وعمليات المؤسسة، وترتبط بالتقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات

المعالجة. **(شاوشي و زهرة ، 2023، الصفحات 19–20)**

4.2 أبعاد التحول الرقمي: سيتم تحديد أبعاد التحول الرقمي، في العناصر التالية:

- **البعد التقني:** تتمثل الموارد التقنية للتحول الرقمي في الأجهزة المادية مثل أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها المختلفة، والبنية التحتية للإتصالات، والبرامج التعليمية، والشبكات اللازمة لتطبيق التعلم الإلكتروني والبرامج المتنوعة.
- **البعد البشري:** تعتبر الموارد البشرية من أبرز مكونات التحول الرقمي لأنها نعتبر من أبرز الوسائل لمواجهة الضغوط والتحديات التي تتعرض لها المؤسسات، كما أنها من أهم العناصر التي تسعى المجتمعات من خلالها إلى تحقيق التقدم والتطور في مختلف المجالات. ومع ذلك فإن نقص الأفراد المؤهلين للتكيف مع البيئة الرقمية هو أحد المشكلات التي تعاني منها معظم البلدان، وخاصة البلدان النامية، حيث يشكل ندرة الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع التحول الرقمي عائقا أمام التكنولوجيا الحديثة، لتطبيق برامج التحول الرقمي هناك حاجة إلى خطة لتطوير وتنمية الكفاءات والقدرات البشرية داخل المنظمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توظيف مهارات وقدرات جديدة تتميز بالخبرة والتميز في برامج التحول والإستفادة من الأدوات التكنولوجية.
- **البعد التنظيمي:** تتطلب عملية الرقمنة تحديثات كلية داخل المنظمة. ولا يقتصر ذلك على المعدات التقنية وتعيين مدير لتكنولوجيا المعلومات، بل يتجاوز ذلك ليشمل تحولات عديدة وقرارات إستراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تسهم في التحول الرقمي. إضافة إلى الشفافية في إتخاذ القرار أمران ضروريان، خاصة في حالة إدخال تقنيات حديثة، إذ يجب تقدير المبادرات الشخصية والابتكار وأخذها في الاعتبار، كما يجب تطوير نهج إيجابي للتعامل مع الأخطاء. يجب توفير إطار عمل لاختبار التقنيات الجديدة حتى يتمكن الأفراد من تجربة التقنيات الرقمية في الممارسة العملية. **(طيبة و صبرينة، 2022، صفحة 249)**

3. المنظمة المتعلمة: يعد تبني نموذج المنظمة المتعلمة ضرورة إستراتيجية، إذ يتيح للمنظمات التكيف مع التغيرات وحل المشكلات بمرونة، إذ تعزز ثقافة الإنفتاح والمشاركة والثقة ويشجع العاملين على المبادرة والإبداع مما يجعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة والبقاء في بيئة متغيرة بإستمرار.

1.3 تعريف المنظمة المتعلمة: وردت العديد من التعاريف، سيتم ذكر أهمها كمايلي:

تعرف على أنها " منظمة يحدد فيها كل موظف المشاكل ويحلها، مما يمكن المنظمة من التجريب والتغيير

والتحسين المستمر من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أهدافها " (**نجم، 2008، صفحة 260**)

وتعرف كذلك على أنها " منظمة يعمل فيها الجميع بشكل مستمر وتعاوني لتطوير قدراتهم من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وتسعى إلى تطوير طرق جديدة في التفكير، وتضع مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أعضاؤها باستمرار كيفية التدريس بشكل جماعي". (**حسين، صفحة 121**)

2.3 خصائص المنظمة المتعلمة: توجد العديد من الخصائص، وذلك كمايلي:

- توفير فرص التعلم المستمر؛
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين المنظمات الأخرى بسرعة وسهولة؛
- إستخدام التعلم لتحقيق الأهداف؛
- الإستثمار في الموارد البشرية على جميع مستويات الإدارة إلى أقصى حد ممكن؛
- ربط الأداء الفردي بأداء المنظمة؛
- تحفيز وتحفيز عمليات التحسين في جميع جوانب المنظمة؛
- تشجيع جميع الموظفين على المشاركة في صنع القرار؛
- إستخدام المنطق المنهجي في حالة وجود المشكلات و العمل على إتخاذ القرارات الفعالة؛
- التطوير السريع وإدخال إجراءات وعمليات وخدمات جديدة؛
- جذب الموارد البشرية المؤهلة بشكل أفضل. (**السكارنة، 2011، صفحة 296**)

3.3 أبعاد المنظمة المتعلمة: سيتم تحديد هذه الأبعاد، كالآتي:

- **التعلم المستمر (Continuous learning)** : ويتم ذلك من خلال فرص للتعلم والتدريب والنمو ومنه ربط العمل بالتعلم، إذ يتمكن الأفراد من التعلم أثناء أداء وظائفهم، حيث أن زيادة نسبة التعلم تجعل المنظمة أكثر إبداعا وفعالية، وهو عامل أساسي في النجاح المستدام لمنظمة التعلم؛
- **الحوار و الإستعلام (Dialogue & Inquiry)**: يجب أن يمتلك الموظفون المهارات اللازمة للتعبير عن آرائهم وأن يكونوا قادرين على التواصل بصراحة والإستماع إلى آراء الآخرين

والإستفسار عنها علاوة على ذلك، يجب أن تشجع الثقافة السائدة داخل المنظمة على طرح الأسئلة والتجريب وتقديم الملاحظات حول مستوى الخدمات المقدمة.

- **فرق العمل (Teams work)** : وهذا يعني أن العمل مصمم بطريقة تجعل الأفراد يتعرضون لطرق تفكير متنوعة لخلق المزيد من الفرص لحل المشكلات، ومن المتوقع أن تتعلم المجموعات وتعمل معا. إنها فرصة لتحقيق المنفعة المتبادلة وخلق بيئة عمل فعالة، دون إهمال تقدير التعاون والمكافأة ضمن ثقافة المنظمة، مما يؤدي إلى فتح نوعا من التواصل المفتوح بين العاملين فيها.
- **مشاركة المعرفة والتعلم (Sharing knowledge and learning)** : من خلال إستخدام التطبيقات المرتبطة بالتقنيات والتكنولوجيا و المشاركة في التعلم أثناء العمل، مما يمكن العمال من إكتساب المعرفة و تطويرها باستمرار والحفاظ عليها، وهذا من شأنه أن يزيد التعاون وينقص التكاليف ويحسن جودة المخرجات.
- **تمكين الأفراد (Empowering individuals)** : و ذلك من خلال إشراكهم في تخطيط الرؤية وتطويرها وتنفيذها، فضلا عن تحمل مسؤولية تحفيزهم على التعلم من أخطائهم، إنها فرصة للتعلم وإكتشاف الإمكانات الكامنة لدى العاملين.
- **ربط المنظمة بالبيئة الخارجية (Linking the organization to the external environment)**: يسهم هذا العنصر الموظفين على رؤية نتائج عملهم وتأثيره على المنظمة ككل، والتعرف على البيئة المحيطة بهم، وإكتشاف الفرص والتحديات التي تؤثر على أهداف المنظمة، مما يمكنها من التعامل مع التطورات الحديثة والمواقف غير المتوقعة و يسمح كذلك هذا الإرتباط بالبيئة من فتح جميع العلاقات التفاعلية والتعاون مع المنظمات الأخرى.
- **القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم (Strategic leadership supporting learning)**: تسهم قيادة المنظمة التعلم بشكل إستراتيجي لتوفير النتائج والأهداف، وإحداث التغيير، والسير في إتجاهات جديدة، يمكن للقيادة أن تدعم التعلم من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به للآخرين، ومن خلال مشاركة خبراتها الخاصة، التي تعد مصدرا مهما للإقناع والتحفيز لموظفيها. **(باعجاجة، 2020، صفحة 28)**

4. الإجراءات المنهجية للدراسة

تعد منهجية البحث الموجه الذي يقود الباحث لإستكشاف مختلف مراحل البحث، وأيضا الإجابة

على مختلف الأسئلة، إلا أن هذه الإجراءات و الأدوات تشكل مقياسا لجمع ومعرفة المعلومات التي من خلالها يتم الوصول إلى أهداف محددة.

1.4 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من جميع القائمين على مديرية الضرائب- تبسة- من رؤوساء ومرؤوسين بمختلف مصالح المديرية، حيث بلغ عددهم 40 إطارا أي بنسبة 100% من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الإستبيانات على عينة عشوائية تقدر بـ 35 إطارا.

2.4 أداة الدراسة: تناولت الدراسة واقع التحول الرقمي ودوره في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة، ولدراسة ذلك تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان بإعتباره الأداة الأساسية لجمع البيانات ووصف الظاهرة المدروسة، وقد إشتملت على جزئين أساسيين، كمايلي:

- **الجزء الأول:** ويشتمل على المتغير المستقل التحول الرقمي يتكون من 15 عبارة تم تقسيمها حسب الأبعاد الخاصة بالتحول الرقمي المتمثلة في: البعد التكنولوجي (التقني)، البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد الإستراتيجي، البعد القانوني والأخلاقي.
- **الجزء الثاني:** ويشمل المتغير التابع المتمثل في المنظمة المتعلمة يتكون من 15 عبارة تم تقسيمها كذلك وفقا لأبعادها المتمثلة في: التعلم المستمر، الحوار والإستعلام، مشاركة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم. وصممت إستمارة الإستبيان وفقا لسلم ريكارت الخماسي، وذلك ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
إتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، **تحليل البيانات بإستخدام spss**، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013،ص:24.

- **صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس الظاهرة أو المتغيرات التي وضعت من أجل قياسها بدقة وموضوعية، بحيث تعكس النتائج المتحصل عليها، وللتحقق من صدق أداة الدراسة، إعتمدت الدراسة على نوعين من الصدق، كمايلي:

- **الصدق الظاهري:** تم عرض أداة الدراسة الإستبيان في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة ومنهجية البحث العلمي.
- **الصدق البنائي:** تم التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال الإتساق الداخلي، من خلال حساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين الأبعاد والدرجة الكلية للأداة. وذلك ما يوضحه الجدول الموالي، كمايلي:

الجدول رقم (02): الصدق البنائي لأداة الدراسة

	البعد	التكنولوجي (التقني)	التنظيمي	البشري	الإستراتيجي	القانوني والأخلاقي
التحول الرقمي	معامل الإرتباط	0.857	0.775	0.533	0.752	0.667
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	البعد	التعلم المستمر	الحوار والإستعلام	مشاركة المعرفة والتعلم	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم
المنظمة المتعلمة	معامل الإرتباط	0.522	0.798	0.825	0.569	0845
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: بناءا على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يستنتج أنه توجد علاقة إرتباط بين المتغيرين، حيث أن معاملات الإرتباط كلها دالة إحصائيا، ومنه فإن أداة الدراسة تتسم بالصدق البنائي.

- **ثبات أداة الدراسة:** لقياس ثبات أداة الدراسة يتم إستخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك إعتمادا على بيانات عينة الدراسة المكونة، وذلك ما توضحه النتائج كمايلي:

الجدول رقم (03): ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	15	0.722
المنظمة المتعلمة	15	0.955
الإستبيان ككل	30	0.846

المصدر: بناءا على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل ألف كرونباخ مقبول، حيث المعامل لكل فقرات أداة الدراسة مرتفعة، وهي نسبة ممتازة لأغراض إجراء الدراسة، وبالتالي يمكن الإعتماد على هذا الإستبيان للقيام بالدراسة.

5. تحليل النتائج: يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية، حيث بعد معالجة الإستمارات المسترجعة وتفريغها في برنامج spss إذ تم الحصول على مجموعة من النتائج والتي سيتم تحليلها لإختبار فرضيات الدراسة.

1.5 عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة: سيتم تحليل نتائج متغيرات الدراسة بالإعتماد على إتجاه الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي لقياس شدة الإجابات، و إستخدام قيم المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري المتوصل إليها في تحليل النتائج.

- **تحليل إجابات أفراد العينة لمحور التحول الرقمي:** سيتم في هذا الجزء التطرق لنتائج أفراد عينة الدراسة لعبارات محور التحول الرقمي، وذلك ما تم توضيحه في الجدول الموالي، كمايلي:

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لفقرات محور التحول الرقمي

البعد	التكنولوجي (التقني)	التنظيمي	البشري	الإستراتيجي	القانوني والأخلاقي	المحور الأول
المتوسط الحسابي	3.45	3.70	4.26	4.12	4.76	4.69
الإنحراف المعياري	0.2847	0.5897	0.3489	0.4563	0.6475	0.4023
المستوى	مرتفع	مرتفع	مرتفع جدا	مرتفع	مرتفع جدا	مرتفع جدا

المصدر: بناءا على نتائج برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات الإستبيان المتمثلة بالأبعاد الخاصة بالتحول الرقمي، حيث يلاحظ أن هذه الأبعاد جاءت بمتوسطات حسابية مختلفة تعكس مستوى الموافقة على البعد، فقد جاءت الأبعاد بين مستوى مرتفع و مرتفع جدا مما يدل على أن تجانس إجابات أفراد العينة بضرورة توفر هذه الأبعاد في المؤسسة محل الدراسة حتى يتم الوصول بها للأهداف المطلوبة.

– تحليل إجابات أفراد العينة لمحور المنظمة المتعلمة: سيتم في هذا الجزء التطرق لنتائج أفراد عينة الدراسة لعبارات محور أبعاد المنظمة المتعلمة، وذلك ما تم توضيحه في الجدول الموالي، كمايلي:

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لفقرات محور أبعاد المنظمة المتعلمة

البعد	التعلم المستمر	الحوار والإستعلام	مشاركة المعرفة والتعلم	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	المحور الثاني
المتوسط الحسابي	3.65	4.58	4.68	3.96	4.65	4.36
الإنحراف المعياري	0.4856	0.5639	0.7569	0.6598	0.3654	0.3689
المستوى	مرتفع	مرتفع جدا	مرتفع جدا	مرتفع	مرتفع جدا	مرتفع جدا

المصدر: بناءا على نتائج برنامج spss.

يظهر هذا الجدول نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات أبعاد المنظمة المتعلمة حيث جاءت بمتوسطات وإنحرافات مختلفة تعكس إجابات أفراد العينة حول عباراتها، حيث جاءت هذه الأبعاد بين مستويات مختلفة بين المرتفع والمرتفع جدا كذلك، وهذا ما يوضح أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة والعمل على التعلم المستمر وتوليد المعرفة وإستثمارها بما يحقق التميز والإستدامة.

2.5 إختبار فرضيات الدراسة: قبل التطرق إلى إختبار فرضيات الدراسة وجب أولا إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

- **إختبار التوزيع الطبيعي**

الفرضية H_0: متغيري التحول الرقمي والمنظمة المتعلمة يتبعان التوزيع الطبيعي.

الفرضية H_1: متغيري التحول الرقمي والمنظمة المتعلمة لا يتبعان التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (06): إختبار التوزيع الطبيعي

الأبعاد	إختبار كولموغوروف– سميرنوف	Sig	إختبار شابيرو –ويلك	Sig
التحول الرقمي	0.087	0.061	0.847	0.087
المنظمة المتعلمة	0.098	0.054	0.945	0.170

المصدر: بناءا على نتائج برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة Sig للمتغيرين التحول الرقمي والمنظمة المتعلمة أكبر من 0.05، وبالتالي فهما يتبعان التوزيع الطبيعي ومنه تقبل الفرضية الصفرية H_0 وترفض الفرضية البديلة H_1، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وسيتم الإعتماد على الإختبارات المعلمية لإختبار فرضيات الدراسة.

- **إختبار فرضيات الدراسة:**

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد التعلم المستمر.

الفرضية H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد التعلم المستمر.

الجدول رقم (07): تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج بين أبعاد التحول الرقمي وبعد التعلم المستمر

متغيرات النموذج	R	R^2	التغير في R^2	قيمة F	Sig F	قيمة t	Sig t
البعد التكنولوجي (التقني)	0.758	0.575	0.575	44.57	0.000	6.68	0.000
البعد التنظيمي	0.755	0.570	0.005	43.75	0.000	6.61	0.000
البعد البشري	0.788	0.621	0.051	54.06	0.000	7.35	0.000
البعد الإستراتيجي	0.645	0.416	0.205	23.51	0.000	4.85	0.000
البعد القانوني والأخلاقي	0.766	0.587	0.171	46.86	0.000	6.85	0.000

المصدر: بناءا على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثر لجميع أبعاد التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة في بعد التعلم المستمر، حيث جاء ترتيب هذه الأبعاد من حيث معامل التحديد (R^2) فيوضح نسبة التباين المفسر في المتغير التابع، حيث بلغ أعلى مستوى له في البعد البشري بنسبة (62.1%)، يليه البعد القانوني والأخلاقي (58.7%)، ثم البعد التكنولوجي (57.5%)، ثم البعد التنظيمي (57%)، في حين جاء البعد الإستراتيجي في المرتبة الأخيرة بنسبة تفسير بلغت (41.6%). وهذا يعكس إختلاف قوة تأثير الأبعاد في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع. في حين وتؤكد قيم إختبار (F) المصحوبة بمستويات

دلالة إحصائية أقل من (0.05) ومستوى الدلالة لإختبار t لمعاملات النموذج أقل من 0.05، ومنه فإن الأبعاد الخمسة تؤثر في بعد التعلم المستمر ومنه تقبل الفرضية H1.

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

الفرضية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد الحوار والإستعلام.

الفرضية H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد الحوار و الإستعلام.

الجدول رقم (08): تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج بين أبعاد التحول الرقمي وبعد الحوار والإستعلام

متغيرات النموذج	R	R^2	التغير في R^2	قيمة F	Sig F	قيمة t	Sig t
البعد التكنولوجي (التقني)	0.822	0.676	0.676	69.02	0.000	8.31	0.000
البعد التنظيمي	0.612	0.374	0.302	19.73	0.000	4.44	0.000
البعد البشري	0.745	0.555	0.181	41.13	0.000	6.41	0.000
البعد الإستراتيجي	0.789	0.622	0.067	54.32	0.000	7.37	0.000
البعد القانوني والأخلاقي	0.763	0.582	0.04	45.94	0.000	6.78	0.000

المصدر: بناءا على نتائج برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل الأبعاد تؤثر في بعد الحوار والإستعلام وهي على التوالي التكنولوجي، التنظيمي والبشري، الإستراتيجي والبعد القانوني والأخلاقي، وقد إحتل البعد التكنولوجي (التقني) المرتبة الأولى بمعامل إرتباط مرتفع جدا 0.822 مع نسبة تفسير 67.6 % للتغير في بعد الحوار والإستعلام، في حين باقي الأبعاد تفسر على التوالي (30.2%،18.1%، 6.7%، 4%).

في حين قيم إختبار (F) المصحوبة بمستويات دلالة إحصائية أقل من (0.05) ومستوى الدلالة لإختبار t لمعاملات النموذج أقل من 0.05، ومنه فإن الأبعاد السابقة تؤثر في بعد الحوار والإستعلام ومنه تقبل الفرضية H1.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد مشاركة المعرفة والتعلم.

الفرضية H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد مشاركة المعرفة والتعلم.

الجدول رقم (09): تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج بين أبعاد التحول الرقمي وبعد مشاركة المعرفة والتعلم

متغيرات النموذج	R	R^2	التغير في R^2	قيمة F	Sig F	قيمة t	Sig t
البعد التكنولوجي (التقني)	0.867	0.751	0.751	99.49	0.000	9.97	0.000
البعد التنظيمي	0.769	0.591	0.160	47.72	0.000	6.91	0.000
البعد البشري	0.714	0.509	0.082	34.24	0.000	5.85	0.000
البعد الإستراتيجي	0.689	0.474	0.035	29.71	0.000	5.45	0.000
البعد القانوني والأخلاقي	0.574	0.329	0.145	16.20	0.000	4.03	0.000

المصدر: بناءا على نتائج برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول السابق يمكن القول إن جميع أبعاد التحول الرقمي المدروسة تؤثر تأثيرا إيجابيا وذا دلالة إحصائية على المتغير التابع بعد مشاركة المعرفة والتعلم، حيث يعد البعد التكنولوجي الأكثر تأثيرا بمعامل إرتباط قوي يساوي 0.867 مع نسبة تفسير 75.1% للتغير في بعد مشاركة المعرفة والتعلم ، يليه البعد التنظيمي ثم البشري، في حين جاء البعد القانوني والأخلاقي في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير على التوالي (16%، 8.2%، 3.5%،14.5%).

في حين قيم إختبار (F) المصحوبة بمستويات دلالة إحصائية أقل من (0.05) ومستوى الدلالة لإختبار t لمعاملات النموذج أقل من 0.05، ومنه فإن الأبعاد السابقة تؤثر في بعد مشاركة المعرفة والتعلم ومنه تقبل الفرضية H1.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

الفرضية H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

الجدول رقم (10): تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج بين أبعاد التحول الرقمي وبعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

متغيرات النموذج	R	R^2	التغير في R^2	قيمة F	Sig F	قيمة t	Sig t
البعد التكنولوجي (التقني)	0.636	0.404	0.404	22.40	0.000	4.73	0.000
البعد التنظيمي	0.713	0.508	0.104	34.10	0.000	5.84	0.000
البعد البشري	0.756	0.571	0.063	43.90	0.000	6.63	0.000
البعد الإستراتيجي	0.633	0.400	0.171	22.00	0.000	4.69	0.000

المصدر: بناءا على نتائج برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك أربعة أبعاد فقط تؤثر في بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وهي على التوالي البعد التكنولوجي والتنظيمي، البشري والإستراتيجي، وقد إحتل البعد البشري المرتبة الأولى بمعامل إرتباط مرتفع جدا 0.756 مع نسبة تفسير 6.3 % للتغير في بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، في حين باقي الأبعاد تفسر على التوالي (40.4% ، 10.4%، 17.1%).أما بالنسبة للبعد القانوني و الأخلاقي فهو خارج النموذج أي لا يؤثر في بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

في حين قيم إختبار (F) المصحوبة بمستويات دلالة إحصائية أقل من (0.05) ومستوى الدلالة لإختبار t لمعاملات النموذج أقل من 0.05، ومنه فإن الأبعاد السابقة تؤثر في بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ومنه تقبل الفرضية H1.

الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم.

الفرضية H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم.

الجدول رقم (11): تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج بين أبعاد التحول الرقمي وبعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم

متغيرات النموذج	R	R^2	التغير في R^2	قيمة F	Sig F	قيمة t	Sig t
البعد التكنولوجي (التقني)	0.845	0.714	0.714	82.30	0.000	9.07	0.000
البعد التنظيمي	0.789	0.622	0.092	54.30	0.000	7.37	0.000
البعد البشري	0.758	0.574	0.048	44.50	0.000	6.67	0.000
البعد الإستراتيجي	0.849	0.720	0.146	85.00	0.000	9.22	0.000
البعد القانوني والأخلاقي	0.659	0.434	0.286	25.30	0.000	5.03	0.000

المصدر: بناءا على نتائج برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل الأبعاد تؤثر في بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم وهي على التوالي التكنولوجي، التنظيمي والبشري، الإستراتيجي والبعد القانوني والأخلاقي، وقد إحتل البعد الإستراتيجي المرتبة الأولى بمعامل إرتباط مرتفع جدا 0.849 مع نسبة تفسير 14.6 % للتغير في بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، في حين باقي الأبعاد تفسر على التوالي (71.4% ، 9.2%، 4.8%، 28.6%).

في حين قيم إختبار (F) المصحوبة بمستويات دلالة إحصائية أقل من (0.05) ومستوى الدلالة لإختبار t لمعاملات النموذج أقل من 0.05، ومنه فإن الأبعاد السابقة تؤثر في بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم ومنه تقبل الفرضية H1.

- **إختبار الفرضية الرئيسية**
- **الفرضية H_0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة.
- **الفرضية H_1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

الجدول رقم (12): تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج بين أبعاد التحول الرقمي و المنظمة المتعلمة

متغيرات النموذج	R	R^2	التغير في R^2	قيمة F	Sig F	قيمة t	Sig t
البعد التكنولوجي (التقني)	0.765	0.585	0.585	46.52	0.000	6.82	0.000
البعد التنظيمي	0.875	0.765	0.18	107.4	0.000	10.36	0.000
البعد البشري	0.935	0.874	0.109	228.9	0.000	15.13	0.000
البعد الإستراتيجي	0.763	0.582	0.292	45.95	0.000	6.78	0.000
البعد القانوني والأخلاقي	0.947	0.896	0.314	284.31	0.000	16.86	0.000

المصدر: بناءا على نتائج برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل الأبعاد تؤثر تأثير مرتفع جدا في بعد المنظمة المتعلمة وهي على التوالي التكنولوجي، التنظيمي والبشري، الإستراتيجي والبعد القانوني والأخلاقي، وقد إحتل البعد القانوني و الأخلاقي المرتبة الأولى بمعامل إرتباط مرتفع جدا 0.947 مع نسبة تفسير 31.4 %للتغير في أبعاد المنظمة المتعلمة، في حين باقي الأبعاد تفسر على التوالي (58.5%، 18%، 10.9%، 29.2%، 31.4%).

في حين قيم إختبار (F) المصحوبة بمستويات دلالة إحصائية أقل من (0.05) ومستوى الدلالة لإختبار t لمعاملات النموذج أقل من 0.05، ومنه فإن الأبعاد السابقة تؤثر معا في أبعاد المنظمة المتعلمة ومنه تقبل الفرضية H1.

6. خاتمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، ولا سيما في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، أصبحت المؤسسات على إختلاف طبيعتها مطالبة بمواكبة متطلبات العصر الرقمي من أجل تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التعلم والتكيف، إذ يعد التحول الرقمي أهم المداخل الحديثة التي يتم من خلالها إعادة تصميم هياكلها و عملياتها الإدارية وتبني أنماط جديدة في العمل بالإعتماد على المعرفة والتعلم المستمر، وتوظيف التقنيات الرقمية بكفاءة، كما تبرز المنظمة المتعلمة كأحد النماذج التنظيمية الحديثة القادرة على تحقيق الإستدامة والتميز من خلال التعلم الفردي والجماعي، وتوليد المعرفة وتبادلها ودعم الإبداع والإبتكار في مختلف المستويات التنظيمية.

1.6 نتائج الدراسة:

تم التوصل في هذه الدراسة لمجموعة من النتائج كمايلي:

- يبين تطبيق أبعاد التحول الرقمي (التكنولوجي، التنظيمي، البشري، الإستراتيجي، البعد القانوني والأخلاقي) تحقق أبعاد المنظمة المتعلمة بمديرية الضرائب – تبسة– مما يدل على أن التحول الرقمي يعد عاملا مؤثرا في دعم التعلم التنظيمي؛
- يساهم البعد التكنولوجي للتحول الرقمي في تعزيز التعلم المستمر و تسهيل مشاركة المعرفة من خلال إعتماد نظم معلومات رقمية وقواعد بيانات حديثة؛
- يلعب البعد التنظيمي دورا محوريا في دعم الحوار والإستعلام والتعلم الجماعي، عبر مرونة الهياكل التنظيمية وتشجيع العمل التشاركي؛
- يساهم البعد البشري للتحول الرقمي في تنمية قدرات الموارد البشرية وتحفيزهم على التعلم المستمر و إكتساب المهارات الرقمية، مما يدعم ثقافة المنظمة المتعلمة؛
- يساعد البعد الإستراتيجي على ربط التحول الرقمي برؤية المديرية وأهدافها طويلة المدى، بما يعزز القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم؛

- يساهم البعد القانوني والأخلاقي في توفير بيئة رقمية آمنة قائمة على الشفافية وحماية المعلومات، الأمر الذي يعزز الثقة ويشجع تبادل المعرفة؛
- تدعم القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم عملية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية من خلال الإنفتاح على المستجدات التكنولوجية وتبني أفضل الممارسات.

2.6 توصيات الدراسة: إستنادا لنتائج الدراسة المتوصل لها، سيتم وضع التوصيات التالية:

- العمل على تعزيز الإستثمار في البنية التحتية التكنولوجية بمديرية الضرائب – تبسة- وتحديث النظم المعلوماتية بما يدعم التعلم المستمر ومشاركة المعرفة؛
- ضرورة إعادة تكييف الهياكل التنظيمية بما يحقق المرونة التنظيمية وتشجيع الحوار و التعلم الجماعي بين مختلف المصالح؛
- العمل على تطوير الكفاءات البشرية الرقمية من خلال برامج تدريبية مستمرة تستهدف المهارات التكنولوجية والتعلم التنظيمي؛
- دعم إدماج التحول الرقمي ضمن الإستراتيجية العامة للمديرية وربطه بأهداف التعلم المؤسسي وتحقيق المنظمة المتعلمة؛
- العمل على تعزيز الإطار القانوني و الأخلاقي للتحول الرقمي لضمان أمن المعلومات وحماية المعطيات وترسيخ مبادئ الشفافية والمسؤولية؛
- ضرورة تعزيز الإنفتاح على البيئة الخارجية من خلال تبادل الخبرات مع الإدارات الأخرى و الإستفادة من التجارب الناجحة في مجال التحول الرقمي.

7. قائمة المراجع:

1- إيمان بنت عبد الله باعجاجة. (2020). أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية- وزارة الصناعة والثروة المعدنية-. *المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 4* (العدد 36).

2- بلال خلف السكارنة. (2011). *الإبداع الإداري* (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

3- خيرة شاوشي، و مخلوف زهرة . (2023). التحول الرقمي في الجزائر. *مجلة المحاسبة والتدقيق و المالية، المجلد 05* (العدد 01)،

4- دبيحي مباركة. (2023). دور التحول الرقمي في تعزيز فرص الإندماج في المجتمع الرقمي. *مجلة الإبداع، المجلد 13* (العدد 01)،

5- زهرة بن طيبة، و خليل صبرينة. (2022). التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة البليدة 2- من وجهة نظر الأساتذة-. *مجلة الأبحاث الإقتصادية، المجلد 17* (العدد 02)،

6- عادل حسين. (بلا تاريخ). *تنظيم وإدارة الأعمال*. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

7- عبد السلام عبد اللاوي. (ديسمبر, 2017). أهمية الرقمنة الإدارية في تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر. *مجلة صوت القاهرة، العدد 07*،

8- نجم عبود نجم. (2008). *إدارة المعرفة – المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات* – (الإصدار الطبعة الثانية). الوراق للنشر والتوزيع.

9- Moulay bouabdellah، و bouabdellah Hafidha .september, 2022 . digital transformation challenges .*algerian journalof economy and finance ،volume 09*)number 02.