الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة بعنوان:

التحول الرقمي وأثره على التنظيم الاجتماعي للعمل

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية –تقرت-

إعداد الطلبة :

بن لعمودي نسيمة

جغبالة وفاء

لقب واسم الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د.غربي خالد	أستاذ التعليم العالي	جامعة حمه لخضر	رئيسا
عيشون صابرينة	أستاذ التعليم العالي	جامعة حمه لخضر	مشرفا مقررا
د. سهلي سليم	أستاذ التعليم العالي	جامعة حمه لخضر	مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة بعنوان:

التحول الرقمي وأثره على التنظيم الاجتماعي للعمل

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية –تقرت-

إعداد الطلبة :

بن لعمودي نسيمة

جغبالة وفاء

لقب واسم الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د.غربي خالد	أستاذ التعليم العالي	جامعة حمه لخضر	رئيسا
عيشون صابرينة	أستاذ التعليم العالي	جامعة حمه لخضر	مشرفا مقررا
د. سهلي سليم	أستاذ التعليم العالي	جامعة حمه لخضر	مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025

وفاء









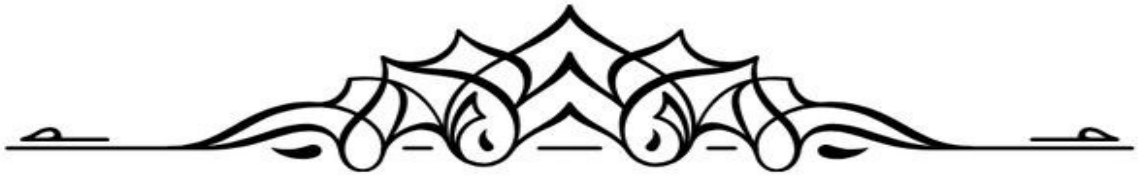






وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين







ملخص الدراسة

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر التحول الرقمي على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسات الصحية الجوارية بتقرت، انطلاقا من دراسة العلاقة بين استخدام التقنيات الرقمية والتغيرات التنظيمية والمهنية داخل المؤسسة. اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وقمنا باستخدام الاستبيان كأداة دراسة بعينة قدرها 249 موظفًا. كما تمت معالجة البيانات وتحليلها ببرنامج SPSS بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل ألفا كرونباخ، اختبارT . أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتنظيم الاجتماعي، اذ ساهمت الأنظمة الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي وتسريع إنجاز المهام وتعزيز فعالية الاتصال الإداري، مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة جاء بدرجة متوسطة مع استمرار بعض الصعوبات و بالتالي فالتحول الرقمي مهم في تطوير الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الصحية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التنظيم الاجتماعي،لعمل.

Abstract

The aim of this study is to identify the impact of digital transformation on social organization within the local public health institution in Touggourt, by examining the relationship between the use of digital technologies and the organizational and professional changes within the institution. The study relied on the descriptive analytical method, and a questionnaire was used as the main data collection tool on a sample of 249 employees. The data were processed and analyzed using the SPSS program through several statistical methods such as Cronbach's Alpha coefficient and the T-test. The results revealed a statistically significant positive relationship between digital transformation and social organization, as digital systems contributed to improving job performance, accelerating task completion, and enhancing the effectiveness of administrative communication. The level of digital transformation within the institution was found to be moderate, despite the persistence of some difficulties. All study hypotheses were accepted, confirming that digital transformation plays an important role in developing organizational performance within health institutions.

Keywords: Digital Transformation, Social Organization, Work

فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
الإهداء	/
الشكر والعرفان	/
الملخص	/
الفهرس	V
فهرس الجداول	VI
فهرس الأشكال	VII
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة	ا–ث
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة	
تمهيد	3
المبحث الأول: الأدبيات النظرية (مفاهيم أساسية)	3
المطلب الاول: ماهية التحول الرقمي	3
المطلب الثاني: التنظيم الاجتماعي للعمل	8
المبحث الثاني اثر التحول الرقمي على التنظيم الاجتماعي للعمل	19
المطلب الاول: اثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات وعلى الأداء الوظيفي للعاملين	19
المطلب الثاني: اثر التحول الرقمي على هيكلة العمل	21
المطلب الثالث: مراحل التحول الرقمي في التنظيم ونماذجه	22
المطلب الرابع: تحديات الإستراتجية للتحول الرقمي في التنظيمات وسبل مواجهتها	24
المبحث الثالث: الأدبيات النظرية (الدراسات السابقة)	30
المطلب الأول: الدراسات السابقة	30
المطلب الثاني: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	53
خلاصة	53
الفصل الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة	
تمهيد	54
المبحث الأول: الطريقة والأدوات	55
المطلب الأول الطريقة	56
المطلب الثاني: الأدوات	59

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة	60
المطلب الأول: تحليل	62
المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات	65
المبحث الثالث: التحليل السوسيولوجي	68
المطلب الاول: التحليل السوسيولوجي للبيانات الشخصية	75
المطلب الثاني: التحليل السوسيولوجي لمحاور الدراسة	75
المطلب الثالث: التحليل السوسيولوجي لنتائج الدراسة الميدانية	79
الخلاصة	80
الخاتمة	83
المراجع	85
قائمة الملاحق	88

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان	42
2	درجة مقياس ليكرت	42
3	العينة الاستطلاعية	43
4	مصفوفة الارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان	44
5	ارتباط العبارات والمتغير الكلي للمحور الأول	44
6	ارتباط العبارات والمتغير الكلي للمحور الثاني	46
7	ارتباط العبارات والمتغير الكلي للمحور الثالث	48
8	معامل الفا كرونباخ للمحور الأول	49
9	معامل الفا كرونباخ للمحور الثاني	50
10	معامل الفا كرونباخ للمحور الثالث	50
11	معامل كرونباخ لكل عبارة	51
12	معامل الفا كرونباخ لكل الاستبيان	51
13	اختبار التوزيع الطبيعي لعامل السن	52
14	اختبار التوزيع الطبيعي لعامل المهنة	52
15	اختبار T-Test حسب متغير الجنس والمحور الاول	52
16	اختبارT-Test حسب متغير الجنس والمحور الثاني	52
17	اختبار T-Test حسب متغير الجنس والمحور الثالث	53
18	اختبار T-Test حسب متغير الجنس والتحول الرقمي	53
19	اختبارT-Test حسب متغير الصفة المهنية والمحور الاول	53
20	اختبار T-Test حسب متغير الصفة المهنية والمحور الثاني	54
21	اختبار T-Test حسب متغير الصفة المهنية والمحور الثالث	54
22	اختبار حسب متغير الصفة والتحول الرقمي	54
23	اختبار T-Test حسب متغير العمر والمحور الاول	54
24	اختبار T-Test حسب متغير العمر والمحور الثاني	54
25	اختبار T-Test حسب متغير العمر والتحول الرقمي	55

26	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة	55
27	معاملات الارتباط بين محاور المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع التنظيم الاجتماعي	55
28	معامل الانحدار الخطي البسيط	56
29	اختبار معنوية الانحدار انوفا	56
30	معاملات ومعادلة الانحدار	56
31	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	60
32	توزيع متغير الدراسة حسب السن	60
33	توزيع متغير الدراسة حسب المستوى التعليمي	61
34	توزيع الدراسة حسب الاقدمية	64
35	توزيع متغير الدراسة الصفة المهنية	67
36	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للاستبيان	68
37	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد المادي	70
38	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الوظيفي	72
39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التنظيمي	75

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	54
2	توزيع متغير الدراسة حسب السن	55
3	توزيع متغير الدراسة حسب المستوى التعليمي	56
4	توزيع متغير الدراسة حسب الصفة المهنية	57

المقدمة

1-توطئة

يشـهد العالم المعاصـر تحولات عميقة ومتسـارعة فرضـتها الثورة التكنولوجية الحديثة، حيث أصـبح التحول الرقمي احد أبرز ملامح التحول الاجتماعي في المجتمعات المعاصرة.يعد هذا التحول يقتصر على التقنيات الرقمية في مجالات الإنتاج والخدمات،بل امتد ليشـــمل مختلف الجوانب الاجتماعية, مؤثرا في أنماط التفاعل الاجتماعي والقيم الســـائدة، والعلاقات المهنية، وطبيعة العمل ذاته. وفي هذا الســـياق،يعد العمل من أكثر المجالات تأثيرا بالتحول الرقمي،كونه محورا أساسيا في البناء الاجتماعي واحد أهم آليات التنظيم الاجتماعي داخل المجتمع.

وقد أشـار العديد من علماء الاجتماع إلى أن العمل لا يفهم فقط بوصـفه نشـاطا اقتصـاديا، بل هو ظاهرة اجتماعية تعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة دخل المجتمع. فقد بين إميل دوركايم في دراسته حول تقسم العمل الاجتماعي إلى إن تطور المجتمعات يرتبط بتغير أنماط تنظيم العمل، وانتقالها من التضامن الآلي إلى التضامن العضوي، وهو ما يؤكد إن أي تحول بنيوي في المجتمع ينعكس بالضرورة على التنظيم الاجتماعي للعمل (الاجمالي، 1986، صـــفحـة 61). كمـا يرى مـاكس فيبر أن تطور التنظيمـات الحـديثـة يرتبط بعمليـات العقلنيـة والبيروقراطية،التي تعيد تشكيل علاقات السلطة والتفاعل داخل المؤسسات. (فيبر، 2015، صفحة 105)

ومع بروز التحول الرقمي شـــهد التنظيم الاجتماعي للعمل تحولات جذرية تمثلت في ظهور أنماط جديدة للعمل، مثل العمل عن بعد، والعمل الافتراضـــي،والعمل القائم على المعرفة والتكنولوجيا، إلى جانب تراجع بعض المهن التقليدية. وقد ذهب مانويل كاستلز إلى أن المجتمعات المعاصرة أصبحت تعرف ب مجتمع الشبكات، حيث لم يعد العمل محكوما بالمكان أو الزمان، بل بات مندمجا في شـــبكات رقمية عابرة للحدود، الأمر الذي أعاد تشكيل العلاقات المهنية وأنماط التوصل داخل بيئة العمل. (كاستيلز، 2014، صفحة 26)

كما يؤكد كلاوس شواب بان التحول الرقمي, في إطار ما يعرف بالثورة الصناعية الرابعة، لم يحدث فقط في التغيرات التقنية، بل مس جوهر التنظيم الاجتماعي للعمل، من خلال الدمج بين الإنســـان والآلة وإعادة تعريف مفهوم الكفاءة المهنية،ومكانة العمل داخل المؤسـسـة (شـواب، 2017، صـفحـة 04). أشـار زيغمونت باومان إلى أن التحولات أدت إلى بروز إشكال جديدة من الهشاشة المهنية وعدم الاستقرار الوظيفي، في ظل ما سماه ب الحداثة السائلة ،حيث أصبحت العلاقات المهنية اقل إثباتا وأكثر مرونة. (باومان، 2016، صفحة 32)

ومن جهة أخرى،لا يقتصر اثر التحول الرقمي على البنية التنظيمية للعمل فحسب، بل يمتد ليشمل الأدوار الاجتماعية المرتبطة به، خاصـة ما يتعلق بمكانة العمل، وعمل المرأة،والتوازن بين الحياة المهنية والأسـرية، فضـلا عن بروز أشـــكال جديدة من اللامســـاواة الاجتماعية الناتجة عن الفجوة الرقمية. وقد أشـــار اولريش بيك إلى أن المجتمعات الحديثة باتت تعيش قي إطار مجتمع المخاطر، حيث تنتج التحولات التكنولوجية مخاطر اجتماعية جديدة، من بينها البطالة التكنولوجية والتهميش المهني، وعدم تكافؤ الفرص. (بيك، 2006، صفحة 59)

وعليه يبرز التحول الرقمي كعامل محوري في إعادة تشـكيل التنظيم الاجتماعي للعمل، ليس فقط بوصـفة نتيجة للتحول الاجتماعي، بل كقوة فاعلة تسهم في تعميق هذا التحول وإعادة إنتاجه. وهو ما يطرح إشكاليات سوسسيولوجية جوهرية تتعلق بطبيعة هذا الأثر، وحدوده وانعكاساته على العلاقات الاجتماعية دخل العمل وخارجه.

2-الاشكالية:

وانطلاق مما سبق،تتحدد الإشكالية المركزية لهذه الدراسة في التساؤل الثاني:

إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي على التنظيم الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة ؟

التساؤلات الفرعية:

-ما تأثير مستوى توفر وجودة البنية التحتية أجهزة انترنيت على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة ؟

-ما تأثير استخدام الأنظمة الرقمية في أداء المهام الوظيفية على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة ؟

-هل تأثير التحول الرقمي على التنظيم الاجتماعي حسب السن والمهنة ؟

3-الفرضيات الدراسة:

-تؤثر مستوى توفر وجودة البنية التحتية أجهزة انترنيت على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة.

-تؤثر استخدام الأنظمة الرقمية في أداء المهام الوظيفية على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة.

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية (السن والمهنة) لتأثير التحول الرقمي على التنظيم الاجتماعي.

4-مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار موضـوع التحول الرقمي وأثره على التنظيم الاجتماعي للعمل لأهميته في ظل التحولات المتسـارعة التي يشهدها العالم المعاصر، حيث أصبح التحول الرقمي عاملاً أساسياً في تطوير المؤسسات وتغيير أساليب العمل والعلاقات المهنية. كما يُعد من المواضـــيع الحديثة التي تهم علم الاجتماع التنظيمي لما يترتب عنه من تغيرات في البنية التنظيمية وآليات اتخاذ القرار ومعايير الكفاءة المهنية. وتزايدت أهمية هذا الموضـــوع بعد جائحة كوفيد-19 التي سرّعت اعتماد الأنظمة الرقمية وأنماط العمل الجديدة، مما جعل دراسة تأثيرها على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسات ضرورة علمية لفهم التحولات التي مست بيئة العمل.

5-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل اثر التحول الرقمي على التنظيم الاجتماعي للعمل من منظور سوسيولوجي, وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية, والتي تتمثل فيما يلي:

- الكشف عن مظاهر التحول الرقمي وانعكاساته على بنية وتنظيم العمل داخل المؤسسات.
- تحليل تأثر التحول الرقمي على تقسيم العمل والعلاقات المهنية بين العاملين.

- دراسة أثر التحول الرقمي على الأدوار الاجتماعية ومكانة العامل في المجتمع.
- إبراز دور التنظيم الاجتماعي للعمل في إحداث التحول الرقمي في مجال الرقمنة.

حيث تتجلى **أهمية موضوع** التحول الرقمي وأثره على التنظيم الاجتماعي للعمل في كونه يتناول تحوّلًا بنيويًا يمسّ جوهر التنظيمات المعاصرة، لا من حيث أدواتها التقنية فحسب، بل من حيث أنماط الضبط الاجتماعي، وأشكال التفاعل المهني، وإعادة توزيع الأدوار داخلها. فالتحول الرقمي أصبح عاملًا محددًا لإعادة تشكيل البناء التنظيمي، مما يفرض ضرورة دراسته من منظور سوسيولوجي يربط بين التقنية والبنية الاجتماعية.

يسلط الضوء على التحولات غير المرئية التي ترافق الرقمنة، وإعادة تعريف مفهوم السلطة داخل المؤسسة، حيث لم تعد تستند فقط إلى التدرج الإداري، بل إلى التحكم في المعرفة والمعلومة.

وعليه، فإن دراسة هذا الموضوع لا تكتفي بوصف التغيرات التقنية، بل تسعى إلى تحليل آثارها العميقة على البنية الاجتماعية للمؤسسة، بما يساهم في فهم ديناميات التحول داخل التنظيمات المعاصرة.

6-مجالات الدراسة:

6-1-المجال المكاني:

نشأت تأسست العيادة الجوارية العرقوب سنة **2008** بمدينة تقرت، في إطار السياسة الوطنية الرامية إلى تعزيز الهياكل الصحية الجوارية وتقريب الخدمات الصحية من المواطنين، وذلك من خلال توفير الرعاية الصحية الأساسية وتحسين مستوى التكفل الصحي بالسكان.

وقد أُنشئت هذه العيادة بهدف تقديم خدمات صحية متنوعة تشمل الفحوصات الطبية العامة، والرعاية الوقائية، ومتابعة الحالات الصحية المختلفة، بما يساهم في تخفيف الضغط على المؤسسات الإستشفائية الكبرى وضمان استمرارية الخدمة الصحية على المستوى المحلي. كما تسعى العيادة إلى مواكبة التطورات الحديثة في القطاع الصحي، لاسيما من خلال تبني بعض آليات الرقمنة والتحول الرقمي في تسيير خدماتها الإدارية والصحية

حيث تمت الدراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت بمنطقة العرقوب وهي المركز الجواري الذي تتفرع منه باقي العيادات الجوارية مثل عيادة بلدة عمر وكذا عيادة تماسين وجوارية عين الصحراء ثم جوارية حي النصر فجوارية بني يسود وأخيرا جوارية الزاوية العابدية ،وقد تم افتتاحها سنة 2008 .

6-2-المجال الزماني:

أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2025-2026 حيث تمت الموافقة على الموضوع ثم ,وانطلقنا في الدراسة النظرية بداية بضبط الموضوع وتحديده بشكل دقيق من نهاية شهر جانفي الى غاية 30 مارس , ,ثم بعد ذالك بذا التحضير للدراسة الميدانية وذالك من خلال اختيار المنهج والأدوات اللازمة لموضوع الدراسة, واختيار الأسئلة المناسبة للاستمارة التي تم تعديلها ودراسة دقتها وضوحها للمبحوثين وثم النزول للميدان وامتدت هذه الدراسة الميدانية من 1 أفريل إلى 10 ماي 2026

7- منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي هو المنهج الأنسب الذي يقوم بوصف الظاهرة والذي يمكن تعريفه بأنه:طريقة لوصف الظاهرة وتصويرها كميا وكيفيا وذالك عن طريق جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن مشكلة موضوع البحث, ثم تصنيفها وتحليلها والوصول إلى نتيجة.بوعليه فهو المنهج الذي يقوم على تقرير ما هو واقع, أو تفسير لا يخرج عن نطاق اللغة, فهو إذ أما تقريري او تحليلي بمعنى وصف وتسجيل الواقع أو الظاهرة المدروسة

واستعملنا في موضوع دارستنا المنهج الوصفي من أجل وصف ظاهرة التحول الرقمي وأثر الذي يحدثه من خلال التنظيم الاجتماعي للعمل, فهو المنهج المناسب لتشخيصها وإلقاء الضوء على جميع جوانبها المختلفة وفهمها وتحليلها وتعميمها وفقا لخطة معينة.

8-صعوبات الدراسة:

- محدودية الوقت في الإحاطة بجميع جوانب الدراسة.
- صعوبة الوصول إلى بيانات ميدانية بسبب سرية بعض المعلومات داخل المؤسسات.
- التغير السريع للتكنولوجيا مما يجعل بعض المعطيات قابلة للتحديث باستمرار.
- نقص تفاعل بعض العمال مع الاستبيان أو رفضهم المشاركة
- صعوبة توزيع الاستبيان وجمعه داخل المؤسسة.
- استغراق وقت طويل في تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان.

9-هيكل البحث:

تمت دراسة الموضوع المرسوم " التحول الرقمي وأثره على التنظيم الاجتماعي" في قسمين نظري وميداني, مستهلين هذه الدراسة بمقدمة تناولت التصور العام للدراسة متضمنة كلا من المقدمة والإشكالية وفرضيات الدراسة وأهدافها وأهميتها وتناولت أيضا المنهج والصعوبات التي واجهت. فيما يلي نعرض هيكلة هذه الدراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية وتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحول الرقمي والتنظيم الاجتماعي للعمل.

المبحث الثاني: العلاقة بين التحول الرقمي والتنظيم الاجتماعي للعمل.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

أما في الفصل التطبيقي, فقد خصص للدراسة الميدانية في ولاية توقرت, وقد اشتمل على مبحثين وهما طريقة معالجة الدراسة الميدانية والنتائج والمناقشة.

فضل عن ذلك تضمنت الدراسة خاتمة اشتملت على حوصلة عامة للموضوع وما توصل إليه من نتائج.

تمهيد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحول الرقمي والتنظيم الاجتماعي للعمل.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي.

المطلب الثاني: ماهية التنظيم الاجتماعي للعمل.

المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي على التنظيم الاجتماعي للعمل.
المطلب الأول: أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات وعلى الأداء الوظيفي للعاملين

المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على هيكلة العمل.

المطلب الثالث: مرحل التحول الرقمي في التنظيم ونمادجه

المطلب الرابع: تحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي في التنظمات وسبل مواجهتها.

المبحث الثالث: الأدبيات النظرية (الدراسات السابقة)

المطلب الأول: الدراسات السابقة

تمهيد

يُعدّ التحول الرقمي من أبرز التحولات التي يشهدها العالم المعاصر، حيث لم يَعُد مقتصرًا على إدماج التقنيات الحديثة في مجالات الإنتاج والخدمات، بل أصبح يمثل تحولًا بنيويًا عميقًا يمسّ مختلف أبعاد الحياة الاجتماعية والاقتصادية. وقد انعكس هذا التحول بشكل واضح على طبيعة العمل داخل التنظيمات، من خلال إعادة تشكيل أنماط الأداء، وطرق التسيير، والعلاقات المهنية بين الأفراد.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحول الرقمي والتنظيم الاجتماعي للعمل.

التحول الرقمي يعتمد على استخدام التكنولوجيا بدل الطرق التقليدية ، و يشكل برنامجًا شاملاً يستدعي تطوير نموذج عمل متكامل وقدرات تقنية ورقمية يعمل على تحديث وتنظيم العمل الاجتماعي بشكل كبير ومن هنا ستنطرق الى مفهوم التحول الرقمي ،وماهية التنظيم الاجتماعي للعمل ونعمل على إيجاد العلاقة بينهما باستعمال نظريات مختلفة ثم احتيار النظرية الأكثر توافقا.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي.

1-تعريف التحول الرقمي

التحول يعني انتقال الشيء من موضوع إلى آخر، ويشير إلى تغيير يُحدث نقلة أو تحولاً نحو مرحلة جديدة. أما الرقمي، فهو مستوحى من مصطلح الرقمنة، والذي يرتبط بالأرقام والعلامات، ويُستخدم في الحسابات للتعبير عن الأعداد البسيطة كرموز. (فرحات، 2019-2020، صفحة 35)

في السياق **الاصطلاحي**، عندما نتحدث عن التحول الرقمي، نقصد العملية التي يتم من خلالها تحويل الوسائط التقليدية، سواء كانت مكتوبة مثل الكتب والمخطوطات والصحف، أو الوسائط السمعية والبصرية، إلى ملفات رقمية يمكن التعامل معها بواسطة التكنولوجيا، باستخدام أدوات. (الختمعي، صفحة 21)

التحول الرقمي يمثل استثمارًا في الفكر ويشمل تغيير السلوك بهدف إحداث تغيير جذري في طرق العمل، مع التركيز على استغلال التطور التقني لتقديم خدمات للمستفيدين بشكل أسرع وأكثر كفاءة. (فرحات، 2019-2020، صفحة 35)

كما يمكن تعريفه من الناحية التجارية بأنه عملية انتقال الشركات لنموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية لابتكار منتجات وخدمات جديدة توفر مصادر دخل مبتكرة وتسهم في رفع قيمة منتجاتها. (سلايمي و بوشي، 2019، صفحة 944)

كما عرفت الشركات العالمية مفهوم التحول الرقمي:

عرفته شركة **Capgemini** : "أصبح التحول الرقمي هو التحدي الرئيسي في إدارة التغيير ,لانه إذ لا يقتصر تأثيره على هياكل الصناعة أو الوضع الاستراتيجي، بل يمتد ليشمل جميع جوانب المؤسسة، بما في ذلك المهام والأنشطة والعمليات وسلسلة التوريد بأكملها.

عرفتها شركة **Deloitte** : "الرقمنة كانت قوة للتغير في مختلف الصناعات, والتحول يتسارع". (سلايمي و بوشي، 2019، صفحة 964)

وعرفه **Michael wade**: التحول الرقمي على انع " إحداث التغير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية, ونماذج الأعمال لتحسين الأداء". (الرحمان، 2019، صفحة 209)

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية تحويل المواد والمحتويات التقليدية المطبوعة إلى صيغة رقمية يمكن للحاسوب معالجتها وتخزينها والتعامل معها بكفاءة، وذلك من خلال تنظيمها في شكل بيانات رقمية مقسمة إلى وحدات تُقاس بالبايت. ويتم حفظ هذه البيانات عبر وسائط تخزين مختلفة، سواء كانت داخلية مثل الأقراص الصلبة، أو خارجية، كما يمكن إتاحتها وتداولها عبر شبكة الإنترنت. (حافظي، 2008، صفحة 23)

هو عملية انتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، أي التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية، القائم على التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات العمل من اجل تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. (السلام، 2002، صفحة 267)

انطلاقًا من هذه التعريفات، يمكن استنتاج أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا داخل حدود المؤسسة، بل يشكل برنامجًا شاملاً يستدعي تطوير نموذج عمل متكامل وقدرات تقنية ورقمية يمكن تسخيرها لابتكار منتجات وخدمات إبداعية تتجاوز الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

تعريف الخاص:

2-خصائص التحول الرقمي:

يتسم التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص التي تعكس تأثير التكنولوجيا على حياة الأفراد والمجتمعات، ويمكن تلخيصها كالتالي:

- **تقليص الوقت** : تساهم التكنولوجيا في تقريب المسافات عن طريق جعل الأماكن الإلكترونية تبدو وكأنها متجاورة، مما يقلل من الزمن اللازم لإنجاز المهام.
- **تقليص المساحة** : توفر وسائل التخزين الرقمي القدرة على استيعاب كميات هائلة من المعلومات، مما يسهل الوصول إليها بسهولة وفي أي وقت
- **التكامل بين المهام البشرية** والآلة : حيث يحدث تفاعل بين العقل البشري ونظم الذكاء الاصطناعي، ما يعزز من إنتاج المعرفة ويدعم تكوين المستخدمين بهدف تحقيق شمولية أكبر وتحكم أكثر فعالية في عمليات الإنتاج. (سحاب و قوادرية، 2023-2024، صفحة 42)

- **بناء شبكات الاتصال** : تتكامل الأجهزة التقنية والبرمجيات لتكوين شبكات اتصال ديناميكية، مما يُعزز تدفق المعلومات بين المستخدمين، والمشغلين، ومصنعي الأدوات المختلفة .هذه الشبكات تسهل أيضًا تبادل المعلومات بين مختلف الأنشطة.
- **التفاعلية:** يتمتع المستخدمون بمرونة في لعب دورَي المستقبل والمرسل في آن واحد، مما يحفز عملية التفاعل ويجعل الاتصال أكثر مرونة وديناميكية بين الأنشطة.
- التزامن : يتميز التحول الرقمي بإمكانية استلام الرسائل في أي وقت يناسب المستخدم، مما يخلق بيئة عملية تلائم احتياجات الأطراف المختلفة.
- **اللامركزية** : يمكن لأنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال العمل بشكل مستقل دون قيود، فالإنترنت تمثل مثالًا بارزًا لهذه الخاصية حيث يستمر بالعمل دون تأثر بالعوامل الخارجية أو سيطرة جهة واحدة. (بوضياف، 2021، صفحة 71)
- **قابلية التوصيل** : تتيح التكنولوجيا الحديثة ربط الأجهزة المتنوعة بغض النظر عن مكان تصنيعها، ما يعزز من قدرتها على التواصل على مستوى العالم.
- **قابلية التنقل والحركية** : يمكن للمستخدمين الاستفادة من خدمات التكنولوجيا أثناء تنقلهم ومن أي مكان عن طريق أجهزة متحركة مثل الحواسيب المحمولة أو الهواتف الذكية.
- **قابلية التحويل** : تتمثل هذه الخاصية في القدرة على نقل وتحويل المواد والمعلومات بين وسائط متعددة، كتحويل الرسائل الصوتية إلى نصوص مكتوبة أو العكس.
- **الاستهداف الجماهيري** : تتيح التكنولوجيا توجيه الرسائل بشكل مخصص إما لفرد معين أو لجماعات محددة بدلًا من استهداف جماهير واسعة، ما يوفر تحكمًا أكبر في عملية التواصل.
- **الانتشار والشيوع** : تمتد التكنولوجيا لتغطي فضاءات غير محدودة حول العالم، وتقوم بتوسيع نطاق استخدامها بطريقة منتظمة ومرنة تزيد من قوتها وتأثيرها.
- **العالمية والكونية:** تمثل التكنولوجيا ساحةَ عمل مفتوحة تنقل المعلومات عبر مسارات عالمية معقدة، وهي تُمكّن رأس المال من التحرك والانسياب إلكترونيًا عبر مختلف مناطق العالم .تجمع هذه الخصائص بين البساطة والمرونة، مما يجعل التحول الرقمي آلية حيوية لتعزيز الاتصال والمعرفة وتطوير الحياة اليومية بمختلف أبعاده. (بوضياف، 2021، صفحة 71)

3- تقنيات التحول الرقمي

يوجد العديد من تقنيات التحكم الرقمي التي يمكن استخدامها داخل المؤسسات لضمان تحسين الأداء وزيادة الفعالية، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية، ومن أبرز هذه التقنيات:

3-1-الخدمات السحابية (Cloud technology): يمكن استخدام تقنيات الحوسبة السحابية في المؤسسات للاحتفاظ بالبيانات الخاصة بشكل آمن. هذه البيانات قد تكون موجودة على خوادم متصلة بشكل دائم بالإنترنت أو معزولة داخل موقع المؤسسة نفسه.

3-2-إنترنت الأشياء (Internet of things): أما إنترنت الأشياء فتشير إلى الأجهزة المتصلة بالإنترنت، والتي تتيح من خلالها التحكم والمراقبة عن بُعد للعديد من العمليات، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات.

3-3-الذكاء الاصطناعي والتعليم الآلي: بالنسبة للذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، ورغم اختلافهما المفاهيمي، إلا أنهما يُستخدمان بشكل متكامل. يُعتبر التعلم الآلي عنصراً أساسياً في تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتطويرها. هذه التقنيات شهدت انتشاراً واسعاً في السنوات الأخيرة وساهمت في تحسين العمليات التجارية ودعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل أكثر دقة وملائمة. (صفافيح و معمري، 2023-2024، صفحة 08)

3-4-تحليل البيانات الضخمة: أما تحليل البيانات الضخمة، فهو عملية تستفيد من الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحسين تجربة العملاء وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى التنبؤ بعمليات الصيانة الذاتية للأجهزة والمعدات. يُساعد أيضاً في وضع استراتيجيات للعمل المستقبلي ومراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعّال.

3-5-البلوكشين(Blockchain) :هي صفوف من البيانات تُحفظ في دفتر أستاذ رقمي، يمكن مشاركته عبر شبكات الكمبيوتر .يُعتبر هذا السجل موثوقًا ويمكن من خلاله تنفيذ المعاملات بدقة .يتم تخزينه عادةً على خادم المؤسسة لإدارة البيانات بشكل متكامل، مما يتيح تتبع العمليات وسلاسل التوريد بكفاءة. (بكة، 2024، صفحة 03)

3-6-أتمتة العمليات الروبوتية RPA :تقنية تهدف إلى ربط العمليات وتطبيق الأتمتة بين الأنظمة المختلفة لميكنة الأعمال، وتُستخدم للتخلص من المهام اليدوية المتكررة، مما يُساهم في تحسين الجودة وزيادة الكفاءة.

3-7-وسائل التواصل الاجتماعي (Social media) :تجمع وسائل التواصل الاجتماعي بين عدة جوانب من التكنولوجيا الرقمية لتُمكّن المستخدمين من التفاعل من خلال النصوص، الصور، الفيديوهات وغيره. (صفافيح و معمري، 2023-2024، صفحة 09)

3-8-الأمن السيبراني (Cyber Securit) : يساهم في حماية الأنظمة التشغيلية من محاولات الاختراق غير المصرح بها أو الأنشطة غير الشرعية، كما يعزز أمان الشبكات والأنظمة المعلوماتية، بالإضافة إلى ضمان حماية البيانات الشخصية وسريتها وخصوصيتها.

3-9-الواقع المعزز والواقع الافتراضي(AR & VR) :ننسخة تفاعلية تعتمد على دمج الواقع الحقيقي مع العناصر المرئية الرقمية، مثل الأشكال والصوتيات، إلى جانب تحفيز الحواس الأخرى باستخدام تقنية التصوير ثلاثي الأبعاد. (مرسي و موساوي، 2023، صفحة 527)

4-مراحل التحول الرقمي.

التحول الرقمي ليس عملية يمكن أن تتم بشكل فوري أو بين ليلة وضحاها، بل يتطلب دراسة متأنية وتخطيطًا دقيقًا ومكثفًا. تختلف تفاصيل عمليات التحول الرقمي بين المؤسسات حسب طبيعة عمل كل منها، إلا أنها غالبًا ما تتبع مسارًا مشتركًا.

في حالة البنوك، يتم تنفيذ التحول الرقمي عادةً عبر ثلاث مراحل رئيسية تتمثل في الآتي: (امين، 2022، صفحة 23)

أولا: مرحلة الرقمنة: وهي المرحلة الأولى من مراحل التحول الرقمي، وتُركّز بشكل أساسي على النمذجة .تُعنى هذه المرحلة بتحويل المستندات الورقية والنماذج وتوقيعات العملاء إلى صيغة رقمية بحيث يمكن للحواسيب معالجتها والتعرف عليها بسهولة .وبصورة عامة، يمكن تعريف الرقمنة بأنها عملية تحويل الوثائق والعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة، مثل البنك، إلى شكل رقمي .ومن أبرز أمثلتها استخدام الحاسوب والبرمجيات والأجهزة المخصصة لرقمنة وتسجيل العمليات الورقية. (وهابي و علواش، 2023-2024، صفحة 12)

ثانيا :مرحلة التمثيل المرئي: تُعد هذه المرحلة الثانية في عملية التحول الرقمي، وتهدف إلى رقمنة العمليات الحالية للبنك من خلال استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير عمليات رقمية متكاملة داخل هيكل البنك. يشمل ذلك توظيف المواقع الإلكترونية وإنشاء قنوات اتصال حديثة عبر الإنترنت، مما يسهم في تعزيز مستوى تفاعل العملاء مع البنك بشكل أكبر .يمكن وصف هذه المرحلة بأنها تحويل العمليات المصرفية التقليدية مثل الإيداع والتحويلات إلى عمليات رقمية، مما يساهم في زيادة فرص جذب عدد أكبر من العملاء.

ثالثا: مرحلة التحول الرقمي: وهي المرحلة الأكثر شيوعًا واستخدامًا في الوقت الحالي .يُعتبر التحول الرقمي عملية تغيير في الثقافة وطريقة تعامل البنوك من خلال تطوير نماذج أعمال جديدة تعتمد على تطبيق تقنيات حديثة . وتشمل هذه التقنيات الأجهزة المادية، والبرمجيات، وشبكات الإنترنت، بالإضافة إلى الابتكارات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء .العمل بهذه التقنيات المتقدمة يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية. (وهابي و علواش، 2023-2024، صفحة 12)

المطلب الاول: تعريف التنظيم الاجتماعي للعمل.

1-تعريف التنظيم الاجتماعي للعمل:

فيما يلي نستعرض مجموعة من التعريفات التي سعى أصحابها من خلالها إلى تقديم تفسير لهذا المفهوم، كلٌ بحسب وجهة نظره:

يعرفه **أحمد الأصفر** التنظيم الاجتماعي على أنه دراسة علمية متخصصة لمختلف أنماط التنظيم الاجتماعي، بما يشمل المؤسسات والتنظيمات والاتحادات. تتم هذه الدراسة من خلال تحليل الآليات التي تسهم في تعزيز الوحدة والتماسك داخل هذا التنظيم من جهة، ومن جهة أخرى في ضوء القيم الاجتماعية والمعايير التي تضبط الأخلاقيات

داخل المجتمع, وتهدف كذلك إلى تحديد أنماط التفاعل بين مكونات التنظيم ضمن بيئته العامة وفي سياق علاقاته مع المجتمع المحيط. (الاصفر و عقيل، 2002-2003، صفحة 20)

تعرفه **عائشة التايب** هذا المجال على أنه فرع من فروع علم الاجتماع، يركز على تطبيق نظريات ومفاهيم علم الاجتماع وأدواته التحليلية لدراسة التنظيمات .بمختلف أنماطها وأهدافها المتباينة وتكمن أهمية هذا المجال في ارتباطه الوثيق بالنظرية العامة لعلم الاجتماعع. (التايب، 2011، صفحة 21) ومعتمد بذلك بتعريف **طلعت إبراهيم لطفي**، الذي يشير إلى أن أهمية دراسات علم اجتماع التنظيم والعمل قد ازدادت بشكل ملحوظ نتيجة استنادها إلى نظريات علم الاجتماع، بالإضافة إلى تصاعد الاهتمام بالتنظيمات في العصر الحديث. (لطفي، 2007، صفحة 19)

كما يعرفه ميتشل أيضا بأنه: تحليل النظم الصناعية و التنظيمات و للعلاقات فيما بينها و كذلك العلاقات بين الظواهر الصناعية و النظم في المجتمع الأكبر.

وفي تعريف أخر: هو العلم الذي يركز على دراسة العوامل الاجتماعية والتفاعلات البشرية، مع تسليط الضوء على العلاقات الإنسانية والصناعية. كما يهتم بتنظيم الهياكل الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسات التي تنتمي إلى المجتمع.

و هذه مجموعة من التعارف حاول من خلالها أصحابها إعطاء تعريفهم أو تقريبهم لمفهوم علم اجتماع التنظيم و العمل ، كل حسب وجهة نظره إلا أنها تشترك في فكرة مهمة و أساسية إلا و هي إن التنظيم هو الموضوع الأساسي و المحوري لهذا الميدان العلمي أي إن: (جابري، 2023، صفحة 09)

علم اجتماع التنظيم والعمل هو أحد فروع علم الاجتماع الذي يركز على دراسة التنظيمات بمختلف أشكالها وأنواعه.

2-أبعاد علم اجتماع التنظيم:

2-1-البعد البنيوي (الهيكلي): يركّز على دراسة الهيكل التنظيمي، مثل:

- تقسيم العمل.
- التسلسل الهرمي للسلطة.
- توزيع الأدوار والمسؤوليات.

وقد تناول إميل دوركايم هذا البعد من خلال مفهوم تقسيم العمل، حيث اعتبره أساس التماسك الاجتماعي داخل التنظيمات.

2-2-البعد الوظيفي: يهتم بوظائف التنظيم والعمل، مثل:

- تحقيق الإنتاجية.
- ضمان الاستقرار التنظيمي.
- تحقيق التكيف مع البيئة.

يرتبط هذا البعد بالاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع الذي يرى أن كل عنصر داخل التنظيم يؤدي وظيفة تساهم في استمراره.

2-3- البعد الاجتماعي (العلاقات المهنية): يركّز على:

- التفاعل بين العاملين.
- العلاقات الرسمية وغير الرسمية.
- جماعات العمل.

وقد أبرزت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية العلاقات الاجتماعية في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء.

2-4-البعد الثقافي: يهتم بالقيم والمعايير داخل التنظيم، مثل:

- ثقافة العمل.
- الانضباط.
- الالتزام المهني.

وقد ركّز ماكس فيبر على دور القيم في توجيه السلوك داخل العمل، خاصة من خلال مفهوم العقلنة.

2-5-البعد السلطوي (السلطة واتخاذ القرار) يتناول:

- أنماط القيادة.
- مصادر السلطة (رسمية/غير رسمية).
- آليات اتخاذ القرار.

ويرتبط هذا البعد بنظرية السلطة عند ماكس فيبر الذي ميّز بين السلطة التقليدية، الكاريزمية، والعقلانية القانونية.

2-6-البعد التكنولوجي: يركّز على تأثير التكنولوجيا في:

- تنظيم العمل.
- طبيعة المهام.
- العلاقات المهنية.

ويُعد هذا البعد مهمًا في ظل التحول الرقمي، حيث غيّر من أنماط العمل والتنظيم.

2-7- البعد الاقتصادي: يتعلق بـ:

- الإنتاجية.
- تقسيم الموارد.
- سوق العمل.

ويبرز العمل كوسيلة لتحقيق الدخل ومحدد للمكانة الاجتماعية.

3-تطور علم اجتماع التنظيم والعمل.

يحتاج الإنسان منذ مولده للتنظيمات من اجل تقيده ضمن المواليد واستخراج مايفيد مفارقته للحياة وعبر الفترة الزمنية التي يعيشها لا يستطيع الإستعناء عن التنظيمات التي تدخلت في تثقيفه وتعليمه و ترتيبه إلى جانب أسرته, بل وأصبحت تنظيمات العمل مجالا لكسب رزقه وطريقه لتحسين مستوى معيشته وتحقيق استقراره الاجتماعي.

منذ لحظة ولادته، يحتاج الإنسان إلى وجود تنظيمات تسجل بياناته ضمن المواليد وتوثق الإحداث المرتبطة بحياته، بما في ذلك نهايتها.وخلال مسيرة حياته, ليمكنه الاستغناء عن تلك التنظيمات التي تسهم في تثقيفه وتعليمه وترتيب شؤونه الى جانب دور أسرته. بل إن تنظيمات العمل أصبحت أساسية لتامين مصدر رزقه والإسهام في تحسين ظروف معيشته، وتحقيق الاستقرار الاجتماعي الذي ينشده.

هذه التنظيمات التي أخدت في تطور والتوسع وتشابك العلاقات بين عناصرها خاصة بعد الثورة الصناعية حيث برزت المصانع الكبرى و متابعها من تنظيمات أخرى ومن تقسيم للعمل و التخصص ... ودخول الآلة إلى حياة الإنسان كلها عوامل جعلت هذه التنظيمات مجالا للعديد من الدراسات التي اهتمت بمجال العمل والتصنيع وما به من مشاكل ونزاعات.

و دوما ومن اجل إشباع أهداف أصحاب المصانع والشركات الكبرى في زيادة الأرباح عجت هذه الفترة من تاريخ البشرية بالعديد من الدراسات والأبحاث التي أبدع القائمون عليها في بذل ما يستطيعون من اجل الوصول إلى أعلى نسب الإنتاج و زيادة مرد ودية العامل.

الدراسات الاجتماعية هي أيضا حضت بنصيب وافر من هذه الأبحاث والتي أسهمت بدورها في بلورة العديد من الأفكار والاتجاهات النظرية التي أسست فيما بعد, ما يعرف بعلم اجتماع التنظيم والعمل إذ كان الاهتمام بالتنظيمات جاء متأخرا قليلا حيث تركز الاهتمام في البداية على المصانع وما كانت تعج به ظواهر للدراسة. (جابري، 2023، صفحة 98)

فعلم اجتماع التنظيم واحدا من ميادين علم الاجتماع الأكثر حداثة لاتصال موضوعاته اتصالا مباشرا بقضايا علم الاجتماع المعاصر على الرغم من أن التحليل الاجتماعي لقضايا التنظيم في أعمال أهم رواده في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر , ومنه يمكن القول:

إن علم اجتماع التنظيم في نشأته ارتبط ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي. (الساعاتي، 1980، صفحة 05)

ففي عام 1944 استكمل إلتون مايو وزملاؤه دراستهم التي قاموا بأجرائها في عدة تنظيمات صناعية وهي:

- مصنع النسيج بفيلادلفيا.
- مصنع الطائرات في كاليفورنيا.
- مصانع "هاوثورن" لانتاج الهواتف بشكياغو.

وبعد استكمل هذه الدراسات سالف الذكر, بدا العلماء في تطبيق نتائج دراستهم داخل تنظيمات العمل المختلفة. وقد اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة المجالات التجارية, والمستشفيات, والنقابات, والمصالح الحكومية, والمكتبات العامة, والمناجم, وغيرها من تنظيمات العمل المختلفة. (جابري، 2023، صفحة 99)

وقد ترتب على تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات المختلفة ظهور علم اجتماع التنظيم.

وقد تزايد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم بعد اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث, والذي يمكن أن يطلق عليه عصر التنظيمات, بعد أن أصبح للتنظيم دور واضح في الحياة الاجتماعية, وبعد أن أصبحت التنظيمات تحيط بالإنسان منذ مولده حتى انتهاء حياته. (لطفي، 2007، صفحة 21)

من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور علم اجتماع التنظيم:

- تراكم قدر كبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة.
- اتساع نطاق النمو التنظيمي.
- فاعلية الدور الذي يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية.
- التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات وما يترتب عليها من مشكلات تنظيمية. (جابري، 2023، صفحة 100)

4- النظريات المفسرة للتنظيم الاجتماعي للعمل.

4-1النظريات الكلاسيكية:

أكدت معظم النظريات التقليدية والبحوث السائدة وجود ظاهرة تنظيمية، مما أدى إلى ظهور عدة اتجاهات في دراسة هذه الظاهرة. تتعلق هذه النظريات بالتحليل العلمي لأعمال المنظمة، وتظهر كل من النظرية البيروقراطية ونظرية التقسيمات الإدارية كأهم معالم النماذج التقليدية التي سوف نتناولها في مايلي:

4-1-1النظرية البيروقراطية: تُعدّ النظرية البيروقراطية من أهم النظريات الكلاسيكية في التنظيم، وقد وضع أسسها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، حيث اعتبر البيروقراطية نموذجًا تنظيميًا عقلانيًا يهدف إلى تحقيق الكفاءة والانضباط داخل المنظمة.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الأساسية أهمها:

- الاعتماد على القوانين واللوائح الرسمية لتنظيم العمل .
- التوزيع الواضح للمهام والمسؤوليات بين الأفراد .
- وجود تسلسل هرمي للسلطة والإشراف داخل المنظمة .
- الفصل بين العلاقات الشخصية والعمل الرسمي .
- الاعتماد على الكفاءة والخبرة في التوظيف والترقية .
- تحقيق الحياد والموضوعية في العلاقات التنظيمية .

وتهدف البيروقراطية إلى ضمان حسن سير العمل وتحقيق الدقة والاستقرار داخل التنظيم من خلال وضوح القواعد وتحديد الاختصاصات. (عصمان، 2018-2019، صفحة 08)

4-1-2 نظرية الإدارة العلمية: ظهرت نظرية الإدارة العلمية مع التوسع الصناعي والتطور التكنولوجي خلال الفترة ما بين 1900 و1920، وارتبطت بأعمال فريدريك تايلور وعدد من رواد الإدارة. وقد هدفت إلى تحسين الإنتاجية وتنظيم العمل داخل المؤسسات بالاعتماد على الأساليب العلمية.

وترتكز هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الأساسية أهمها:

- استخدام الأساليب العلمية في الإدارة لرفع الكفاءة والإنتاجية .
- تقسيم العمل والتخصص لتحسين الأداء .
- دراسة الوقت والحركة لتقليل الجهد والحركات غير الضرورية .
- تنظيم العمل وتحديد مهام كل فرد بدقة .
- الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والرقابة داخل المؤسسة .
- الاعتماد على الحوافز المادية لتشجيع العمال .
- التركيز على الجوانب الفنية والهندسية في العمل .
- النظر إلى العامل باعتباره عنصرًا إنتاجيًا لتحقيق أكبر مردود ممكن .

وتهدف الإدارة العلمية إلى تحقيق الفعالية والكفاءة داخل التنظيمات الصناعية من خلال التنظيم الدقيق للعمل وتحسين أساليب الأداء. (عصمان، 2018-2019، صفحة 12)

4-1-3 نظرية التقسيمات الإدارية: تركّز نظرية التقسيمات الإدارية على تنظيم العمليات الداخلية للمنظمة، وترى أن كفاءة المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الإدارة والمشرفين في تنظيم العمل وتوجيهه.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الأساسية أهمها:

- تحديد أهداف المنظمة بشكل واضح .
- تحديد الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق الأهداف .
- تجميع الأنشطة المتشابهة داخل أقسام ووحدات إدارية .
- تقسيم العمل وتوزيع المهام حسب التخصص والكفاءة .
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل الهيكل الإداري .
- تحقيق التنسيق والتنظيم الفعال بين مختلف الأقسام .

وتهدف هذه النظرية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة من خلال حسن توزيع العمل وتنظيم الهيكل الإداري بشكل واضح ومنظم.(عصمان، 2018-2019، صفحة 16)

4-2 النظريات السلوكية:

ظهرت المدرسة السلوكية نتيجة الحاجة إلى تحقيق التوازن بين الجوانب المادية والإنسانية داخل التنظيم الصناعي، بعدما ركّزت النظريات الكلاسيكية على الجوانب الفنية والمادية للإنتاج. وقد أكّد أوليفر شيلدون أن الصناعة لا تُعدّ مجرد تنظيم مادي، بل هي أيضًا تنظيم إنساني يعتمد على جهود الأفراد وعلاقاتهم داخل العمل. لذلك اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة السلوك الإنساني والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، مع التركيز على أهمية المناخ التنظيمي والروح المعنوية في تحسين الأداء وتحقيق فعالية التنظيم.

4-2-1 مدرسة العلاقات الإنسانية: يمكن القول إن حركة العلاقات الإنسانية كان لها دور بارز في توسيع مجال البحث في تطوير المنظمات، حيث ساهمت أفكار إلتون مايو في إبراز مجموعة من المتغيرات الأساسية التي أثّرت في فهم السلوك التنظيمي. وقد ركّزت هذه الحركة على عدد من الجوانب المهمة لتحقيق فعالية التنظيم، من أبرزها:

- تحقيق التكامل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي :التأكيد على أهمية التفاعل بين الهياكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية داخل المنظمة لما له من أثر في تحسين الأداء .
- دور الحوافز في زيادة الإنتاجية :إبراز أهمية الحوافز بمختلف أنواعها (المادية والمعنوية) في رفع مستوى أداء العاملين وتحفيزهم .
- تأثير جماعة العمل :التركيز على دور جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية، وما تتركه من آثار إيجابية على زيادة الإنتاجية وتطوير التنظيم .
- أنماط التفاعل التنظيمي :الاهتمام بطبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، وأثر ذلك في تحسين التنسيق والتواصل داخل المنظمة .
- القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار :التأكيد على أهمية القيادة الجماعية وتشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بأهداف المنظمة .
- أهمية الاتصال التنظيمي :ضرورة مراعاة الأبعاد الرسمية وغير الرسمية في بناء نظام اتصال فعّال داخل المنظمة .(عصمان، 2018-2019، صفحة 22)

وبذلك، أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في إعادة توجيه الاهتمام نحو البعد الإنساني في التنظيم، باعتباره عنصرًا أساسيًا في تحقيق الكفاءة والفعالية.

4-2-2 مدرسة الفلسفة الإدارية: ترى مدرسة الفلسفة الإدارية أن سلوك المدير داخل المنظمة يعكس فلسفته ونظرته إلى العاملين، وقد قدّم دوغلاس ماكغريغور تصورين مختلفين لطبيعة الإنسان في العمل من خلال نظريتي (X)و.(Y)

أ -نظرية (X) :

تنطلق من نظرة تقليدية سلبية للعامل، وتفترض أن الأفراد:

- يكرهون العمل ويحاولون تجنبه .

- يحتاجون إلى الرقابة والتوجيه المستمر .
- يفضّلون تجنب المسؤولية وتلقي الأوامر .
- يسعون إلى الاستقرار أكثر من المبادرة والإبداع .

لذلك تؤكد هذه النظرية على أهمية الرقابة الصارمة والعقاب لتحقيق الانضباط والإنتاجية.

ب-نظرية (Y):

تقدّم نظرة إيجابية للعامل، وتفترض أن الأفراد:

- يحبون العمل إذا توفرت الظروف المناسبة .
- قادرون على تحمل المسؤولية والمبادرة .
- يعتمدون على الرقابة الذاتية أكثر من الرقابة الخارجية .
- يمتلكون قدرات إبداعية تساعد في حل المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة .

وتركّز هذه النظرية على أهمية توفير بيئة عمل مشجعة تقوم على الثقة والمشاركة وتحفيز العاملين. (عصمان، 2018-2019، صفحة 26)

2-3-نظرية التفاعل: انطلاقًا من أفكار ويليام فوت وايت، يمكن توضيح متغيرات نظرية التفاعل في إطار أكاديمي منظم، حيث تقوم هذه النظرية على مجموعة من المكونات الأساسية التي تُفسر طبيعة العلاقات داخل التنظيم الاجتماعي، وهي كالتالي:

- الأنشطة :وتشير إلى مجموع التصرفات الفردية والجماعية التي يقوم بها أعضاء المنظمة أثناء أدائهم لمهامهم الرسمية، والتي تعكس طبيعة السلوك اليومي داخل بيئة العمل .
- التفاعل :ويقصد به مجموع العمليات التي تنشأ نتيجة الاتصالات والعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، حيث يركز هذا العنصر على كيفية بدء الاتصال، ومدته، وآثاره، إضافة إلى النتائج المترتبة عن هذا التفاعل في أداء المهام التنظيمية .
- المشاعر :وتعبر عن الحالة الوجدانية والانفعالية للأفراد تجاه بيئة العمل والمحيط التنظيمي، بما في ذلك اتجاهاتهم واستجاباتهم السلوكية، ومدى التزامهم بالمنظمة، وكيف تؤثر هذه المشاعر في سلوكهم داخل العمل وخارجه .(عصمان، 2018-2019، صفحة 27)

وبذلك، تُبرز نظرية التفاعل أن السلوك داخل المنظمة لا يُفهم فقط من خلال الأدوار الرسمية، بل أيضًا من خلال الأنشطة اليومية، والعلاقات التفاعلية، والحالات الشعورية التي تؤثر في سلوك الأفراد وأدائهم التنظيمي.

2-4-نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة: تقوم نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة على تحليل أنماط السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، مع التركيز على إمكانية فهمه والتنبؤ به من خلال دراسة مختلف العوامل المؤثرة في الجماعات الصغيرة، خاصة ما يتعلق بالعلاقات غير الرسمية وأنماط التفاعل داخلها. تبرز النظرية مجموعة من العناصر الأساسية، أهمها:

- الجماعات الصغيرة والعلاقات غير الرسمية :حيث يتم التركيز على دراسة السلوك داخل الجماعات الصغيرة، وكيف تؤثر العلاقات غير الرسمية السائدة فيها على اتجاهات الأفراد وسلوكهم داخل المنظمة، باعتبارها عاملًا مهمًا في تفسير التفاعل الاجتماعي .
- التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة :يهتم هذا العنصر بكيفية حدوث التفاعل بين الأفراد داخل بيئة العمل، وما ينتج عنه من سلوكيات قد تتوافق أو تتعارض مع الأهداف التنظيمية .
- الأساليب التنظيمية الرسمية :وتشمل مختلف القواعد والإجراءات والهياكل الرسمية التي تعتمدها المنظمة لضبط السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المسطرة .(عصمان، 2018-2019، صفحة 28)

وبذلك، تسعى هذه النظرية إلى إبراز التوتر أو التناقض القائم أحيانًا بين ميول الأفراد داخل الجماعات غير الرسمية وبين متطلبات التنظيم الرسمي، وما قد ينتج عن ذلك من تأثيرات على أداء المنظمة وفعاليتها.

2-5-نظرية التنظيم الاجتماعي: يرى هذا الاتجاه في نظرية التنظيم أن العديد من المقاربات التقليدية ركّزت بشكل أساسي على البنية الداخلية للمنظمة وكيفيات تركيبها، حيث اهتمت بعمليات اتخاذ القرار، وأنماط التفاعل، وعلاقات القوة والسلطة، إضافة إلى تقسيم العمل داخل التنظيم،وهي تقوم على مجموعة من المعايير الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- النظرة الشمولية للمنظمة :حيث يُنظر إلى المنظمة باعتبارها نظامًا متكاملًا يشمل جميع المتغيرات والأجزاء المرتبطة بها، بما يسمح بفهم سلوكها بشكل عام والتنبؤ بنتائجه المحتملة .
- مطابقة المفهوم النظري للواقع التنظيمي :يؤكد هذا الاتجاه على ضرورة أن يكون مفهوم المنظمة قريبًا من الواقع الملموس، من خلال دراسة الأبعاد الأساسية المكوِّنة لها، بما يتيح فهمًا أفضل لسلوك الأفراد داخلها .
- تحديد المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي :حيث تساهم الصياغة الواضحة لمفهوم المنظمة في تحديد المتغيرات الأساسية والفرعية التي تتحكم في العلاقات داخلها، سواء بين الأفراد أو الجماعات .
- تعزيز القدرة على التحكم في السلوك التنظيمي :إن وضوح الإطار المفاهيمي للمنظمة يساعد على تحديد العلاقات بين المتغيرات وربطها ببعضها البعض، مما يمكّن من فهم السلوك التنظيمي بشكل أدق، ويساهم في توجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .(عصمان، 2018-2019، صفحة 28)

وبذلك، يهدف هذا التصور إلى تقديم قراءة شاملة للمنظمة باعتبارها نظامًا متكاملاً يمكن دراسته وفهم سلوك أفراده من خلال تحليل عناصره الداخلية والعلاقات القائمة داخله.

3-النظريات الحديثة في التنظيم:

3-1-نظرية النظام التعاوني: تُعدّ نظرية النظام التعاوني من أبرز التصورات التي ركّزت على البعد الإنساني في التنظيم، حيث يرى تشيستر بارنارد أن المنظمة تمثل نظامًا تعاونيًا يقوم أساسًا على فعالية التعاون بين أعضائه، وأن استمرارها مرهون بقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال مجموعة من الأنشطة المنسقة بوعي وإدراك.

وتفترض هذه النظرية أن المنظمة ليست كيانًا مستقلًا، بل هي وحدة فرعية ضمن نظام اجتماعي أكبر، تضم بدورها وحدات أصغر، وتنشأ بينها علاقات تفاعلية متبادلة. كما تؤكد على أن العنصر البشري هو الأساس في بناء العلاقات التعاونية داخل المنظمة.

وفي هذا السياق، شدّد بارنارد على أهمية التنظيم غير الرسمي، باعتباره شبكة من العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، لا تقل أهمية عن التنظيم الرسمي، بل تؤثر فيه وتتأثر به. كما أشار إلى أن هذا التنظيم لا يتميز بهيكل واضح وثابت، وإنما يتشكل وفق طبيعة العلاقات وحجم التنظيم. (عصمان، 2018-2019، صفحة 32)

وبذلك، ركّزت نظرية النظام التعاوني على دور الاتصال والتفاعل الاجتماعي في دعم الأنشطة التعاونية، باعتبارها أساس تحقيق التوازن والاستمرارية داخل المنظمة.

3-2-نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي: يعدّ نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي امتدادًا للتطورات الفكرية التي جاءت نتيجة قصور بعض الأطروحات السلوكية في تقديم تفسير شامل ودقيق للسلوك الإنساني داخل التنظيم. فعلى الرغم من إسهامات المدرسة السلوكية في دراسة جوانب متعددة مثل القيادة، والحوافز، والتنظيم غير الرسمي، والمناخ التنظيمي، والمتغيرات البيئية، إلا أن الحاجة بقيت قائمة لفهم أعمق لآليات اتخاذ القرار داخل المنظمات.

بحيث ارتبطت هذه النظرية بأعمال هربرت سيمون، الذي قدّم تصورًا واضحًا لعملية اتخاذ القرار، معتبرًا إياها جوهر العملية الإدارية وأساس تحليل السلوك التنظيمي. كما ساهم، إلى جانب جيمس مارش، في تطوير مفهوم التوازن التنظيمي، في امتداد لفكر تشيستر بارنارد.

ويرى سيمون أن السلوك التنظيمي الرشيد يقوم على الاختيار بين البدائل المتاحة بطريقة عقلانية، مع تقديم نموذج "الرجل الإداري" كبديل عن "الرجل الاقتصادي" الذي افترضته المدرسة التقليدية. وقد ميّز بين نوعين من الرشد:

- الرشد الموضوعي :ويعني اتخاذ القرار على أساس الاختيار الأمثل من بين جميع البدائل الممكنة، بما يحقق أعلى منفعة ممكنة .
- الرشد الذاتي (المحدود :(ويشير إلى أن قرارات الأفراد تكون مقيدة بقدراتهم المعرفية وحدود المعلومات المتاحة لديهم، مما يجعلهم يختارون الحلول المقبولة بدلًا من المثالية. (عصمان، 2018-2019، صفحة 34)

كما انطلق هربرت سيمون في تفسيره لمفهوم التوازن التنظيمي من اعتبار المنظمة نسقًا قائمًا على عملية اتخاذ القرار، حيث حدّد مجموعة من العناصر الأساسية التي يقوم عليها هذا التوازن، ويمكن تلخيصها كما يلي:

- **اتخاذ القرار** :تُعدّ المنظمة هيكلًا من العلاقات والاتصالات بين عناصرها، يقوم على سلسلة مترابطة من القرارات الهادفة إلى تحقيق الأهداف من خلال أنشطة متنوعة .
- **البيئة التنظيمية** :يعمل الأفراد ضمن بيئة اجتماعية محدودة تؤثر في عدد البدائل المتاحة أمامهم، مما يفرض عليهم المفاضلة بينها واختيار الأنسب وفق هذه المحددات .
- **دور الجماعة** :تتخذ عملية اتخاذ القرار طابعًا جماعيًا، حيث يُسهم وجود الجماعة في ترجيح الرأي الجماعي وتعزيز فعالية القرارات .
- **التخصص والهرمية** :يعتمد التنظيم على مبدأ تقسيم العمل والتخصص، إلى جانب التدرج الهرمي في بناء الهيكل التنظيمي لضمان وضوح الأدوار وتنسيق الجهود .
- **الالتزام بالقرارات** :يتطلب تحقيق أهداف المنظمة التزام جميع الأعضاء بالقرارات المتخذة، ويتم ذلك عبر مجموعة من الوسائل مثل: استخدام السلطة، وتعزيز الولاء التنظيمي، والاعتماد على الكفاءة، وتفعيل الاتصال، والتدريب المستمر .
- **التوازن بين المغريات والإسهامات** :تقوم قوة التنظيم على تحقيق توازن بين ما يقدمه الأفراد من إسهامات، وما يحصلون عليه من حوافز ومكافآت، بما يعزز ولاءهم ويضمن استمرارية التنظيم. (عصمان، 2018-2019، صفحة 35)

3-3-نظرية الإدارة بالأهداف: تُعرَّف المنظمة في هذا الإطار بأنها تجمع بشري يتم إنشاؤه أو إعادة بنائه بهدف تحقيق أهداف اجتماعية محددة، ويشمل هذا التعريف مختلف أنواع المنظمات على اختلاف وظائفها وأنشطتها، باستثناء التنظيمات الطبيعية التي تتكوّن تلقائيًا مثل الأسرة أو الأمة.

وفي تحليله لخصائص المنظمة، يبيّن أميتاي إتزيوني أن كل منظمة تقوم على مجموعة من المقومات الأساسية التي تميزها، من أبرزها:

- تقسيم العمل وتوزيع السلطات :حيث تعتمد المنظمة على توزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد، إلى جانب تحديد قنوات الاتصال ومستوياته بما يضمن تحقيق أهدافها .
- مراكز القوة داخل المنظمة :تؤكد النظرية على ضرورة وجود مركز أو عدة مراكز للقوة، وهي الجهات التي تتخذ القرارات وتسهر على تنفيذها، وتعمل على ضمان امتثال الأفراد للتعليمات. كما تختلف أشكال القوة باختلاف الوسائل المستخدمة، حيث صنّفها إلى :
  - قوة قاهرة (كالتهديد والعقاب).
  - قوة تعويضية (كالأجور والمكافآت والمنح).
  - قوة معيارية (مرتبطة بالقيم والرموز والمعايير).

- استبدال الأفراد :تشير إلى إمكانية التخلي العقلاني عن الأفراد غير القادرين على تحقيق أهداف المنظمة، واستبدالهم بآخرين أكثر كفاءة، بما يخدم فعالية التنظيم و إستمراريته. (عصمان، 2018-2019، صفحة 37)

3-5- نظرية (Z) في الإدارة اليابانية: تُعدّ نظرية (Z) في الإدارة اليابانية من أبرز الاتجاهات الحديثة التي ركّزت على البعد الإنساني داخل التنظيم، حيث استمدّت أسسها من الخصوصية الثقافية والاجتماعية والتربوية للمجتمع الياباني. وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المرتكزات الأساسية، من أهمها :**الثقة، والمهارة، والمودة**، مع التأكيد على تعميق العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.

وترتكز هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن فعالية التنظيم تتحقق من خلال تعزيز الروابط الاجتماعية بين الأفراد، وتنمية شعور الانتماء والولاء داخل المؤسسة. وقد اختلفت التفسيرات حول جذور الإدارة اليابانية، حيث يرى بعض الباحثين أنها تعود إلى طبيعة البناء الاجتماعي الذي يربط الأفراد بروابط قوية، بينما يربطها آخرون بالنظام الإقطاعي الذي ساد اليابان قديمًا، في حين تُرجعها دراسات أخرى إلى تأثير القيم الكونفوشيوسية التي أكدت على الانضباط والولاء والعمل الجماعي. وتمتاز المنظمة وفق نظرية كما يلي:

- التوظيف الدائم مدى الحياة.
- بطء في تقويم.
- عد تخصص.
- وسائل الرقابة الضمنية.
- اتخاذ القرار جماعيا.
- المسؤولية الجماعية.
- نظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين.
- الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية. (عصمان، 2018-2019، صفحة 39)

المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي على التنظيم الاجتماعي للعمل.

المطلب الأول: أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات وعلى الأداء الوظيفي للعاملين.

1-أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات:

شهدت المؤسسات المعاصرة تحسنًا ملحوظًا في مستوى كفاءتها نتيجة تبني التحول الرقمي، حيث ساهم إدماج التقنيات الحديثة في تطوير الأداء وتحسين فعالية مختلف العمليات التنظيمية. ويتجلى أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية، يمكن عرضها كما يلي:

1-2-تحسين الكفاءة التشغيلية:

يساهم التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة المهام الروتينية وتبسيط إجراءات العمل، إضافة إلى توفير معلومات دقيقة في الوقت الحقيقي. وقد أدى ذلك إلى تسريع إنجاز الأعمال وتقليل الجهد المبذول،

مما يسمح للعاملين بالتركيز على المهام الإستراتيجية، وبالتالي تحسين الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة. (بكة، 2024، صفحة 05)

1-2- تنفيذ المهام بدقة وتقليل الأخطاء:

أدى الاعتماد على الأنظمة الرقمية إلى تقليل الأخطاء البشرية المرتبطة بالإدخال اليدوي للبيانات، حيث أصبحت العمليات تتم بشكل آلي ودقيق. ويساهم ذلك في تعزيز موثوقية العمل والحد من المخاطر التنظيمية، خاصة تلك المرتبطة بأمن المعلومات وجودة البيانات.

1-3-تقليل التكاليف التشغيلية:

يساهم التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية من خلال تقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المهام، وتحسين استغلال الموارد المتاحة. كما تساعد الأنظمة الرقمية، مثل نظم تخطيط موارد المؤسسة، على تحقيق تكامل بين مختلف العمليات، مما يسمح بالكشف المبكر عن المشكلات ومعالجتها بكفاءة. وتؤدي تقنيات مثل الأتمتة والحوسبة السحابية دورًا مهمًا في تحسين استخدام الموارد وتخصيصها بشكل أكثر فعالية، وهو ما ينعكس في تقليل النفقات التشغيلية.

1-4- تحسين جودة المنتجات والخدمات:

يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تقليل الأخطاء البشرية وزيادة دقة العمليات وسرعتها. كما تتيح أنظمة إدارة الجودة للمؤسسات إمكانية اختبار المنتجات وتقييمها قبل طرحها في الأسواق. إضافة إلى ذلك، تساعد نظم إدارة دورة حياة المنتج على توفير بيانات دقيقة تسهم في تحسين الجودة وتعزيز كفاءة اتخاذ القرارات المرتبطة بالإنتاج. (بكة، 2024، صفحة 05)

1-5-تعزيز المرونة التنظيمية:

تُسهم الأدوات الرقمية في زيادة مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، حيث تمكنها من الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتغيرات بيئة العمل. كما تساعد هذه الأدوات على تطوير مهارات العاملين وتمكينهم من مواكبة التحولات الحديثة، مما يدعم قدرة المؤسسة على الابتكار وتحسين منتجاتها أو تقديم خدمات جديدة.

1-6-تحسين عملية صنع القرار:

يُتيح التحول الرقمي للمؤسسات إمكانية الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، من خلال استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة والتعلم الآلي. حيث توفر هذه التقنيات معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يساعد على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية بدلًا من الاعتماد على الحدس، وهو ما ينعكس إيجابًا على تحسين الأداء العام للمؤسسة.

ولا يقتصر تأثير التحول الرقمي على الجوانب التقنية والاقتصادية فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب الاجتماعية داخل المؤسسة، خاصة ما يتعلق بطبيعة العلاقات المهنية والتنظيم الاجتماعي للعمل.

2-أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين

لم تقتصر آثار التحول الرقمي على تحسين أداء المؤسسات فقط، بل امتدت لتشمل العاملين داخلها، حيث أصبح استخدام التقنيات الرقمية جزءًا أساسيًا من أداء المهام الوظيفية. وقد أدى ذلك إلى إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل، وأنماط التفاعل، ومستوى الكفاءة الفردية. ويتجلى أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في عدة جوانب، من أهمها:

2-1-تعزيز إنتاجية الموظفين:

يساهم التحول الرقمي في رفع إنتاجية العاملين من خلال رقمنة العمليات وتبسيط إجراءات العمل، وتحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة. كما أدى استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وأتمتة المهام إلى تقليل الوقت المستغرق في إنجاز الأعمال الروتينية، مما يتيح للموظفين التركيز على المهام ذات الطابع الاستراتيجي، وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية.

2-2-تحسين التعاون بين الموظفين:

أتاحت التقنيات الرقمية الحديثة وسائل اتصال متعددة وفعّالة، مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية والاجتماعات الافتراضية، مما ساهم في تعزيز التواصل بين العاملين. وقد أدى ذلك إلى تحسين مستوى التعاون، سواء بشكل متزامن أو غير متزامن، وساعد على تسريع حل المشكلات وتقليل فجوات الاتصال، حتى في ظل العمل عن بُعد. (بكة، 2024، صفحة 06)

2-3-زيادة مشاركة الموظفين:

يسهم التحول الرقمي في تعزيز مشاركة العاملين من خلال إشراكهم في استخدام وتطبيق التقنيات الحديثة، وتوفير برامج تدريبية تساعدهم على تطوير مهاراتهم الرقمية. كما يعزز هذا التوجه شعور الموظفين بالاهتمام والتقدير من قبل المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على مستوى رضاهم الوظيفي ويزيد من اندماجهم داخل بيئة العمل، إضافة إلى تحسين قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها.

2-4-تحقيق التوازن بين العمل والحياة:

أدى التحول الرقمي إلى توفير مرونة أكبر في أداء العمل، من خلال إتاحة إمكانية العمل عن بُعد، وسهولة الوصول إلى المعلومات والملفات، وتنظيم الوقت بشكل أكثر فعالية. ويساهم ذلك في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مما ينعكس إيجابًا على رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي.

2-5-توفير فرص التقدم الوظيفي:

يعد التحول الرقمي فرصة مهمة لتطوير المسار المهني للعاملين، حيث يساهم في تنمية مهاراتهم الرقمية وتوسيع خبراتهم العملية. كما يتيح لهم تولي أدوار ومسؤوليات جديدة، ويشجعهم على الابتكار واكتشاف حلول حديثة، مما يعزز من فرص الترقية والتقدم الوظيفي داخل المؤسسة. (بكة، 2024، صفحة 06)

ومنه يتضح أن التحول الرقمي لا يؤثر فقط على الأداء الفردي للعاملين، بل يمتد تأثيره ليشمل طبيعة العلاقات المهنية وأنماط التفاعل داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على التنظيم الاجتماعي للعمل.

المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على هيكلة العمل

يُعد التحول الرقمي من أهم العوامل التي أحدثت تغييرات جوهرية في هيكلة العمل داخل المؤسسات، حيث لم يقتصر تأثيره على استخدام التكنولوجيا فقط، بل امتد ليشمل إعادة تنظيم العلاقات المهنية، وتوزيع المهام، وأنماط الاتصال داخل التنظيم.

أولًا: ساهم التحول الرقمي في **إعادة هيكلة التنظيم الإداري** داخل المؤسسات، من خلال الانتقال من الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل أكثر مرونة وتفاعلية، تعتمد على تدفق أسرع للمعلومات وتقليل مستويات التسلسل الإداري، مما أدى إلى تسريع عملية اتخاذ القرار.

ثانيا: أدى إلى **تغيير طبيعة تقسيم العمل،** حيث أصبحت المهام تعتمد بشكل أكبر على الأنظمة الرقمية والأتمتة، مما قلل من الأعمال الروتينية وزاد من التركيز على المهام التحليلية والإبداعية، وهو ما انعكس على رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة.(Westerman, 2014, p. 127)

ثالثا: ساهم التحول الرقمي في **تعزيز العمل التشاركي والعمل عن بعد،** حيث أتاحت المنصات الرقمية أدوات للتواصل والتنسيق بين العاملين دون الحاجة إلى التواجد الفعلي، مما أدى إلى ظهور أنماط جديدة من التنظيم تعتمد على الشبكات بدلًا من التدرج الإداري التقليدي.

رابعا: أدى إلى **إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات** داخل المؤسسة، بحيث أصبح الاعتماد أكبر على الكفاءات الرقمية، وظهرت وظائف جديدة مرتبطة بإدارة البيانات، وأمن المعلومات، والتحليل الرقمي، مما غيّر من طبيعة الهيكلة الوظيفية.

خامسا: ساهم التحول الرقمي في **رفع كفاءة الأداء التنظيمي** من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتسريع العمليات الإدارية والإنتاجية. (Brynjolfsson, 2014, p. 11)

المطلب الثالث: مراحل التحول الرقمي في التنظيم ونماذجه.

3-1: مراحل التحول الرقمي في المنظمات:

تمر عملية التحول الرقمي داخل المنظمات عبر مجموعة من المراحل المتتابعة، والتي تعد أساسية لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه الإستراتيجية. وتتمثل أهم هذه المراحل فيما يلي: (نجم، 2004، صفحة 44)

1-المرحلة الأولى: بناء إستراتيجية التحول الرقمي:

تُعد هذه المرحلة من أهم المراحل وأكثرها حيوية، إذ تمثل الأساس الذي يقوم عليه نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة. وفيها يتم صياغة رؤية إستراتيجية واضحة، مع إعادة النظر في رسالة المنظمة بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية.

كما تتضمن هذه المرحلة الانتقال من نموذج الأعمال التقليدي إلى نموذج أعمال رقمي يعتمد على التقنيات الحديثة، إضافة إلى العمل على تغيير الثقافة التنظيمية بما يدعم التحول الرقمي ويعزز تقبّله داخل المؤسسة.

وتتم هذه المرحلة من خلال مجموعة من الخطوات الأساسية، أهمها:

- تحديد الرؤية المستقبلية للتحول الرقمي داخل المؤسسة .
- تحليل وتحديد القدرات والإمكانات الحالية للمنظمة .
- اختيار التقنيات الرقمية المناسبة لاعتمادها في العمل .
- تعزيز وتطوير البنية التحتية لشبكات الاتصال والإنترنت .
- تطوير نموذج أعمال جديد يتماشى مع البيئة الرقمية .
- دراسة المنافسين في نفس المجال من حيث الموقع الجغرافي والقيمة المقدمة .
- تقييم الثقافة التنظيمية الحالية وتحديد التغيرات المطلوبة لدعم التحول الرقمي والعمل على تطويرها .
- تحقيق التكامل بين الأنشطة الإدارية المختلفة والإستراتيجية الرقمية للمؤسسة .
- توفير أنظمة فعالة لأمن المعلومات وحماية البيانات .

2-دعم إستراتيجية التحول الرقمي:

يتطلب نجاح التحول الرقمي دعمًا قويًا من الإدارة العليا داخل المؤسسة، حيث تلعب القيادة دورًا محوريًا في اتخاذ قرار التحول الرقمي وتوفير الظروف الملائمة لتطبيقه.

ويشمل هذا الدعم تقديم التحفيز المعنوي للعاملين من خلال التكوين والتدريب على استخدام التقنيات الحديثة، إضافة إلى توفير الدعم المادي اللازم لتذليل العقبات التي قد تواجه عملية التحول.

كما يتطلب ذلك بناء هيكل تنظيمي مرن يواكب التغيرات الرقمية، مع اعتبار التحول الرقمي استثمارًا طويل المدى يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها.

3-تنفيذ وتقييم الإستراتيجية الرقمية:

بعد وضع الإستراتيجية الرقمية، يتم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ الفعلي، حيث تقوم المؤسسة بتشكيل فريق متخصص يتولى تطبيق خطة التحول الرقمي ومتابعة مختلف مراحلها.

كما تشمل هذه المرحلة مراقبة الأداء بشكل مستمر، مع العمل على تقييم النتائج وتصحيح الانحرافات عند الحاجة، بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة بشكل فعال ومنظم. (سي طيب، 2024، صفحة 138)

يتضح أن التحول الرقمي عملية تدريجية تمر بعدة مراحل مترابطة تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي، مرورًا بالدعم والتنفيذ، وصولًا إلى التقييم والمتابعة، وهو ما يضمن تحقيق تحول رقمي ناجح داخل المؤسسات.

3-2- نماذج التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات الرقمية:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود عدة نماذج تفسر عملية انتقال المنظمات من الطابع التقليدي إلى الطابع الرقمي، حيث يختلف كل نموذج في طريقة تناوله للتحول الرقمي وتركيزه على الجوانب التقنية أو التنظيمية أو المدمجة بينهما. ومن أبرز هذه النماذج ما يلي (نجم، 2004، صفحة 45):

1-النموذج الفني:

يركز النموذج الفني على الجانب التقني في عملية التحول الرقمي، حيث يعتمد على توظيف البحوث التطبيقية، وعلوم الحاسوب، والإحصاء، ونظم المعلومات في تطوير أداء المنظمة.

ويقوم هذا النموذج على تحويل المنظمة إلى بيئة رقمية من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة والبرمجيات المتطورة. إلا أنه يُوجَّه له نقد كونه يركز بشكل كبير على الجوانب التقنية ويُهمل الجوانب البشرية والتنظيمية، مما قد يؤدي إلى ظهور مقاومة التغيير داخل المؤسسة.

2-النموذج السلوكي:

يركز هذا النموذج على الجانب الإنساني والسلوكي داخل المنظمة، حيث يهتم بتغيير ثقافة الأفراد وتعزيز تقبلهم للتحول الرقمي.

ويهدف إلى تقليل مقاومة التغيير من خلال التأثير على سلوك العاملين وتطوير بيئة تنظيمية مرنة تساعد على تبني الرقمنة بشكل تدريجي. إلا أنه يُنتقد أيضًا لكونه يُهمل الجوانب التقنية الضرورية لنجاح التحول الرقمي.

3-النموذج التكاملي (الدمج بين الفني والسلوكي):

يُعد هذا النموذج محاولة للجمع بين الجوانب التقنية والسلوكية في آن واحد، حيث يركز على تحقيق التوازن بين التكنولوجيا الحديثة وسلوك الأفراد داخل المنظمة.

ويهدف إلى خلق انسجام بين الأنظمة الرقمية والموارد البشرية، من خلال تطوير البنية التقنية مع العمل في الوقت نفسه على تغيير الثقافة التنظيمية. غير أن من أبرز انتقاداته أنه قد لا يراعي بشكل كافٍ العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة.

4-نموذج إدارة الأصول الرقمية:

يعتمد هذا النموذج على إسناد مهمة إدارة البيانات والأصول الرقمية إلى مؤسسات أو شركات متخصصة خارج المنظمة، حيث تتولى هذه الجهات حفظ البيانات وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة.

ورغم فعاليته من حيث التنظيم والتقنية، إلا أنه يُعتبر مكلفًا، كما أنه يقلل من اكتساب العاملين داخل المنظمة للمهارات الرقمية، نظرًا لاعتمادهم على جهات خارجية في إدارة البيانات.

5-نموذج التحول المتكامل:

يقوم هذا النموذج على إحداث تغيير شامل في جميع مستويات المنظمة بشكل متزامن، بدءًا من القيادة العليا وصولًا إلى العمليات التشغيلية.

ويركز على رقمنة جميع عناصر المنظمة، من المدخلات إلى المخرجات، مع إعادة تصميم العمليات وتحليلها واختيار البدائل المناسبة لها. ويحتاج هذا النموذج إلى خبراء وكفاءات عالية في مجال التحول الرقمي لضمان نجاح عملية التغيير الشامل. (سي طيب، 2024، صفحة 139)

توضح هذه النماذج أن التحول الرقمي في المنظمات لا يتم بطريقة واحدة، بل يمكن أن يأخذ أشكالًا متعددة تختلف حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها، إلا أن النموذج الأكثر فعالية غالبًا هو الذي يدمج بين الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية بشكل متوازن.

المطلب الرابع: تحديات الإستراتجية للتحول الرقمي في المنظمات وسبل مواجهتها:

4-1-التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي في المنظمات:

تواجه عملية التحول الرقمي داخل المنظمات مجموعة من التحديات الإستراتيجية التي قد تعيق تحقيق أهدافها، وتحدّ من فعالية رقمنة المؤسسات. وفي هذا الإطار، يمكن تلخيص أبرز هذه التحديات فيما يلي:

1-نقص المهارات التقنية لدى العاملين:

يُعد نقص المهارات التقنية لدى العاملين داخل المنظمة من أبرز العوامل التي تعيق نجاح التحول الرقمي، حيث إن هذا التحول يتطلب توفر كفاءات قادرة على استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة بكفاءة. لذلك، فإن إعداد إستراتيجية رقمية فعّالة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تأهيل الموارد البشرية وتطوير مهاراتها بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية.

2-الثقافة التنظيمية المقاومة للتغيير:

تُعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح أو فشل التحول الرقمي، وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة.

وفي كثير من الحالات، قد تشكل هذه الثقافة عائقًا أمام التغيير، خاصة إذا كانت قائمة على التمسك بالأساليب التقليدية ورفض تبني الممارسات الرقمية الحديثة، مما يؤدي إلى مقاومة عملية التحول الرقمي ويحد من فعاليتها.

3-ضعف التنسيق داخل المنظمة:

يُعد ضعف التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية من العوامل التي تؤدي إلى فشل التحول الرقمي، حيث يتطلب هذا الأخير وجود تواصل فعّال بين جميع الفاعلين داخل المؤسسة. كما أن غياب الوضوح في تحديد الأدوار

والمسؤوليات والأهداف يعرقل تنفيذ الإستراتيجية الرقمية بشكل منظم، ويؤثر سلبًا على سير العمل (بلكو و بن عبد الرحمان، 2023، صفحة 29).

4-غياب إستراتيجية فعّالة للتحول الرقمي:

يُعتبر غياب إستراتيجية واضحة من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند الانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي. إذ يتطلب هذا التحول تخطيطًا محكمًا يضمن سير العملية بسلاسة. وفي حال عدم توفر إستراتيجية مناسبة، قد يؤدي ذلك إلى اضطراب في العمل ونتائج سلبية، خاصة وأن التحول الرقمي يمثل تغييرًا جذريًا في أساليب العمل التقليدية.

كما أن التغيير المفاجئ دون إعداد مسبق أو تدريب مناسب قد يؤثر سلبًا على الموظفين ويُعطل تدفق العمل. لذلك، فإن نجاح التحول الرقمي يرتبط بوجود تخطيط جيد وتكوين مستمر للعاملين، مما يساهم في تقليل احتمالات الفشل وزيادة فرص النجاح. (بلكو و بن عبد الرحمان، 2023، صفحة 29)

5-ضعف الدعم الإداري (القيادة):

يُعد غياب الدعم من الإدارة العليا عائقًا رئيسيًا أمام نجاح التحول الرقمي، حيث يتطلب هذا الأخير قيادة فعالة تؤمن بأهمية التكنولوجيا وتسعى إلى تطبيقها داخل المؤسسة. كما أن ضعف التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية يحد من قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات الرقمية.

6-رداءة البنية التحتية للاتصالات:

تمثل جودة شبكات الاتصال وخدمات الإنترنت عنصرًا أساسيًا في نجاح التحول الرقمي، حيث إن ضعفها يؤثر بشكل مباشر على فعالية الأنظمة الرقمية. فمع تزايد الاعتماد على الإنترنت في مختلف القطاعات، أصبح من الضروري توفر بنية تحتية قوية قادرة على استيعاب العدد المتزايد من المستخدمين والأجهزة.

كما أن نجاح التحول الرقمي يتطلب شبكات اتصال عالية الجودة، مرنة وفعالة، تدعم استخدام البرمجيات وقواعد البيانات وتسهل مختلف العمليات الرقمية داخل المؤسسة. (ابن الصغير و مرارس، 2024، صفحة 20)

7-ضعف الثقافة الرقمية والفجوة الرقمية:

يُعد ضعف الثقافة الرقمية من أهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث يؤدي انخفاض مستوى الوعي الرقمي لدى الموظفين إلى صعوبة تبني التقنيات الحديثة واستخدامها بكفاءة. كما أن غياب المعرفة الكافية بأدوات العمل الرقمي يعرقل عملية الانتقال نحو بيئة رقمية فعّالة.

إضافة إلى ذلك، تسهم الفجوة الرقمية بين الأجيال داخل المؤسسة في تعميق صعوبة التكيف مع التحول الرقمي،مما يجعل مقاومة التغيير أحد العوائق الرئيسية أمام نجاحه. (تباني، صخري، و عقون، 2022، الصفحات 51-52)

8-قلة برامج التدريب والتكوين:

يُعتبر نقص برامج التدريب والتأهيل من أبرز التحديات التي تواجه الموارد البشرية في سياق التحول الرقمي، حيث تحتاج المؤسسات إلى إعادة تأهيل موظفيها وتزويدهم بمهارات رقمية حديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

إن غياب التكوين المستمر يؤدي إلى ضعف قدرة العاملين على مواكبة التطورات الرقمية، مما ينعكس سلبًا على فعالية تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة.

9-ضعف الموارد المالية:

يشكل نقص التمويل أحد العوائق الأساسية أمام تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، حيث تتطلب هذه العملية ميزانيات مخصصة لاقتناء المعدات، وتطوير البرمجيات، وصيانة الأنظمة الرقمية.

كما أن ارتفاع تكاليف الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة قد يحد من قدرة المؤسسات على تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بشكل شامل وفعّال. (بلكو و بن عبد الرحمان، 2023، الصفحات 30-32)

10-ضعف المهارات الرقمية لدى العاملين:

يُعد نقص المهارات الرقمية لدى الموظفين من العوامل التي تؤثر سلبًا على نجاح التحول الرقمي، إذ يتطلب هذا التحول امتلاك العاملين لكفاءات تقنية تمكنهم من استخدام الأدوات الرقمية المختلفة.

إن ضعف هذه المهارات يؤدي إلى صعوبات في التعامل مع الأنظمة الحديثة، مما يعيق تحقيق الأهداف المرجوة من التحول الرقمي.

11-ارتفاع التكاليف وضعف الاستثمار التقني:

تحتاج مشاريع التحول الرقمي إلى استثمارات مالية كبيرة تشمل شراء الأجهزة، وتطوير الأنظمة، وتحديث البنية التحتية. وفي حال ضعف الموارد المالية أو غياب التخطيط الاستثماري، فإن ذلك قد يؤدي إلى تعثر أو فشل مشاريع الرقمنة داخل المؤسسة.

12-مخاطر أمن المعلومات:

تُعد مخاطر أمن المعلومات من أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات، حيث تزايدت في السنوات الأخيرة حوادث الاختراق والقرصنة والتجسس الإلكتروني، مما يؤثر بشكل مباشر على سرية البيانات وسلامة الأنظمة الرقمية.

كما أن الاعتماد المتزايد على التقنيات الحديثة يزيد من مخاوف المؤسسات بشأن حماية المعلومات، مما يجعل أمن البيانات أحد أهم العوامل التي يجب مراعاتها لضمان نجاح عملية التحول الرقمي.

13-ضعف الثقافة الرقمية:

تُعتبر الثقافة الرقمية عنصرًا أساسيًا لنجاح التحول الرقمي، حيث إن غياب الوعي الكافي لدى المستخدمين بأهمية التقنيات الحديثة وكيفية استخدامها يؤدي إلى ضعف تبني هذه التقنيات داخل المؤسسات.

كما أن نقص الثقافة الرقمية يعيق تطوير الخدمات والمنتجات الرقمية، ويحد من قدرة المؤسسات على الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي، مما يجعل تعزيز الثقافة الرقمية ضرورة حتمية في العصر الحالي.

14-ضعف القوانين والتشريعات:

يُعد غياب الإطار القانوني الواضح أحد التحديات المهمة التي تواجه التحول الرقمي، حيث يؤدي ضعف التشريعات المنظمة للعمليات الإلكترونية إلى غموض في الحقوق والواجبات داخل البيئة الرقمية.

كما أن عدم وضوح القوانين المتعلقة باستخدام البيانات والمعاملات الإلكترونية قد يؤدي إلى ضياع حقوق الأفراد أو حدوث تجاوزات قانونية، مما يؤثر سلبًا على فعالية التحول الرقمي وثقة المستخدمين فيه (ابن الصغير و مرارس، 2024، صفحة 22).

يتضح من خلال ما سبق أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يرتبط بمجموعة متكاملة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية والقانونية. وبالتالي، فإن تجاوز هذه التحديات يعد شرطًا أساسيًا لتحقيق تحول رقمي ناجح وفعّال داخل المؤسسات.

5-سبل مواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي

بعد انتشار التحديات الإستراتيجية التي تعيق عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، أصبح من الضروري البحث عن آليات وسبل فعّالة لمواجهتها والتقليل من آثارها. وتقوم مواجهة هذه التحديات على مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تهدف إلى إنجاح عملية التحول الرقمي وضمان إستمراريتها.

1-تحسين البنية التحتية الرقمية:

يُعد تطوير شبكات الاتصال والإنترنت من أهم متطلبات نجاح التحول الرقمي، حيث إن تحسين جودة الخدمات الرقمية وتوفير بنية تحتية قوية يساهم في تسهيل مختلف العمليات الرقمية داخل المؤسسات، ويعزز من كفاءة الأداء.

2-تعزيز الثقافة الرقمية:

تُعتبر الثقافة الرقمية عنصرًا أساسيًا في نجاح التحول الرقمي، لذلك يجب نشر الوعي الرقمي بين الأفراد من خلال التعليم والتكوين المستمر، وإدماج الرقمنة في البرامج التعليمية والتدريبية. كما يساهم ذلك في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة داخل المجتمع والمؤسسات. (ابن الصغير و مرارس، 2024، صفحة 23)

3-تطوير المهارات الرقمية للموظفين:

تتطلب مواجهة تحديات التحول الرقمي إعداد برامج تدريبية وورشات عمل لتطوير مهارات العاملين، وتمكينهم من استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة. كما يساعد ذلك في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسة.

4-دعم البنية التحتية التكنولوجية:

يُعد توفير تجهيزات رقمية حديثة مثل البرمجيات، أنظمة التشغيل، وقواعد البيانات من الأساسيات الضرورية لنجاح التحول الرقمي، حيث تساهم هذه البنية في تسهيل معالجة البيانات وتنفيذ العمليات الرقمية بكفاءة عالية. (تباني، صخري، و عقون، 2022، صفحة 53)

5-تصميم نماذج أعمال رقمية مرنة:

يتطلب التحول الرقمي اعتماد نماذج عمل مرنة قادرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية وتغيرات السوق واحتياجات المستخدمين، مع استخدام تقنيات حديثة مثل الحوسبة الذكية وأتمتة العمليات لتحسين الأداء.

6-توفير التمويل الكافي:

يُعتبر الدعم المالي عنصرًا أساسيًا في نجاح مشاريع التحول الرقمي، حيث إن توفير ميزانيات مناسبة يساعد على اقتناء التقنيات الحديثة وتحديث الأنظمة وضمان استمرارية التطوير الرقمي داخل المؤسسات.

7-تعزيز أمن المعلومات:

تُعد حماية البيانات والمعلومات من أهم التحديات التي تستوجب توفير أنظمة أمنية متطورة، مثل برامج مكافحة الاختراق والتشفير، وذلك لضمان سرية المعلومات وحماية خصوصية المستخدمين. (تباني، صخري، و عقون، 2022، صفحة 53)

8-**إدارة البيانات الضخمة:**

تتطلب مواجهة التحول الرقمي وجود أنظمة متقدمة لإدارة وتحليل البيانات الضخمة، بما يسمح باستغلالها في تحسين اتخاذ القرار وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

9-تطوير الإطار القانوني والتشريعي:

يُعد وجود قوانين واضحة تنظم العمليات الرقمية أمرًا ضروريًا لحماية حقوق المستخدمين وضبط التعاملات الإلكترونية، خاصة فيما يتعلق بالخصوصية وأمن المعلومات.

10-تعزيز الثقة الرقمية:

تُعتبر الثقة الرقمية من العوامل الأساسية لنجاح التحول الرقمي، حيث يؤدي تعزيز ثقة الأفراد في التقنيات الحديثة إلى زيادة استخدامها. ويتم ذلك من خلال نشر الوعي الرقمي، وتقديم خدمات رقمية آمنة وموثوقا، وتشجيع الأفراد على تبني الرقمنة في حياتهم اليومية. (تباني، صخري، و عقون، 2022، صفحة 53)

المبحث الثالث: الأدبيات النظرية (الدراسات السابقة)

المطلب الأول: الدراسات السابقة

دراسة 1: التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات 2024

هدفت هذه البحث إلى فحص تأثير التكنولوجيا الرقمية على فاعلية الموظفين داخل المؤسسات، من خلال دراسة الرابط بين تبني الحلول الرقمية ومعدل الإنتاجية والكفاءة .اعتمدت هذه الدراسة على طريقة الوصف التحليلي، مستخدمة الاستبيانات كوسيلة أساسية لجمع المعلومات، وتم تحليل تلك البيانات بواسطة تقنيات إحصائية .أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يلعب دورًا كبيرًا في تعزيز أداء الموظفين، حيث يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتقليص الوقت المطلوب لإنجاز العمل .كما أكدت الدراسة أن تطبيق الأنظمة الرقمية يُسهم في تحسين دقة العمل وتقليل الأخطاء، بالإضافة إلى تسهيل التواصل بين الأفراد العاملين .بالرغم من ذلك، أشارت الدراسة إلى بعض العقبات التي قد تعرقل نجاح التحول الرقمي، مثل المقاومة للتغيير ونقص المهارات الرقمية لدى بعض الأفراد .على الرغم من هذه العقبات، أكدت الدراسة أن التحول الرقمي يعد فرصة حقيقية لتعزيز الأداء وتطوير الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة. (زيادي و فلفلان، 2024)

الدراسة 2 :التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي (2023–2024)

تناولت هذه الدراسة التحول الرقمي كونه أحد أبرز المتغيرات الحديثة التي تؤثر بشكل كبير في التغيير التنظيمي داخل المؤسسات .وقد ركزت على تحليل العلاقة بين اعتماد التكنولوجيا الرقمية وإعادة هيكلة الهياكل التنظيمية، وأساليب العمل، وقنوات الاتصال الإداري.

كما هدفت إلى تسليط الضوء على قدرة المؤسسات على التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية، وتحديد أهم التحديات التي قد تعيق فعالية هذا التحول .لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب توظيف أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات الميدانية مع العاملين والمسيرين. وقد أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في إجراء تغييرات هيكلية داخل المؤسسات، حيث يسهم في تقليل المستويات الإدارية التقليدية، وتعزيز اللامركزية، وتسريع تدفق المعلومات بشكل كبير .

كما تبين أن المؤسسات التي نجحت في عملية الرقمنة أظهرت درجات أعلى من المرونة التنظيمية وقدرات محسّنة على التأقلم مع المتغيرات البيئية .ومع ذلك، سلطت الدراسة الضوء على بعض العراقيل التي تحد من نجاح التحول الرقمي، مثل ضعف تأهيل الموارد البشرية، نقص الكفاءات القيادية في المجال الرقمي، وغياب التخطيط الاستراتيجي الملائم. وخلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على إدخال الأدوات التقنية، بل يتطلب تبنياً شاملاً لثقافة تنظيمية جديدة وتطويراً جوهرياً في أساليب الإدارة. (رضا، 2024)

دراسة 3 : أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي2023

تناولت هذه البحثيات تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات، حيث كانت الغاية منها التعرف على مدى تأثير التكنولوجيا الرقمية على كفاءة وأداء العاملين .اعتمدت هذه الدراسة على منهجية وصفية تحليلية، مستخدمة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات، وتحليلها بشكل إحصائي .أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤدي إلى تأثير مباشر في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يسهم في تسريع إنجاز المهام وتقليل

الأخطاء .كما توضح الدراسة أن التحول الرقمي يؤثر في الهيكل التنظيمي عن طريق تقليل مستويات الإدارة وتعزيز التعاون بين الفرق .بالإضافة إلى ذلك، ساهم في تحسين مهارات الموظفين من خلال الاعتماد على التدريب عبر الإنترنت، كما زاد من استخدام التكنولوجيا في مختلف مجالات العمل .هذه النتائج تؤكد أن التحول الرقمي يلعب دوراً أساسياً في تطوير بيئة العمل وتعزيز العلاقات المهنية داخل المؤسسة، مما ينعكس بطريقة إيجابية على التنظيم الاجتماعي للعمل. (اسماء، مريم، و دراف، 2023)

دراسة 4: أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين في القطاع العام2023

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الرقمنة على أداء الموظفين في القطاع العام، حيث تم التركيز على تحليل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ومستويات الكفاءة والإنتاجية .استعملت الدراسة منهجاً كميّاً، واعتمدت على الاستبيانات كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات من مجموعة من العاملين، تلتها عملية تحليل باستخدام أساليب إحصائية .أظهرت النتائج أن الرقمنة تسهم في تقليص الوقت والجهد المستخدم في إنجاز الأعمال، كما تساعد في تحسين جودة الأداء وزيادة مستويات الإنتاجية .كما أشارت الدراسة إلى أن اعتماد الأنظمة الرقمية يساهم في تنظيم سير العمل وتوزيع المهام بطرق أكثر فاعلية، مما يقلل من الضغط على الموظفين .بالإضافة إلى ذلك، أثبتت النتائج أن الرقمنة تعزز قدرة المؤسسات على تقديم خدمات محسّنة للمواطنين، من خلال تسريع العمليات وزيادة دقتها، مما يعكس أثرها الإيجابي على الهيكل التنظيمي للعمل داخل الجهات العامة. (أحمد، 2023)

دراسة 5 : دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية:(محمد أبو البنين أكتوبر 2023)،

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي بوصفه متغيرًا مستقلاً على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، حيث تم قياس الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالوظائف الأساسية للإدارة، مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة الأجور. واعتمد الباحث على منهجية الدراسة الميدانية، من خلال جمع البيانات وتحليلها بشكل عملي، بهدف الوصول إلى فهم دقيق للعلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة الموارد البشرية في بيئة واقعية.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني التحول الرقمي وتحسن أداء إدارة الموارد البشرية. كما تجلّت آثار هذا التحول في عدة جوانب، من أبرزها رفع كفاءة عمليات التوظيف والاختيار، وتحسين برامج التدريب والتأهيل، وتطوير أنظمة تقييم الأداء، إضافة إلى أتمتة إجراءات الرواتب والمزايا، وتسهيل قنوات الاتصال الداخلي، مما ساهم في تعزيز رضا العاملين داخل المنظمة. (البنين، 2023)

الدراسة 6: التحول الرقمي والقدرات الرقمية وإشكالية تطوير الخدمة العمومية في الجزائر (2022–2023)

استهدفت تقييم مدى استعداد الإدارة العمومية الجزائرية للاندماج في البيئة الرقمية المعاصرة، مع تحديد التحديات التنظيمية والتقنية الأساسية التي تواجهها .اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستعيناً

بالاستبيانات والمقابلات مع مجموعة من الموظفين والإطارات الإدارية، لجمع بيانات دقيقة حول واقع التحول الرقمي في الإدارة العمومية. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تسريع الإجراءات الإدارية، تقليص مدة معالجة الملفات، وتعزيز الشفافية في تقديم الخدمات .وأشارت النتائج إلى أن امتلاك العاملين مهارات رقمية متقدمة ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الإداري وزيادة رضا المواطنين عن الخدمات العمومية. ومع ذلك، أظهرت الدراسة وجود تحديات تواجه هذا التحول، أبرزها ضعف التكوين الرقمي، نقص البنية التحتية التكنولوجية، وعدم التناغم بين الأنظمة المعلوماتية المختلفة .خلصت الدراسة إلى أن تحسين الخدمة العمومية في الجزائر يتطلب استثماراً أكبر في تعزيز القدرات الرقمية للموارد البشرية ووضع استراتيجية وطنية شاملة للتحول الرقمي بما يضمن تكامل الجهود واستدامة النتائج الإيجابية. (مختار، 2023)

دراسة7 : أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني.(أحمد إبراهيم محمد دباس)2022

سعت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير متطلبات التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل قطاع الخدمات الحكومية في الأردن، من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد الأساسية، مثل الإستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، ومدى انعكاسها على ممارسات الاستقطاب والتدريب والتعويضات وتقييم الأداء. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة مكونة من 384 موظفًا.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر متطلبات التحول الرقمي وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي جاء بدرجة متوسطة، إلا أنه تم تسجيل تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للتحول الرقمي على هذه الممارسات. حيث بلغ معامل التفسير (R^2) حوالي 70.9%، وهو ما يعكس الدور الكبير للتحول الرقمي في تحسين وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية. (دباس، 2022)

الدراسة 8: التحول الرقمي وإشكالية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجزائر – دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الناشطة في الجزائر (2021–2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تحديث وظائف إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على مجالات مثل الاستقطاب، التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، وتسيير المسار المهني للعاملين.

كما استقصت العقبات التنظيمية والتقنية التي تحول دون تبني المؤسسات الجزائرية للتحول الرقمي بشكل فعّال .اعتمد الباحث منهجًا وصفيًا تحليليًا، باعتباره الأنسب لفهم وتحليل مثل هذه الظواهر التنظيمية، واستند إلى أدوات جمع البيانات مثل الاستبيان والملاحظة الميدانية، التي شملت مجموعة من المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاعات متنوعة .

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث يعمل على تسريع معالجة البيانات المرتبطة بالعاملين، وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة، وتحسين عملية اتخاذ

القرارات الإدارية .بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي اعتمدت الأنظمة الرقمية بشكل واسع حققت أداءً أفضل في مجالات إدارة الكفاءات وتقييم الأداء .من ناحية أخرى، كشفت الدراسة عن تحديات رئيسية تعرقل السير نحو التحول الرقمي، أبرزها مقاومة التغيير وضعف الثقافة الرقمية لدى بعض الموظفين، فضلاً عن محدودية الموارد التقنية في عدد من المؤسسات .توصّلت الدراسة في نهاية المطاف إلى أن تحقيق النجاح في تبني التحول الرقمي بمجال إدارة الموارد البشرية يستدعي

وضع استراتيجيات واضحة للتكوين والتأهيل وبناء قدرات العاملين رقميا. (خومة، 2022)

المطلب الثاني: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

رقم الدراسة	عنوان الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية
1	التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات (2024)	تتشابه مع الدراسة الحالية في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان، وفي تأكيدها وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي داخل المؤسسة.	تختلف في تركيزها على تحسين أداء الموظفين والإنتاجية، بينما تركز الدراسة الحالية على التنظيم الاجتماعي للعمل والعلاقات المهنية.
2	التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي (2023–2024)	تتشابه في دراسة انعكاسات التحول الرقمي على البنية الداخلية للمؤسسة، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي.	تختلف في تركيزها على التغيير التنظيمي العام، بينما تهتم الدراسة الحالية بتحليل العلاقات المهنية وأنماط السلطة وآليات اتخاذ القرار.
3	أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي (2023)	تتشابه في اعتماد الاستبيان والمنهج الوصفي، وفي دراسة أثر التحول الرقمي على العاملين.	تختلف في تركيزها على الأداء الوظيفي فقط، بينما تتناول الدراسة الحالية الجوانب الاجتماعية والتنظيمية للعمل.
4	أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين في القطاع العام (2023)	تتشابه في دراسة أثر الرقمنة داخل بيئة العمل، وفي اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.	تختلف في تركيزها على الإنتاجية والكفاءة، في حين تهتم الدراسة الحالية بالعلاقات المهنية والمكانة التنظيمية.
5	دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية (2023)	تتشابه في تناول التحول الرقمي كعامل مؤثر في تطوير المؤسسة، واستخدام الأدوات الميدانية.	تختلف في اقتصارها على إدارة الموارد البشرية، بينما تتناول الدراسة الحالية التنظيم الاجتماعي للعمل بشكل أشمل.
6	التحول الرقمي والقدرات الرقمية وإشكالية تطوير الخدمة العمومية في الجزائر (2022–2023)	تتشابه في البيئة العمومية الجزائرية واعتماد المنهج الوصفي التحليلي.	تختلف في تركيزها على تطوير الخدمة العمومية، بينما تركز الدراسة الحالية على تأثير التحول الرقمي داخل المؤسسة الصحية على العاملين.
7	أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني (2022)	تتشابه في دراسة أثر التحول الرقمي على البيئة التنظيمية واستخدام الاستبيان.	تختلف من حيث المجال الجغرافي (الأردن)، ومن حيث تركيزها على الموارد البشرية الحكومية بدل التنظيم الاجتماعي للعمل.

8	التحول الرقمي وإشكالية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجزائر (2021–2022)	تتشابه في البيئة الجزائرية، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة أثر الرقمنة داخل المؤسسات.	تختلف في تركيزها على تطوير ممارسات الموارد البشرية، بينما تتميز الدراسة الحالية بتحليل العلاقات المهنية وأنماط السلطة والمكانة المهنية.
الدراسة الحالية	التحول الرقمي وأثره على التنظيم الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة	تعتمد المنهج الوصفي، والاستبيان، وتندرج ضمن دراسات التحول الرقمي المؤسسي.	تتميز بتركيزها المباشر على دراسة أثر التحول الرقمي على العلاقات المهنية، وإعادة هيكلة السلطة، وآليات اتخاذ القرار، وإعادة تعريف الكفاءة والمكانة المهنية لدى الفئة شبه الطبية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقرت.

1–أوجه التشابه:

أظهرت المقارنة بين البحث الجاري والدراسات السابقة وجود العديد من أوجه التقارب، حيث تعتمد معظم الأبحاث على المنهج الوصفي التحليلي كأفضل وسيلة لدراسة تأثير التحول الرقمي في المؤسسات. كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات. اتفقت غالبية الأبحاث على أن للتحول الرقمي تأثير إيجابي على تحسين الأداء المؤسسي وتطوير جوانب تنظيمية متنوعة داخل وسط العمل .

2–أوجه الاختلاف:

تتميز الدراسة الجارية عن الأبحاث السابقة بنطاق تطبيقها، إذ تم تنفيذها داخل مؤسسة صحية عمومية وبالتحديد على شريحة شبه طبية، بينما انصبت تركيزات معظم الأبحاث الأخرى على مجالات اقتصادية أو إدارية أو بنكية. كما أنها تتناول متغيرات جديدة تشمل العلاقات المهنية، أنماط السلطة، طرق اتخاذ القرار، ومعايير الكفاءة والوضع المهني، وهي عناصر لم يتم تناولها بشكل مباشر في معظم الأبحاث السابقة .

خلاصة الفصل:

سعى هذا الفصل إلى تقديم إطار مفاهيمي شامل لمتغيري الدراسة الأساسيين: التحول الرقمي, التنظيم الاجتماعي للعمل. حيث تم التعريف بمفهوم التحول الرقمي وخصائصها وتقنياتها ومراحلها , ثم الانتقال إلى توضيح مفهوم التنظيم الاجتماعي للعمل, أبعاده وتطوره ونظرياته, ويعد هذا الإطار النظري أرضية مهمة لفهم طبيعة العلاقات بين المتغيرين, مما يمهد لتحليل هذه العلاقة لاحقا في ضوء الدراسات السابقة والعمل الميداني.

تمهيد

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول الطريقة

المطلب الثاني: الأدوات

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول: تحليل

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

المبحث الثالث: التحليل السوسيولوجي

المطلب الاول: التحليل السوسيولوجي للبيانات الشخصية

المطلب الثاني: التحليل السوسيولوجي لمحاور الدراسة

المطلب الثالث: التحليل السوسيولوجي لنتائج الدراسة الميدانية

الخلاصة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصـــل النظري إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي والتنظيم الاجتماعي للعمل، ومحاولة الإحاطة بالجوانب النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، يأتي هذا الفصل التطبيقي من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني، وذلك بهدف التعرف على أثر التحول الرقمي على التنظيم الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

ويتضـمن هذا الفصـل عرضًـا للإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسـة، من خلال التعريف بميدان الدراسـة ومجتمع البحث والعينة، إضـــافة إلى توضـــيح المنهج المســـتخدم وأدوات جمع البيانات وكيفية تفريغها ومعالجتها إحصـائيًا باسـتخدام برنامجIBM SPSS Statistics ، ثم عرض وتحليل نتائج الاسـتبيان وتفسـيرها في ضـوء فرضيات الدراسة وأهدافها.

كما يهدف هذا الفصـــل إلى الوصـــول إلى نتائج علمية تســـاعد في فهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والتنظيم الاجتماعي للعمل، والكشف عن أهم التغيرات التي أحدثتها الأنظمة الرقمية داخل بيئة العمل.

المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة المستخدمة

في هذا المبحث سنقوم باستعراض الطريقة التي اتبعناها وكذا المنهج ثم عينة ومجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة فيها :

المطلب الأول: طريقة الدراسة

1-المنهج المتبع في الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من المناهج العلمية المناسبة لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية، حيث يهدف إلى وصف ظاهرة التحول الرقمي داخل المؤسسة وتحليل أثرها على التنظيم الاجتماعي للعمل.

ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم تصنيفها وتحليلها وتفسيرها بطريقة علمية، بهدف الوصول إلى نتائج تساعد على فهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والتنظيم الاجتماعي للعمل.

كما يسمح المنهج الوصفي التحليلي بدراسة الواقع الميداني للمؤسسة من خلال التعرف على كيفية استخدام الأنظمة الرقمية، ومدى تأثيرها على العلاقات المهنية والتواصل والتنسيق بين العاملين داخل بيئة العمل.

2-مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت ، ويشمل مختلف الفئات المهنية المتمثلة في **الأطباء، والإداريين، والشبه الطبيين**، باعتبارهم الفئات الأكثر ارتباطًا باستخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسة الصحية، والأقدر على تقييم أثر التحول الرقمي على مستوى الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة.

عينة الدراسة:

تم استخدام عينة عشوائية طبقية وتم تحديد حجمها اعتمادا على مؤشر البنية ،وذلك بحجم مجمع قدر 249 ومستوى خطا 0.05 ومعامل ثقة 95% حيث: تمثلت عينة الدراسة في 249موظفًا من المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت، موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي:

- فئة الشبه الطبيين 162 :موظفًا .
- فئة الأطباء 32 :طبيبًا .
- فئة الإداريين 55 :موظفًا .

وقد تم اختيار هذه العينة باعتبارها تمثل مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة الصحية، بما يسمح بالحصول على بيانات دقيقة حول واقع التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1-الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statisticsالإصدار الخامس والعشرين(SPSS 25) ، وذلك من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها. وقد أتاح هذا البرنامج إمكانية معالجة البيانات وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها. وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فيما يلي:

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ** : يُستخدم هذا المعامل لقياس درجة الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد. وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح، دلّ ذلك على ارتفاع درجة ثبات الأداة وموثوقيتها. ويُعتبر المقياس مقبولًا إحصائيًا إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60.
- **معامل ارتباط بيرسون** :(**Pearson Correlation Coefficient**) يُستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المختلفة في الدراسة، كما يساعد في تحديد مدى وجود ارتباط بين محاور الدراسة المختلفة.
- **التكرارات والنسب المئوية**: تم استخدام هذه الأساليب في تحليل البيانات العامة الخاصة بالجزء الأول من الاستبيان، حيث ساهمت في وصف خصائص عينة الدراسة بدقة.
- **المتوسط الحسابي** :(**Mean**) يُستخدم لحساب متوسط إجابات أفراد العينة لكل عبارة أو محور من محاور الدراسة، مما يساعد في تحديد اتجاه استجابات المبحوثين نحو الارتفاع أو الانخفاض.
- **الانحراف المعياري** :(**Standard De**viation) يُستخدم لقياس مدى تشتت وتباين إجابات أفراد العينة بالنسبة للمتوسط الحسابي، حيث يعكس درجة تجانس أو اختلاف الاستجابات بين أفراد العينة.
- **اختبار (T) لعينة واحدة** :(**One Sample T-Test**) يُستخدم لمقارنة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة مع المتوسط الفرضي عند مستوى دلالة 0.05، وذلك بهدف اختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات.
- **تحليل الانحدار البسيط** :(**Simple Regression Analysis**) يُستخدم لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة فردية، كما يساعد في تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات وتحليل تأثيراتها.
- **تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T) لعينتين مستقلتين Independent** :(**Samples T-Test**يُستخدمان لتحليل الفروق بين مجموعتين أو أكثر، واختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

2-تقسيمات الاستبيان المستخدم في الدراسة:

في إطار جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وذلك بهدف دراسة أثر التحول الرقمي على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة من وجهة نظر موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت . وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاطلاع على مجموعة من الاستبيانات المستخدمة في دراسات مشابهة، بما يضمن ملاءمته لأهداف الدراسة وطبيعة مجتمع البحث.

وقد تم تصميم الاستبيان بعناية ليشمل محاور تعكس موضوع الدراسة بشكل كامل.

أولاً: البيانات الشخصية

-الجنس

-العمر

-المستوى التعليمي

-الأقدمية في العمل

-الصفة المهنية

ثانيا: محاور الدراسة

يركز هذا الجزء على الأسئلة المتعلقة بالمحاور الأساسية للدراسة، والتي تتمثل في دراسة أثر التحول الرقمي على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة. وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى مجموعة من المحاور الفرعية التي تشمل البعد المادي : تأثير مستوى توفر جودة البنية التحتية الرقمية على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة الصحية ، و البعد الوظيفي : تأثير استخدام الأنظمة الرقمية على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة الصحية ، التنظيم الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة الصحية.

وقد تم تصميم الاستبيان ليكون شاملًا ودقيقًا، بهدف تقديم صورة واضحة حول أثر التحول الرقمي على تنظيم المؤسسة في القطاع الصحي، مع مراعاة تحديد متغيرات الدراسة بما يتوافق مع أهداف البحث والفرضيات المطروحة.

الجدول 1: تقسيمات محاور و أبعاد الاستبيان

محاور الدراسة	ابعاد الدراسة	عدد العبارات	ترقيم العبارات
تأثير مستوى توفر جودة البنية التحتية الرقمية على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة الصحية	المادي	7	من 6الى 12
تأثير استخدام الأنظمة الرقمية على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة الصحية	الوظيفي	8	من 13 الى 20

التنظيم الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة الصحية.	التنظيمي	8	من 21 الى 28

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وهو من أكثر المقاييس شيوعًا في البحوث العلمية، حيث يعتمد على قياس اتجاهات أفراد العينة من خلال تحديد درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم وفق سلم تدريجي. يبدأ هذا السلم من (غير موافق بشدة = 1) إلى (موافق بشدة = 5)، مع إسناد أوزان رقمية متفاوتة لكل خيار تعكس مستوى الاتفاق بشكل تدريجي. ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول 2: درجات مقياس ليكرت

الدرجة	مستوى الموافقة	التفسير الإحصائي
1	غير موافق بشدة	رفض تام للعبارة
2	غير موافق	رفض جزئي
3	محايد	لا موافق ولا معارض
4	موافق	موافقة
	موافق بشدة	موافقة قوية جداً

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

صدق وثبات الاستبيان

سنتعرف من خلال هذا المطلب على الخصائص السيكومترية لأداة الاستبيان، بهدف التحقق من مدى صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الإحصائية، وذلك من خلال كل من: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي، وثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما يلي:

- صدق المحكمين

بعد إعداد النسخة الأولية من أداة الاستبيان، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في المجال، بهدف ضمان صدق الأداة و ملاءمتها لموضوع الدراسة. ويُعرف هذا الإجراء بـ **صدق المحكمين**، وهو يقصد به تقييم مجموعة من الخبراء لأداة البحث من حيث شكلها العام، وصياغة فقراتها، ودقتها العلمية، ومدى شموليتها و ملاءمتها لأهداف الدراسة.

ويهدف هذا الإجراء إلى التأكد من أن عبارات الاستبيان مرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة، وأنها تغطي مختلف جوانبه بشكل كافٍ ومنهجي. كما يركز المحكمون على فحص وضوح الفقرات وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة المستهدفة، إضافة إلى مدى قدرتها على قياس المتغيرات المراد دراستها بشكل دقيق وموضوعي.(انظر الملحق 1)

العينة الاستطلاعية :

اخترنا عينة استطلاعية مكونة من 50 مفردة من مجتمع الدراسة، وذلك بهدف اختبار صحة الاستبيان والتأكد من وضوح فقراته ، إضافة إلى التحقق من صدق وثبات اداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ قبل توزيع الاستبيان النهائي. وبما أن مجتمع الدراسة هو 249 فرد، فإن 50 تمثل حوالي:

الجدول3: العينة الاستطلاعية

الفئة	العدد الكلي	النسبة	العينة الاستطلاعية
شبه طبي	162	65%	**33**
أطباء	32	13%	**7**
إداريين	55	22%	**10**
المجموع	**249**	**100%**	**50**

50/ 249×100≈20.08%

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

هذه نسبة مقبولة جدًا للعينة الاستطلاعية. وتعطي نتائج أدق في اختبار الثبات والصدق.

صدق الاتساق الداخلي(Correlation)

الارتباط بين المحاور بيرسون :

الجدول4: مصفوفة الارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
المحور الأول	معامل الارتباط بيرسون	1	0.462**
	(Sig) الدلالة الإحصائية	—	0.001
	(N) حجم العينة	50	50
المحور الثاني	معامل الارتباط بيرسون	0.462**	1
	(Sig) الدلالة الإحصائية	0.001	—
	(N) حجم العينة	50	50
المحور الثالث	معامل الارتباط بيرسون	0.498**	0.451**
	(Sig) الدلالة الإحصائية	0.000	0.001

	حجم العينة (N)	50	50

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون نستنتج ان هناك علاقات ارتباطية موجبة بين محاور الدراسة الثلاثة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المحور الأول والمحور الثاني (0.462)، وهو ارتباط متوسط ودال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) بقيمة احتمالية (Sig = 0.001) .

الارتباط بين المحور الأول والمحور الثالث قيمة (0.498)، وهو أيضًا ارتباط متوسط ودال إحصائيًا عند مستوى (Sig =001.0)

بينما بلغت العلاقة بين المحور الثاني والمحور الثالث (0.451)، وهي كذلك علاقة موجبة متوسطة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) بقيمة.(Sig = 0.001)

تبين هذه النتائج وجود اتساق داخلي جيد بين محاور الاستبيان، مما يوضح نسبة صدق البناء وترابط المحاور فيما بينها .

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

ارتباط بين العبارات والمتغير الكلي للمحور الأول

الجدول 5: ارتباط العبارات والمتغير الكلي للمحور الاول

العبارات	المحور الأول
تتوفر في المؤسسة الصحة تجهزات رقمية حديثة تدعم متطلبات العمل.	0.302**
تعتمد المؤسسة الصحية على شبكة انترنات فعالة في تنفيد مختلف انشطتها الادارية	0.302**
لدى المؤسسة قواعد بيانات رقمية	0.413**
تعتمد المؤسسة على تطبيقات رقمية لتسيير انشطتها المختلفة	0.383**
للمؤسسة تجهيزات كافية تغطي مختلف احتياجاتها	0.343**
تغطية الشبكة متوفرة في جميع أقسام المؤسسة الصحية	0.312**
للمؤسسة موقع الكتروني خاص بها	1

تحليل الجدول:

بهدف التحقق من الخصائص القياسية للمحور الأول، جرى فحص الصدق والثبات عبر أداتي الاتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ(0.894) لضمان تجانس الأداة. وكشفت قيم معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور عن علاقات طردية دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01). هذا التراوح في قيم الارتباط بين (0.639) و(0.753) يؤكد القوة التفسيرية والترابط الوثيق للفقرات، مما يعطي ضوءًا أخضر لاعتماد الأداة لامتلاكها اتساقًا داخليًا ممتازًا. وعليه جميع عبارات المحور الأول مناسبة لا تحتاج تعديلا أو حذفا.

ارتباط بين العبارات والمتغير الكلي للمحور الثاني

الجدول 6: ارتباط العبارات والمتغير الكلي للمحور الثاني

العبارات	المحور الثاني
يتيح استخدام التكنولوجيا الحديثة على تسريع وتيرة انجاز المهام داخل المؤسسة الصحية	**0.215**
يؤدي توظيف الرقمنة الى تعزيز فعالية الرقابة الادارية	**0.196**
ساهمت الأنظمة الرقمية في إعادة توزيع المهام بين العاملين داخل المؤسسة	**0.251**
تعتمد المستشفى على الوسائل التكنولوجيا الحديثة في عملية التوظيف	**0.250**
يعتمد العمل على نظام معلومات رقمي يتيح استرجاع البيانات بكفاءة	**0.250**
يؤدي استخدام الانظمة الرقمية الى تحسين دقة العمل وتقليل الاخطاء	**0.273**
يتم تبادل المعلومات بين مختلف الاقسام بمرونة وسرعة باستخدام الانظمة الرقمية	**0.370**
يضهر العاملون قدرة على التكيف مع متطلبات العمل الرقمي	**1**

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل الجدول:

أظهرت نتائج مصفوفة ارتباط بيرسون البينية لفقرات المحور الثاني اتساقاً داخلياً متوازناً بين العبارات؛ حيث جاءت معظم المعاملات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وهو ما تؤكده قيم مستوى الدلالة (Sig) التي جاءت أقل من (0.01) في معظم المقارنات الثنائية. وتراوحت قوى الارتباط الدالة لتصل في أقصاها إلى (0.492) بين (س8 وس9) و(0.456) بين (س8 وس13)، مما يشير إلى أن الفقرات تقيس أبعاداً متقاربة ومترابطة سيكومترياً .ولم يتأثر هذا التجانس العام بظهور بعض الارتباطات البينية الضعيفة وغير الدالة إحصائياً، كالارتباط بين الفقرتين (س8 وس10) البالغ (0.122 بمستوى دلالة 0.055)، والارتباط بين (س8 وس11) البالغ (0.091 بمستوى دلالة 0.153)؛ إذ تظل البنية العامة للمحور متماسكة ومترابطة في مجملها، مما يمنحنا أساساً علمياً ثابتاً للاعتماد على هذا المحور في جمع وتحليل البيانات الميدانية بثقة.

ارتباط بين العبارات والمتغير الكلي للمحور الثالث:

الجدول 7: ارتباط العبارات والمتغير الكلي للمحور الثالث

العبارات	المحور الثالث
يتم تحديد المسؤوليات الوظفية بشكل منظم يحد من التداخل في الادوار	0.395
يتسم توزيع المهام دخل المؤسسة بالوضوح والدقة	0.534
تنفد المهام وفق تسلسل تنظيمي واضح يضمن حسن سير العمل بين مختلف الأقسام	0.426
يوجد انسجام وثقة متبادلة بين أفراد الطاقم الطبي والإداري	0.603

يتم العمل بروح الفريق داخل المؤسسة الصحية	0.518
يعتمد صناع القرارعلى معطيات موضوعية ودقيقة في توجيه الأدوار الوظفية	0.640
يسهم نمط السير المعتمد في المؤسسة اشراكا واسعا للعاملين في عملية إتخاذ القرار	0.690
يتسم إتخاد القرارات التنظمية داخل المؤسسة بمستوى عال من الشفافية	1

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل الجدول :

نتائج مصفوفة ارتباط بيرسون المتبادلة لفقرات المحور الثالث اتساقاً داخلياً متيناً وعالي التجانس؛ حيث اتسمت جميع العلاقات الارتباطية بين العبارات بكونها طردية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، نظراً لكون جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) مساوية لـ (0.000 .(وقد تراوحت قوى الارتباط الدالة إحصائياً في مجملها بين (0.395) و(0.690)، مع تسجيل علاقات متبادلة قوية جداً بين عدة فقرات، أبرزها العلاقة بين (س22 وس23) البالغة (0.690) والارتباط بين (س19 وس20) البالغ (0.642). تشير هذه المنظومة المتكاملة من العلاقات الإيجابية والدالة إلى الانسجام الشديد بين عبارات المحور الثالث وتكاملها السيكومتري، مما يثبت صلاحية الأداة للاستخدام الميداني والتحليل الإحصائي بثقة علمية مطلقة.

ثبات الاستبيان

من أجل اختبار ثبات الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الثبات الذي يُعد مؤشرًا على مدى موثوقية أدوات القياس. وتُعد من أشهر الطرق المستخدمة في حساب هذا المعامل طريقة معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha) ، حيث يُستخدم لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ومدى تجانسها مع بعضها البعض. وتكون قيمة معامل الثبات أعلى كلما كانت الفقرات أكثر ترابطًا وتماسكًا في النتائج، وتُعتبر القيمة المقبولة لهذا المعامل 0.60 فما فوق، مما يشير إلى مستوى جيد من الثبات

معامل كرونباخ لاداة الدراسة

قمنا بحساب الفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ، وكذا لمحاور الاستبيان الثلاثة ثو الفا الاستبيان كاملا وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 08: معامل الفا كرونباخ للمحور الأول

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
المحور الأول	7	0.816	ثبات جيد

التحليل :

يبين الجدول أن عدد عبارات المحور الأول هو 7 وعند حساب معامل ألفا كرونباخ له بلغ (0.816)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين عبارات المحور، وعليه فإن المحور الأول.

الجدول09: معامل الفا كرونباخ للمحور الثاني

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
المحور الثاني	8	0.766	ثبات مقبول

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

أظهرت نتائج معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني قيمة قدرها (0.766)، حيث بلغ عدد عباراته 8 ، وهي قيمة مقبولة إحصائياً وتشير إلى ان المحور يملك بدرجة ثبات جيدة.

الجدول10: معامل الفا كرونباخ للمحور الثالث

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
المحور الثالث	**8**	**0.901**	ثبات ممتاز

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ ان معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث بلغ قيمة (0.901)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على وجود اتساق داخلي قوي بين عبارات المحور، وبالتالي فإن المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

الجدول11: معامل الفا كرونباخ لكل عبارة

العبارة	معامل الارتباط المصحح	ألفا كرونباخ
العبارة 1	0.387	0.903
العبارة 2	0.475	0.902
العبارة 3	0.481	0.902
العبارة 4	0.489	0.901
العبارة 5	0.550	0.900
العبارة 6	0.467	0.902
العبارة 7	0.431	0.903
العبارة 8	0.327	0.904
العبارة 9	0.439	0.902
العبارة 10	0.514	0.901

العبارة 11	0.527	0.901
العبارة 12	0.486	0.901
العبارة 13	0.483	0.902
العبارة 14	0.502	0.901
العبارة 15	0.429	0.903
العبارة 16	0.563	0.900
العبارة 17	0.606	0.899
العبارة 18	0.552	0.900
العبارة 19	0.583	0.899
العبارة 20	0.575	0.899
العبارة 21	0.690	0.896
العبارة 22	0.610	0.899
العبارة 23	0.617	0.898

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

من خلال النتائج نلاحظ أن جميع العبارات حققت معاملات ارتباط مصححة أكبر من (0.30)، وهي قيمة مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن كل العبارات الاستبيانية ترتبط بشكل جيد بالمقياس الكلي للاستبيان.

قيم ألفا كرونباخ بقيت مقاربة للقيمة الكلية للثبات (1)، وهذا يدل على أن حذف أي عبارة لا يؤدي إلى تحسين جوهري في معامل الثبات، لان لكل عبارة وزنها ،وبالتالي فإن جميع العبارات مناسبة ويمكن الإبقاء عليها ضمن أداة الدراسة إذ أنها جميعا تساهم في تحقيق الثبات.

الجدول12: معامل الفا كرونباخ لكل الاستبيان

عبارات الاستبيان	معامل الفا كرونباخ
23	0.894

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل :

يبين لنا الجدول أعلاه أن معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة بلغ 0.894 وهي قيمة اكبر من 0.6، وبالتالي فانه يمكن القول ان الاستبيان يتمتع بنسبة ثبات جيدة .

التوزيع الطبيعي لعامل السن والمهنة :

التوزيع الطبيعي للسن :

الجدول13: اختبار التوزيع الطبيعي لعامل السن:

الفئة العمرية	Kolmogorov-Smirnov Sig	Shapiro-Wilk Sig	النتيجة
من 20 إلى 29 سنة	0.200	0.343	توزيع طبيعي
من 30 إلى 39 سنة	0.950	0.087	توزيع طبيعي
من 40 إلى 49 سنة	0.200	0.203	توزيع طبيعي
سنة فأكثر 50	0.200	0.183	توزيع طبيعي

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل

تظهر نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) في اختباري Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة لجميع فئات العمر، مما يدل على أن بيانات الدراسة تتبع **التوزيع الطبيعي**.

التوزيع الطبيعي لعامل المهنة

الجدول14: اختبار التوزيع الطبيعي لعامل المهنة:

الصفة المهنية	Shapiro-Wilk Sig	النتيجة
طبيب	0.130	توزيع طبيعي
شبه طبي	0.000	غير طبيعي
إداري	0.354	توزيع طبيعي

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل :

من نتائج اختبار Shapiro-Wilk نلاحظ أن قيم الدلالة الإحصائية لفئتي الأطباء والإداريين كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)،وهذا يدل على أن البيانات تتبع **التوزيع الطبيعي**، في حين سجلت فئة شبه الطبي قيمة دلالة أقل من (0.05)، وهو ما يشير إلى عدم اعتدال التوزيع لهذه الفئة. ومع ذلك ونظرًا لكبر حجم العينة، نستطيع الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات.

نستنتج من نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه نستطيع استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة، مثل اختبار T-Test ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي.

اختبار T-Test للعينات المستقلة :

حسب متغير الصفة المهنية:

جدول15: اختبار T-Test حسب متغير الصفة المهنية والمحور الأول

القرار	Sig (bilatérale)	Levene Sig
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.019	0.333

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل

تشير نتائج اختبار T-Test إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأطباء وشبه الطبيين في المحور الأول، حيث بلغت قيمة Sig (0.019)وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)

جدول16: اختبار T-Test حسب متغير الصفة المهنية والمحور الثاني

القرار	Sig (bilatérale)	Levene Sig
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.237	0.544

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل

تبين نتائج اختبار T-Test أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.237) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأطباء وشبه الطبيين في المحور الثاني.

جدول17: اختبار T-Test حسب متغير الصفة المهنية والمحور الثالث

القرار	Sig (bilatérale)	Levene Sig
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.798	0.565

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل

قيمة Sig بلغت (0.798) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأطباء وشبه الطبيين في المحور الثالث.

جدول18: اختبار T-Test حسب متغير الصفة المهنية والتحول الرقمي

Levene Sig	Sig (bilatérale)	القرار
0.106	0.047	توجد فروق ذات دلالة إحصائية

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأطباء وشبه الطبيين في مستوى التحول الرقمي، بلغت قيمة Sig (0.047) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

جدول19: اختبار T-Test حسب متغير العمر والمحور الأول

Levene Sig	Sig (bilatérale)	القرار
0.383	0.099	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل

الدلالة الإحصائية بلغت (0.099) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير العمر في المحور الأول.

جدول20 : اختبار T-Test حسب متغير العمر والمحور الثاني

Levene Sig	Sig (bilatérale)	القرار
0.663	0.671	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل

بلغت قيمة Sig (0.671) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير العمر في المحور الثاني.

جدول21: اختبار T-Test حسب متغير العمر والتحول الرقمي

Levene Sig	Sig (bilatérale)	القرار
0.747	0.240	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

التحليل

تبين نتائج اختبار T-Test إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.240) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير العمر في مستوى التحول الرقمي.

جدول:22المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
المحور الأول :التحول الرقمي	23.6867	5.65884	مرتفع
المحور الثاني:البعد الوظيفي	27.8715	5.98583	مرتفع
المحور الثالث:التنظيم الاجتماعي	25.1008	7.96614	متوسط إلى مرتفع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

بالاعتماد على نتائج الدراسة، يبدو أن المتوسطات الحسابية لجميع المحاور جاءت أعلى من المتوسط الفرضي، مما يدل على وجود مستوى مرتفع نسبيًا من تطبيق التحول الرقمي والتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة محل الدراسة.

جدول23:معاملات الارتباط بين محاور المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (التنظيم الاجتماعي)

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول × المحور الثالث	0.407	0.000
المحور الثاني × المحور الثالث	0.561	0.000
التحول الرقمي الكلي × التنظيم الاجتماعي	0.550	0.000

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تفسير النتائج

من خلال الجدول نلاحظ انه توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المحور الأول والتنظيم الاجتماعي . كما توجد ايضا علاقة ارتباط موجبة قوية نسبيًا بين المحور الثاني والتنظيم الاجتماعي .و علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيًا بين التحول الرقمي والتنظيم الاجتماعي عند مستوى دلالة 0.01، مما يعني أنه كلما ازداد مستوى التحول الرقمي ازداد معه مستوى التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة.

جدول24: معادلة الانحدار الخطي البسيط

معامل الارتباطR	معامل التحديدR^2	المعدل R^2	الخطأ المعياري
0.550	0.303	0.300	8.60871

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تفسير النتائج

ان معامل الارتباط (R = 0.550) يدل على وجود علاقة طردية بين التحول الرقمي والتنظيم الاجتماعي. وكذا معامل التحديد (R^2 = 0.303) يعني أن التحول الرقمي يفسر 30.3% من التغيرات الحاصلة في التنظيم الاجتماعي.

و تشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير المقدرة بـ 8.60871 إلى أن نموذج الانحدار له درجة مقبولة من الدقة في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والتنظيم الاجتماعي،و تعبر هذه القيمة عن متوسط انحراف القيم الفعلية عن القيم المتوقعة بواسطة النموذج الإحصائي.

جدول 25:اختبار معنوية نموذج الانحدار انوفا

قيمةF	مستوى الدلالةSig
106.907	0.000

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التفسير

اختبار دلالة الفروق بين المجموعات باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه(ANOVA) ، وأبانت المخرجات الإحصائية تبايناً حاداً ودالاً بين المتوسطات؛ حيث وصلت قيمة (F) المحسوبة إلى (106.907)، وبمستوى دلالة إحصائية بلغت قيمته .(0.000)وتُعد هذه النتيجة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) فأقل، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق جوهرية بين المجموعات. هذا الارتفاع الكبير في قيمة (F)مع انعدام قيمة (Sig) يمنح مؤشراً قوياً على ترابط المتغيرات وجودة البيانات الميدانية في تفسير الظاهرة المدروسة.

جدول26: معاملات ومعادلة الانحدار

Sig	t	Beta	B	المتغير
0.000	18.602	—	33.679	الثابت
0.000	10.340	0.550	0.711	التنظيم الاجتماعي

المعادلة :Y = 33.679 + 0.711X

***حيث y: هو التحول الرقمي و X التنظيم الاجتماعي**

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تفسير المعادلة

تفسر المعادلة كما يلي :عند زيادة التنظيم الاجتماعي بوحدة واحدة فإن التحول الرقمي يزداد بمقدار 0.711 .

قيمة Beta المعيارية (0.550) تشير إلى تأثير متوسط وإيجابي للتنظيم الاجتماعي على التحول الرقمي.

نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المطلب الاول : تحليل نتائج الاستبيان

الجزء 1 : البيانات الشخصية

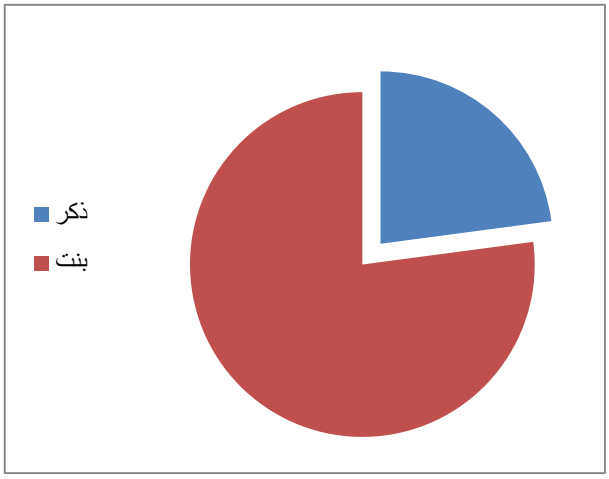
1- حسب الجنس

الجدول:27 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	57	22.9%
بنت	192	77.1%
المجموع	249	100.0%

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل 1 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ،حيث أن أفراد عينة البنات اكبر من الذكور بعدد 192 بنت والذي قدرت نسبتهن ب 77.1% ،تليها فئة الذكور البالغ عددهم 57 ذكرا وحددت نسبتهم ب 22.9%

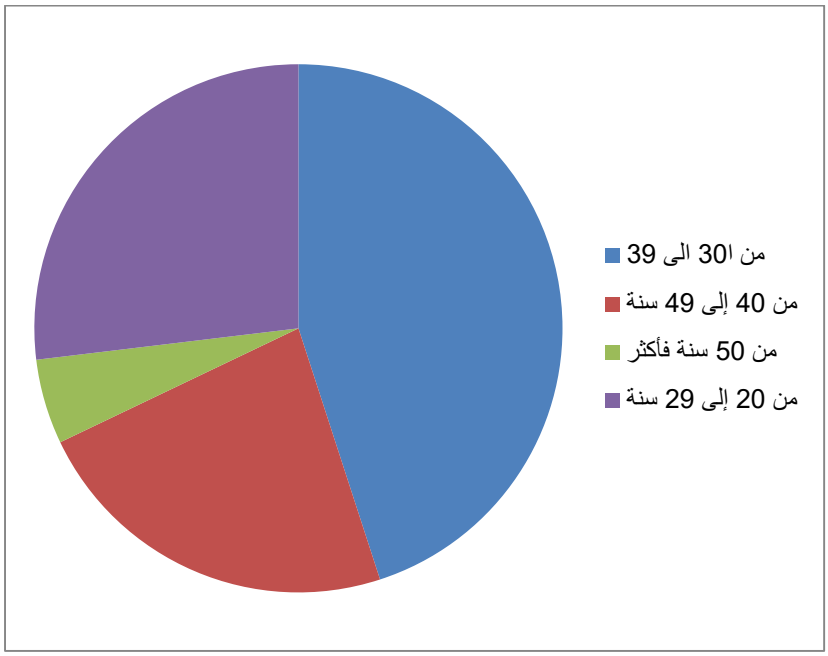
2- حسب السن

الجدول 28: توزيع متغير الدراسة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 29 سنة	67	26.9%
من 30 إلى 39 سنة	112	45.0%
من 40 إلى 49 سنة	57	22.9%
من 50 سنة فأكثر	13	5.2%
المجموع	249	100.0%

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل 2 : توزيع متغير الدراسة حسب السن



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر ،أفراد العينة من السن 30 الى 39 هم الفئة الأعلى المقدرة نسبتهم ب 45.0% تليها فئة العمر من 20 إلى 29 سنة ونسبتهم 26.9%، ثم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 22.9% والفئة الأقل تواجدا في الفئة العمرية 50 سنة فأكثر ونسبتهم5.2%

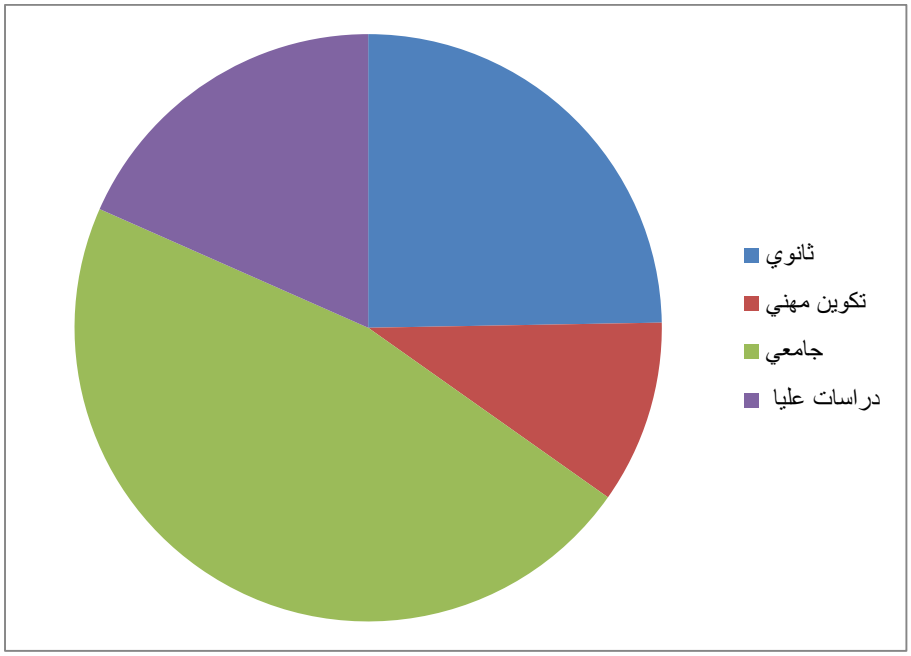
3- حسب المستوى التعليمي

الجدول 29: توزيع متغير الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعلمي	التكرار	النسبة المئوية(%)
ثانوي	48	26.5%
تكوين مهني	27	10.8%
جامعي	125	50.2%
دراسات عليا	49	19.7%
المجموع	249	100%

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل 3:توزيع متغير الدراسة حسب المستوى التعليمي



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ان اغلب منتسبي القطاع جامعيين بنسبة50.2% ثم ثانويين بنسبة 26.5% وبعدها دراسات عليا بنسبة 19.7% واخيرا تكوين مهني بنسبة 10.8%

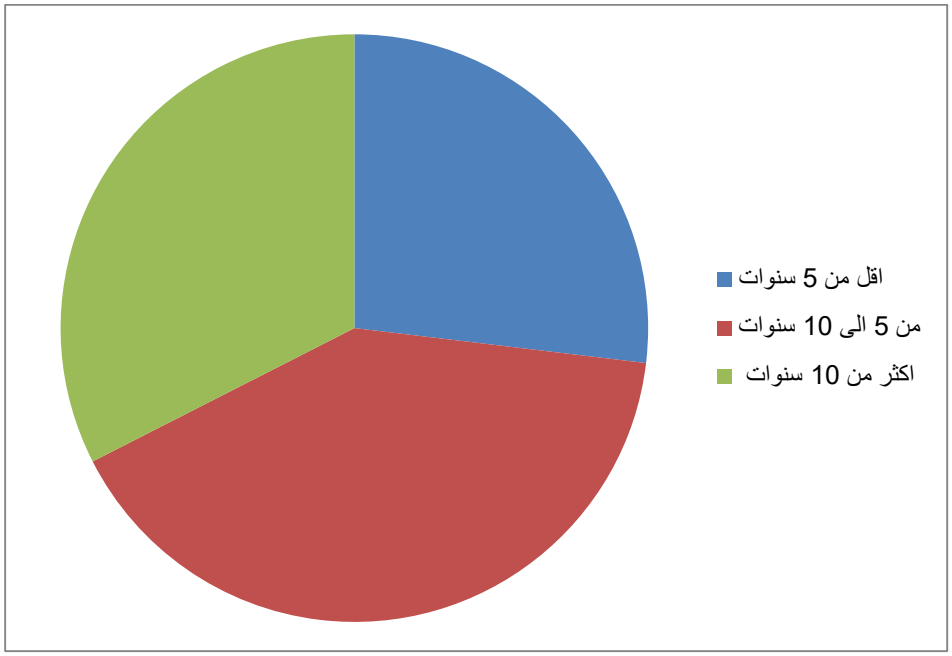
4- حسب الأقدمية

الجدول 30 توزيع متغير الدراسة حسب الاقدمية

	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	67	26,9%
من 5 إلى 10 سنوات	101	40,6%
أكثر من 10 سنوات	81	32,5%
المجموع	249	100,0%

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل 4: توزيع متغير الدراسة حسب الاقدمية



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية ان من 5 إلى 10 سنوات هم الاعلى نسبة ب40,6% ثم أكثر من 10 سنوات بنسبة 32,5% واخيرا أقل من 5 سنوات بنسبة 26,9% وهم اقل فئة .

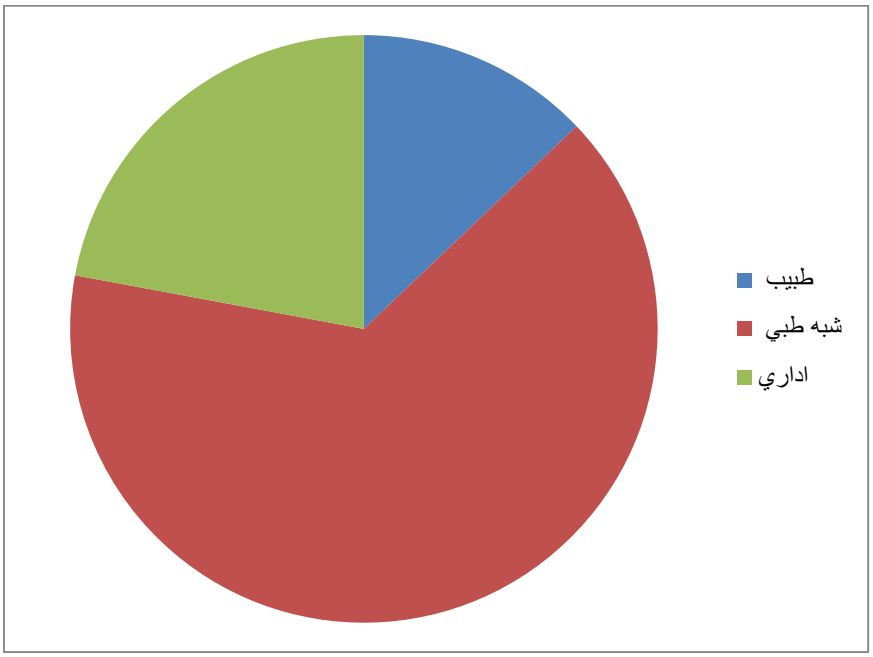
5- **حسب الصفة المهنية :**

الجدول31 : توزيع متغير الدراسة الصفة المهنية

	التكرارات	النسبة المئوية
طبيب	32	12,9%
شبه طبي	162	65,1%
إداري	55	22,1%
المجموع	249	100,0%

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل 5 : توزيع متغير الدراسة الصفة المهنية



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الصفة المهنية أن نسبة شبه طبي هي الأعلى وتقدر ب65,1% ثم الإداريين التي تقدر نسبتهم ب22,1% واقل نسبة كانت للأطباء ب12,9%.

عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو الاستبيان

الجدول 32:المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للاستبيان:

المحور	N	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
المحور الأول	249	8,00	35,00	23,6867	5,65884	متوسط	2
المحور الثاني	249	0,00	40,00	27,8715	5,98583	مرتفع	1
المحور الثالث	248	0,00	39,00	25,1008	7,96614	متوسط	3
عدد الحالات الصالحة	248	—	—	—	—	—	—

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل النتائج الوصفية لمحاور الاستبيان

تُظهر نتائج الجدول أن عدد أفراد العينة الصالح للتحليل بلغ (248–249) حسب المحاور، وهو حجم كافي نسبيًا يسمح بتفسير النتائج.

المحور الأول، سجلنا متوسطًا حسابيًا قدره (23.68) مع انحراف معياري (5.65) مما يدل على مستوى متوسط من الاستجابات مع وجود تباين بين آراء العينة أي يمكن القول ان هناك تقارب نسبي في الاتجاه العام مع بعض الاختلافات الفردية.

المحور الثاني حقق أعلى متوسط حسابي (27.87) بانحراف معياري (5.98)، وهو الاتجاه الأكثر بروزًا داخل الدراسة مقارنة ببقية المحاور. كما يعكس وجود مستوى مرتفع نسبيًا من الموافقة أو التفاعل مع محتوى هذا المحور.

سجل المحور الثالث متوسطًا قدره (25.10) مع انحراف معياري (7.96)، وهو الأعلى بين المحاور الثلاثة، مما يدل على وجود تباين كبير في آراء أفراد العينة أي أن المبحوثين غير متفقين بشكل واضح حول مضامينه.

وبناءً على ترتيب المتوسطات الحسابية، المحور الثاني في المرتبة الأولى، ثم المحور الأول في المرتبة الثانية، فالمحور الثالث في المرتبة الأخيرة. هذا الترتيب يعكس أن المحور الثاني يحظى بأكبر درجة من القبول بينما يحتاج المحور الثالث إلى مزيد من الاهتمام أو التفسير بسبب تباين الآراء حوله.

البعد المادي (التقني)

سجل البعد المادي متوسطًا حسابيًا قدره (23.68) بانحراف معياري (5.65).

الجدول 33:المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد المادي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1–تتوفر في المؤسسة الصحة تجهيزات رقمية حديثة تدعم متطلبات العمل	3.53	1.08	متوسط	2
2–تعتمد المؤسسة الصحية على شبكة انترنت فعالة في تنفيذ مختلف أنشطتها الإدارية	3.45	1.11	متوسط	4

3-لدى المؤسسة قواعد بيانات رقمية	3.49	1.05	متوسط	3
4-تعتمد المؤسسة على تطبيقات رقمية لتسيير أنشطتها المختلفة	3.51	1.11	متوسط	3
5-للمؤسسة تجهيزات رقمية كافية تغطي مختلف احتياجاتها	3.15	1.24	متوسط	5
6-تغطية الشبكة متوفرة في جميع أقسام المؤسسة الصحية	2.91	1.31	ضعيف	6
7-للمؤسسة موقع الكتروني خاص بها	3.62	1.24	مرتفع	1

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.91) و(3.62)،وتبين اتجاهًا متوسطًا ايجابيا في استجابات أفراد العينة.

رتبت العبارات كالتالي فقد جاءت العبارة 7 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62)،أي أنها تحظى بأعلى درجة من الموافقة. تليها العبارة 1 في المرتبة الثانية بمتوسط (3.53)، ثم العبارتان 4 و3 في مراتب متقاربة، مما يظهر تجانس نسبي في مستوى الاستجابات.

أما في المرتبة الخامسة للعبارة 5 بمتوسط (3.15)، وهو ما يعكس مستوى متوسطًا منخفضًا نسبيًا من الاتفاق.

العبارة 6 ذات أدنى متوسط حسابي (2.91)، مما يدل على وجود ضعف في تقييم هذه العبارة.

يعكس المحور الأول مستوى اتجاه متوسطا ايجابيا ، مع وجود تفاوت في قوة الاستجابة بين العبارات.

البعد الوظيفي

الجدول 34:المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الوظيفي

العبارة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
8- يعزز استخدام التقنيات الحديثة من تسريع وتيرة انجاز المهام داخل المؤسسة الصحية	249	3.91	1.00	مرتفع	2
9- يؤدي توظيف الرقمنة الى تعزيز فعالية الرقابة الادارية	249	3.97	0.95	مرتفع	1
10- ساهمت الانظمة الرقمية في إعادة توزيع المهام بين العاملين داخل المؤسسة	249	3.48	1.25	متوسط	4
11- تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجيا الحديثة في عملية التوظيف	249	2.85	1.36	ضعيف	8
12- يعتمد العمل على نظام معلومات رقمي يتيح استرجاع البيانات بكفاءة	249	3.21	1.25	متوسط	6
13- يؤدي استخدام الأنظمة الرقمية الى تحسين دقة العمل وتقليل الأخطاء	249	3.91	1.07	مرتفع	3

14- يتم تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام بمرونة وسرعة باستخدام الأنظمة الرقمية	249	3.46	1.24	متوسط	5
15- يظهر العاملون قدرة على التكيف مع متطلبات العمل الرقمي	249	3.04	1.47	متوسط الى منخفض	7

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل الإحصائي للمحور الثاني

المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني تراوحت بين (2.85) و(3.97)، مما يعكس وجود تباين واضح في استجابات أفراد العينة بين العبارات.

حصلت العبارة 9 على أعلى متوسط حسابي (3.97) ثم العبارة 8 (3.91) بعدها العبارة 13 (3.91)، وهو ما يعبر على ان هذه البنود تحظى باتجاه إيجابي مرتفع.

سجلت العبارة 11 أقل متوسط حسابي (2.85)، يعني انها ضعيفة الاستجابة تجاه مضمونها تليها العبارة 15 بمتوسط (3.04)، وهو ما يعكس مستوى متوسط الى منخفض.

أما باقي العبارات (10، 12، 14) مستواها متوسط، مما يدل على أن الاستجابات كانت معتدلة.

يظهر المحور الثاني اتجاهًا متوسطًا إيجابيا مع وجود تفاوت واضح بين العبارات.

البعد التنظيمي

الجدول 35:المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التنظيمي

العبارة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
	248	3.25	1.24	متوسط	4
17- يتسم توزيع المهام دخل المؤسسة بالوضوح والدقة	248	3.23	1.25	متوسط	5
18-تنفد المهام وفق تسلسل تنظيمي واضح يضمن حسن سير العمل بين مختلف الاقسام	248	3.35	1.27	متوسط	1
19-يوجد انسجام وثقة متبادلة بين أفراد الطاقم الطبي والاداري	248	3.14	1.29	متوسط	6
20-يتم العمل بروح الفريق داخل المؤسسة الصحية	248	3.33	1.19	متوسط	2
21-يعتمد صناع القرار على معطيات موضوعية ودقيقة في توجيه الادوار الوظيفية	248	2.99	1.39	متوسط منخفض	7
22-يسهم نمط السير المعتمد في المؤسسة اشراكا واسعا للعاملين في عملية إتخاذ القرار	248	2.91	1.30	متوسط منخفض	8
23-يتسم إتخاد القرارات التنظمية داخل المؤسسة بمستوى عال من الشفافية	248	2.86	1.39	ضعيف	9

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل

المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثالث تراوحت بين (2.86) و(3.35)، مما يعكس اتجاهًا متوسطًا يميل إلى الضعف مقارنة بالمحورين السابقين.

سجلت العبارة 18 أعلى متوسط حسابي (3.35)، تليها العبارة 20 (3.33)، وهو هاتان العبارتان لهما درجة اتجاه إيجابي متوسط لدى أفراد العينة. مثل العبارة 16 في مستوى متوسط.

أظهرت بعض العبارات مستويات أقل، حيث جاءت العبارة 23 في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.86)، مايبين ضعف الاستجابة تجاه مضمونها،ثم العبارتان 22 و21.

بشكل عام، يمكن القول إن المحور الثالث يتميز باتجاه متوسط إلى ضعيف مع وجود تفاوت بين العبارات.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم اختبار صحة الفرضيات من خلال تبيان مدى قبولها او رفضها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة

عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: تؤثر مستوى توفر وجودة البنية التحتية أجهزة انترنيت على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة

قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى sig الدلالة	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%		قرار الاختبار
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى	
7.49	248	0.000	2.6867	1.984	3.390	قبول

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل

تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-Test) لمقارنة متوسط إجابات أفراد العينة حول الفرضية الأولى مع المتوسط الفرضي، وذلك عند مستوى الدلالة(α= 0.05) ، بالاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics، ويوضح الجدول اعلاه نتائج هذا الاختبار قيمة (T) بلغت (7.49) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05)، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من 0.05، مما يدل على وجود فرق معنوي بين المتوسط الحسابي للمحور الأول (23.6867) والمتوسط الفرضي (21).

كما أن مستوى الثقة 95% لا تحتوي على الصفر، مما يؤكد معنوية الفرق، وبالتالي يتم **قبول الفرض البديل** القائل بوجود اتجاه إيجابي في استجابات أفراد العينة نحو المحور الأول.

وبالنظر إلى أن المتوسط العام لمحور أداء المؤسسة بلغ (3.33)، فإنه يقع ضمن المجال (2.61 – 3.40)، والذي يمثل مستوى تقييم "متوسط" وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاستنتاج :

نستنتج ان النتائج الإحصائية تدعم الفرضية الأولى مما يعني أن تؤثر مستوى توفر وجودة البنية التحتية أجهزة انترنيت على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

الفرضـــية الثانية : –تؤثر اســـتخدام الأنظمة الرقمية في أداء المهام الوظيفية على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة.

قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى sig الدلالة	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%		قرار الاختبار
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى	
10.21	248	0.000	3.8715	3.12	4.62	قبول

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل

تُظهر نتائج اختبار (T) لعينة واحدة أن قيمة (T) بلغت (10.21)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فرق معنوي بين المتوسط الحسابي للمحور الثاني والمتوسط الفرضي.

مستوى الثقة عند مستوى 95% لا تشمل الصفر، وبالتالي يتم قبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود اتجاه إيجابي.

الاستنتاج :

نستنتج ان النتائج الإحصائية تصادق على الفرضية الثانية اي –تؤثر استخدام الأنظمة الرقمية في أداء المهام الوظيفية على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

الفرضـــية الثالثة : –هناك فروق ذات دلالة إحصـــائية (الســـن والمهنة) لتأثير التحول الرقمي على التنظيم الاجتماعي.

قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى sig الدلالة	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%		قرار الاختبار
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى	
2.18	247	0.014	1.1008	0.11	2.09	قبول

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل

تبين نتائج اختبار (T) لعينة واحدة إلى أن قيمة (T) المحســوبة بلغت (2.18)، وهي قيمة دالة إحصــائيًا عند مســتوى (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصــائية (Sig = 0.014) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فرق معنوي بين المتوسط الحسابي للمحور الثالث (25.1008) والمتوسط الفرضي (24)

تُظهر نتائج مستوى الثقة عند مستوى 95% أن الفرق بين المتوسطين موجب ودال إحصائيًا، وبالتالي يتم قبول الفرضية التي تؤكد وجود اتجاه إيجابي متوسط لدى أفراد العينة نحو المحور الثالث.

تظهر نتائج التحليل إلى أن المتوسـط الحسـابي العام لمحاور الدراسـة قد بلغ (3.33)، وهو يقع ضـمن فئة التقدير المتوسـط حسـب مقياس ليكرت الخماسـي، مما يعكس مسـتوى متوسـطًا من الموافقة لدى أفراد العينة تجاه أبعاد الدراسة.

وعليه نستنتج :

او الفرضية الثالثة مقبولة والتي تقول ان مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة –هناك فروق ذات دلالة لتأثير التحول الرقمي على التنظيم الاجتماعي.(السن والمهنة)إحصائية

المبحث الثالث: التحليل السوسيولوجي لنتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنقوم بتحليل محتويات الاستبيان سوسيولوجيا وذلك بالاستعانة بنفس عينة الدراسة

المطلب الأول: التحليل السوسيولوجي للبيانات الشخصية

1. التحليل السوسيولوجي لمتغير الجنس:

تشير نتائج الدراسة إلى أن نسبة الإناث بلغت 77.1%مقارنة بـــ 22.9%للذكور، مما يعكس هيمنة العنصر النسوي داخل قطاع الصحة الجوارية، لا سيما ضمن الفئات المرتبطة بشبه الطبي والأعمال الإدارية .يمكن تفسـير هذا التفاوت بطبيعة المهن الصـحية التي تعتمد بدرجة كبيرة على مهام التمريض وتقديم الخدمات الصـحية

اليومية، وهي وظائف تشـهد إقبالًا كبيرًا من النسـاء في المجتمع الجزائري .يعكس هذا التوزيع أيضًـا الدور المتنامي للمرأة في المؤسسات العمومية، حيث تساهم بشكل فعال في عمليات التسيير وتحقيق استمرارية الخدمات الصحية، مما يعزز حضورها الحيوي في هذا القطاع

2. التحليل السوسيولوجي لمتغير السن

تبين النتائج أن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سـنة هي الأعلى تمثيلاً في العينة بواقع 45%، تليها الفئة من 20 إلى 29 سنة بنسبة 26.9%. وهذا يشير إلى اعتماد المؤسسة بشكل رئيسي على فئة عمرية شابة ونشيطة مهنياً. يمكن تفسير ذلك بأن هذه الشريحة تُظهر قدرة أعلى على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي واستعمال التقنيات الحديثة في بيئة العمل، كما تتميز بسرعة اكتساب المهارات التقنية مقارنة بالفئات الأكبر سناً.

3. التحليل السوسيولوجي للمستوى التعليمي

أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة الجامعيين، بنسـبة 50.2%، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي بين العاملين في المؤسسة الصحية. ويمكن تفسير ذلك باعتماد القطاع الصحي على تكوين أكاديمي ومهني متخصص. كما يشير هذا المستوى العلمي إلى مدى قابلية العاملين لاستيعاب الأنظمة الرقمية الحديثة والتعامل معها بكفاءة أعلى.

4. التحليل السوسيولوجي للأقدمية

تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين خمس وعشر سنوات بنسبة 40.6%، مما يعكس توازناً بين الخبرة المهنية والقدرة على التكيف مع المسـتجدات التنظيمية والتكنولوجية. عادةً ما يظهر العمال ذوو الخبرة المتوسطة استعداداً أكبر للاندماج في عملية التحول الرقمي مقارنةً بفئات الخبرة الأكبر سناً التي قد تواجه صعوبات في التكيّف مع التقنيات الحديثة.

5. التحليل السوسيولوجي للصفة المهنية

أظهرت النتائج أن فئة مهن الرعاية غير الطبية تشكّل الجزء الأكبر من أفراد العينة بنسبة 65.1٪، مما يعكس الدور المحوري لهذه الفئة ضمن المؤسسة الصحية، باعتبارها الأكثر تماساً مع المرضى والأكثر إسهاماً في تنفيذ الخدمات الصحية اليومية. كما تشير النتائج إلى أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة يرتبط إلى حد كبير بقدرة هذه الفئة على التكيّف مع الأنظمة الرقمية الحديثة.

المطلب الثاني: التحليل السوسيولوجي لمحاور الدراسة

أ- التحليل السوسيولوجي للبعد المادي:

تبيّنت نتائج الدراسة أن البُعد المادي سجّل مستوى يتراوح بين المتوسط والمرتفع، مما يعكس اتّجاهاً نحو اعتماد الوسائط الرقمية داخل المؤسسة الصحية من خلال توافر بعض التجهيزات والأنظمة الرقمية الحديثة. غير أن محدودية تغطية الشبكة في بعض الأقسام تكشف وجود تفاوت مستمر في البنية التحتية الرقمية، وهو ما قد

يحد من فاعلية التحول الرقمي داخل المؤسسة. كما تشير النتائج إلى أن الرقمنة في المؤسسات الصحية الجزائرية لا تزال في طور الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي الحديث.

ب- التحليل السوسيولوجي للبعد الوظيفي

من خلال النتائج نلاحظ أن استخدام الأنظمة الرقمية ساهم في تسريع إنجاز المهام وتحسين الرقابة الإدارية وتقليل الأخطاء، وهو ما اثر ايجابيا على التحول الرقمي للاداء الوظيفي داخل المؤسسة الصحية الجوارية . كما لا تنفي النتائج وجود بعض الصعوبات المتعلقة بالتوظيف الرقمي والتكيف مع العمل الرقمي، وهو ما يبين على انه وجب تكوين العاملين وتأهيلهم لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.

ت- التحليل السوسيولوجي للبعد التنظيمي

أبانت نتائج البعد التنظيمي وجود مستوى متوسط من التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة الصحية، حيث ظهر وجود نوع من الوضوح في توزيع المهام والعمل الجماعي، في الاتجاه المقابل لاحظنا ضعف نسبي في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار مما يؤثر على مستوى الشفافية التنظيمية.

تفسيرا لذلك هو تواصل هيمنة النمط الإداري التقليدي داخل المؤسسات العمومية، رغم محاولات تحديث الادارة تحديثا خاصا بالأنظمة الرقمية الحديثة.

المطلب الثالث: التحليل السوسيولوجي للفرضيات

بعد ما انهينا دراسة الجانب التطبيقي للمذكرة توصلنا الى انه توجد علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة الصحية الجوارية بتقرت ، مما يعني ان استخدام التكنولوجيا الحديثة أصبح عاملا أساسيا في إعادة تشكيل العلاقات المهنية وأساليب العمل الإداري.

بينت النتائج أن التحول الرقمي يساعد في إعادة تحيين توزيع الأدوار الوظيفية وتطوير أساليب اتخاذ القراردون تدخل الادارة التقليدية ، إضافة إلى إعادة تعريف معايير الكفاءة المهنية داخل المؤسسة. وتعكس هذه النتائج التحولات التي يشهدها القطاع الصحي الجزائري في ظل التوجه نحو الرقمنة وتحسين الخدمات العمومية. وتمت المصادقة بالايجاب على جميع فرضيات الدراسة .

عند دراسة الأبحاث السابقة ومقارنتها بالدراسة الجارية، يتضح أن موضوع التحول الرقمي قد لقي اهتمامًا متزايدًا ضمن مختلف البيئات التنظيمية، نظرًا للأثر الملحوظ الذي يحدثه في تحسين الأداء وتطوير الممارسات الإدارية والتنظيمية. وقد اتفقت معظم الدراسات على أهمية التحول الرقمي كاستراتيجية فعالة لتحديث المؤسسات وزيادة كفاءتها. ومع ذلك، فقد ركز معظم هذه الدراسات على الجوانب الإدارية والوظيفية والإنتاجية، ولم تعره اهتمامًا كافيًا للجانب الاجتماعي داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، تستمد الدراسة الجارية أهميتها العلمية من خلال سعيها إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على التنظيم الاجتماعي في العمل، عبر دراسة آثار ذلك على العلاقات

المهنية، وأنماط السلطة، وأساليب اتخاذ القرار، ومعايير الكفاءة والوضع المهني داخل المؤسسة الصحية العمومية، مما يسهم في إثراء المعارف العلمية في هذا الإطار.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله في الفصل الدراسة التطبيقية لموضوع البحث، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، ثم معالجتها وتحليلها باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، وذلك بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها.

حيث أظهرت النتائج ارتفاع معامل ألفا كرونباخ، وهو ما يدل على تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما سمح بالاعتماد عليه في الدراسة.

كما تم تحليل محاور الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق مقياس ليكرت الخماسي، بينت النتائج أن مستويات استجابات أفراد العينة جاءت متفاوتة بين المتوسطة والمرتفعة حسب كل محور.

بينت النتائج أن مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة. ان البعد التنظيمي متوسط بسبب استمرار بعض الأساليب التقليدية في التسيير وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

كما قمنا باختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعكس واقع موضوع الدراسة وتمت المصادقة عليها جميعا.

الخاتمة

خاتمة

إندلا ع الثورة الرقمية في العالم خلال السنوات الأخيرة أدى إلى جعل التحول الرقمي من أهم التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها، خاصة المؤسسات الصحية خاصة وإنها موجهة للإطار العمومي الأمر الذي يستلزم تحقيق الجودة في الأداء. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع أثر التحول الرقمي على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسات الصحية الجوارية بتقرت، حيث حاولنا فهم طبيعة العلاقة بين استخدام التقنيات الرقمية والتحولات التي تمس العلاقات المهنية وأساليب العمل والتنظيم داخل المؤسسة.

بعد دراسة الموضوع نظريا وصلنا الى أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة، وإنما يمثل عملية تغيير شاملة تمس المنظومة التنظيمية والوظيفية والاجتماعية للمؤسسة، إذ انه من مهامه في تحسين الأداء تسريع إنجاز المهام، رفع فعالية الاتصال الإداري، وإعادة تشكيل الأدوار المهنية داخل بيئة العمل و اظهرت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بمدى توفر البنية التحتية الرقمية، وكفاءة الموارد البشرية، ووجود ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع المستجدات التكنولوجية.

تطبيقيا قمنا بانجاز دراسة ميدانية وتحليل نتائج استبيانها باستخدام برنامج SPSS وخلصنا إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة الصحية، استخدام الأنظمة الرقمية ساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتسهيل تبادل المعلومات وتعزيز فعالية العمل الإداري.

النتائج

- أوضحت النتائج أن مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة. ان البعد التنظيمي متوسط بسبب استمرار بعض الأساليب التقليدية في التسيير وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- أثبتت نتائج اختبار الفرضيات صحة الفرضيات المطروحة، مما يؤكد أن التحول الرقمي أصبح عاملاً أساسياً في إعادة تشكيل العلاقات المهنية وأنماط التنظيم داخل المؤسسات الصحية. ورغم ان النتائج الإيجابية ، إلا اننا اكتشفنا وجود بعض العراقيل المرتبطة بضعف البنية التحتية الرقمية ، وكذا نقص في تكوين العاملين و تأهيلهم.
- التحول الرقمي لم يعد خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة حتمية لتحسين أداء المؤسسات الصحية وتحقيق فعالية التنظيم الاجتماعي داخلها، مما يستوجب دعم البنية التكنولوجية، وتطوير مهارات الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة رقمية قائمة على المشاركة والمرونة والتجديد، بما يضمن الارتقاء بجودة الخدمات الصحية وتحقيق أهداف التنمية الإدارية الحديثة.

المقترحات :

- العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة الصحية.
- تكثيف برامج التكوين والتأهيل لفائدة العاملين في المجال الصحي و رفع مستوى الكفاءة الرقمية لديهم.
- تشجيع ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة .
- تعزيز مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- توفير الدعم التقني المستمر داخل المؤسسة الصحية لمعالجة المشكلات التقنية التي قد تواجه العاملين أثناء استخدام الوسائل الرقمية.
- تشجيع إجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية حول موضوع التحول الرقمي داخل المؤسسات الصحية الجزائرية.
- وضع استراتيجيات واضحة وطويلة المدى لتعميم الرقمنة داخل المؤسسات الصحية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أبو قحف، عبد السلام. (2002 .(*الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات* .القاهرة، مصر: دار الجامعة الجديدة .
2. أولريش بيك. (2006 .(*مجتمع المخاطر*، ط1، ترجمة هند إبراهيم وسنت حسن علا عادل، القاهرة .
3. حسين الساعاتي. (1980 .(*علم الاجتماع الصناعي*، ط3، مصر: دار النهضة العربية .
4. طلعت إبراهيم لطفي. (2007 .(*علم اجتماع التنظيم* .القاهرة: دار غريب .
5. عائشة التايب. (2011 .(*النوع وعلم اجتماع العمل في المؤسسة*، ط1، القاهرة: منظمة المرأة العربية .
6. عبود نجم نجم. (2004 .(*الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات* .الرياض: دار المريخ للنشر .
7. كلاوس شواب. (2017 .(*الثورة الصناعية الرابعة* .الإمارات: مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة .
8. ماكس فيبر. (2015 .(*الاقتصاد والمجتمع*، ط1، ترجمة محمد التركي، بيروت: المنظمة العربية للترجمة ومركز دراسات الوحدة العربية .
9. مانويل كاستيلز. (2014 .(*نشأة مجتمع الشبكات* .
10. حافظ الإجمالي. (1986 .(*إميل دوركهايم في تقسيم العمل* .بيروت، لبنان: المكتبة الشرقية .
11. أحمد الأصفر، وأديب عقيل. (2002-2003 .(*علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل: دراسات معاصرة في علم الاجتماع* .
12. Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
13. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
14. زيغمونت باومان. (2016 .(*الحداثة السائلة*، ط1، ترجمة الحاج أبو جبر، بيروت: الشبكة العربية للأبحاث والنشر .

ثانياً: الأطروحات والرسائل الجامعية

1. أحمد إبراهيم محمد دباس. (2022 .(*أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني* .جامعة عمان العربية، الأردن .
2. أم هاني وهابي، وحنان علواش. (2023–2024 .(*دور التحول الرقمي في رفع كفاءة البنوك التجارية* . جامعة محمد بوضياف، المسيلة .
3. بوبكر عصمان. (2018–2019 .(*نظريات التنظيم* .جامعة محمد خيضر، بسكرة .
4. دلال جابري. (2023 .(*مدخل إلى علم اجتماع التنظيم والعمل* .جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس .
5. رضا سي طيب الهاشمي. (2024 .(*التحول الرقمي وإشكالية التغير التنظيمي* .أطروحة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر .
6. زهير حافظي. (2008 .(*الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية* .أطروحة دكتوراه، قسنطينة .
7. شيماء تباني، إلهام صخري، وشيماء عقون. (2022 .(*استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية: دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر* .جامعة 8 ماي 1945، قالمة .
8. عبد الرحمان ابن الصغير، وإبراهيم مرارس. (2024 .(*استراتيجية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء في المنظمة: دراسة حالة جامعة غرداية* .جامعة غرداية .
9. عمر بلكو، ومحمد لمين بن عبد الرحمان. (2023 .(*تحديات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية لمنصة بروغراس بجامعة غرداية* .جامعة غرداية .
10. فاطمة الزهراء فرحات. (2019–2020 .(*دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية* .جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي .
11. قيش مختار. (2023 .(*التحول الرقمي والقدرات الرقمية وإشكالية تطوير الخدمة العمومية في الجزائر* .أطروحة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر .
12. مسعود صفافيح، وبلقاسم معمري. (2023–2024 .(*دور استراتيجية التحول الرقمي في تطور الأداء المالي للمؤسسة* .جامعة يحي فارس، المدية .
13. مسعودة سحاب، وحورية قوادرية. (2023–2024 .(*التحول نحو الرقمنة وأثره على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي* .جامعة يحي فارس، المدية .

14. مصطفى خومة. (2022 .(*التحول الرقمي وإشكالية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجزائر* .جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر .
15. هشام أمين إمام أمين. (2022 .(*تأثير التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط الهيكل التنظيمي بالبنوك* .أطروحة دكتوراه، جامعة بنها، مصر .
16. مسفرة بنت دخيل الله الختمعي. (د.ت .(*مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات: دراسة الاستراتيجيات المتبعة* .جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض .

ثالثاً: المقالات العلمية والدوريات

1. جميلة سلايمي، ويوسف بوشي. (2019). "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر ."*مجلة العلوم القانونية والسياسية*، العدد 02، ص 944-967 .
2. خولة مرسي، وهاجر موساوي. (2023). "تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك ."
3. زهير بوضياف. (2021). "دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية: الرهانات والتحديات ."
4. محمد أبو البنين. (2023). "دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية ." *مجلة الدراسات الصحية* .
5. مشهور منصور محمد زيادي، وعساف زكي فلفلان. (2024). "التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات ."*المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية* .
6. ياسر عبد الرحمان. (2019). "إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال ." *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية* .
7. ياسمين عبد الرحيم سيد أحمد. (2023). "أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين في القطاع العام ." *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* .
8. يوسف أسماء، ومريم بوزيد، وصبرين دراف. (2023). "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي". دراسة منشورة

رابعاً: المراجع الإلكترونية

1. بكة. (07 أفريل 2024 .(*استراتيجيات وتقنيات التحول الرقمي وكيفية تطوير محاورها والاتجاهات الرئيسية* .تم الاسترجاع بتاريخ 12 أفريل 2026 من:
https://bakkah.com/ar/knowledge-center

الملاحق

الاستبيان

مذكرة بعنوان: التحول الرقمي وأثره على التنظيم الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة

اولا: المعلومات الشخصية

1-الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2-العمر: 20-29 ☐ 30-39 ☐ 49 ☐ 50 ☐

3-المستوى التعليمي: ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ درسات عليا ☐

4-الاقدمية في العمل الخبرة : اقل5سنوات ☐ 10 ☐ اكثر 1 سنوات ☐

5-الصفة المهنية: طبيب ☐ شبه طبي ☐ داري ☐

المحور الاول المادي (التقني) :ماتاثير مستوى توفر جودة البنية التحتية الرقمية على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة الصحية		**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**وافق بشدة**
6	تتوفر في المؤسسة الصحة تجهزات رقمية حديثة تدعم متطلبات العمل.					
7	تعتمد المؤسسة الصحية على شبكة انترنات فعالة في تنفيد مختلف انشطتها الادارية					
8	لدى المؤسسة قواعد بيانات رقمية					
9	تعتمد المؤسسة على تطبيقات رقمية لتسيير انشطتها المختلفة					
10	للمؤسسة تجهيزات كافية تغطي مختلف احتياجاتها					
11	تغطية الشبكة متوفرة في جميع أقسام المؤسسة الصحية					
12	للمؤسسة موقع الكتروني خاص بها					
المحور الثاني البعد الوظيفي : ثاتير استخدام الانظمة الرقمية على التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة الصحية		**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
13	يتيح استخدام التكنولوجيا الحديثة على تسريع وتيرة انجاز المهام داخل المؤسسة الصحية					

14	يؤدي توظيف الرقمنة الى تعزيز فعالية الرقابة الادارية					
15	ساهمت الأنظمة الرقمية في إعادة توزيع المهام بين العاملين داخل المؤسسة					
16	تعتمد المستشفى على الوسائل التكنولوجيا الحديثة في عملية التوظيف					
17	يعتمد العمل على نظام معلومات رقمي يتيح استرجاع البيانات بكفاءة					
18	يؤدي استخدام الانظمة الرقمية الى تحسين دقة العمل وتقليل الاخطاء					
19	يتم تبادل المعلومات بين مختلف الاقسام بمرونة وسرعة باستخدام الانظمة الرقمية					
20	يضهر العاملون قدرة على التكيف مع متطلبات العمل الرقمي					
الحور الثالث :التنظيم الاجتماعي للعمل دخل المؤسسة الصحية		**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
21	يتم تحديد المسؤوليات الوظفية بشكل منظم يحد من التداخل في الادوار					
22	يتسم توزيع المهام دخل المؤسسة بالوضوح والدقة					
23	تنفد المهام وفق تسلسل تنظيمي واضح يضمن حسن سير العمل بين مختلف الأقسام					
24	يوجد انسجام وثقة متبادلة بين أفراد الطاقم الطبي والإداري					
25	يتم العمل بروح الفريق داخل المؤسسة الصحية					
26	يعتمد صناع القرارعلى معطيات موضوعية ودقيقة في توجيه الأدوار الوظفية					
27	يسهم نمط السير المعتمد في المؤسسة اشراكا واسعا للعاملين في عملية إتخاذ القرار					
28	يتسم إتخاد القرارات التنظمية داخل المؤسسة بمستوى عال من الشفافية					

مخرجات Spss

Récapitulatif du traitement des observations

	العمر	Observations					
		Valide		Manquante		Total	
		N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
الدرجة_الكلية	,00	6	100,0%	0	0,0%	6	100,0%
	من 20 الى29	61	100,0%	0	0,0%	61	100,0%
	30الى39	112	100,0%	0	0,0%	112	100,0%
	40الى49	56	98,2%	1	1,8%	57	100,0%
	من 50 فأكثر	13	100,0%	0	0,0%	13	100,0%

Descriptives

	العمر		Statistique	Erreur standard
الدرجة_الكلية	,00	Moyenne	82,6667	7,74023
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne — Borne inférieure	62,7698	
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne — Borne supérieure	102,5636	
		Moyenne tronquée à 5%	83,0741	
		Médiane	82,0000	
		Variance	359,467	
		Ecart-type	18,95961	
		Minimum	54,00	
		Maximum	104,00	
		Intervalle	50,00	
		Intervalle interquartile	35,00	
		Asymétrie	-,348	,845
		Aplatissement	-,639	1,741
	من 20 الى29	Moyenne	77,8525	1,84803
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne — Borne inférieure	74,1559	
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne — Borne supérieure	81,5491	
		Moyenne tronquée à 5%	78,1448	
		Médiane	79,0000	
		Variance	208,328	
		Ecart-type	14,43357	
		Minimum	38,00	

		Maximum	103,00	
		Intervalle	65,00	
		Intervalle interquartile	18,50	
		Asymétrie	-,245	,306
		Aplatissement	-,261	,604
		Moyenne	75,6696	1,49911
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	72,6991	
		Borne supérieure	78,6402	
		Moyenne tronquée à 5%	76,2798	
		Médiane	74,0000	
		Variance	251,701	
30الى39		Ecart-type	15,86508	
		Minimum	8,00	
		Maximum	107,00	
		Intervalle	99,00	
		Intervalle interquartile	20,75	
		Asymétrie	-,681	,228
		Aplatissement	2,289	,453
		Moyenne	77,5357	2,53725
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	72,4510	
		Borne supérieure	82,6205	
		Moyenne tronquée à 5%	78,0119	
		Médiane	79,0000	
		Variance	360,508	
40الى49		Ecart-type	18,98704	
		Minimum	33,00	
		Maximum	111,00	
		Intervalle	78,00	
		Intervalle interquartile	30,25	
		Asymétrie	-,331	,319
		Aplatissement	-,729	,628
		Moyenne	72,3846	2,95162
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	65,9536	
من 50 فأكثر		Borne supérieure	78,8156	
		Moyenne tronquée à 5%	72,0385	

	Médiane	70,0000	
	Variance	113,256	
	Ecart-type	10,64220	
	Minimum	60,00	
	Maximum	91,00	
	Intervalle	31,00	
	Intervalle interquartile	17,50	
	Asymétrie	,596	,616
	Aplatissement	-,663	1,191

Tests de normalité

	العمر	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الدرجة_الكلية	,00	,179	6	,200*	,948	6	,723
	من 20 الى29	,059	61	,200*	,978	61	,343
	30الى39	,087	112	,038	,950	112	,000
	40الى49	,084	56	,200*	,971	56	,203
	من 50 فأكثر	,132	13	,200*	,910	13	,183

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

Récapitulatif du traitement des observations

	الصفة_المهنية	Observations					
		Valide		Manquante		Total	
		N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
الدرجة_الكلية	طبيب	32	100,0%	0	0,0%	32	100,0%
	شبطبي	161	99,4%	1	0,6%	162	100,0%
	إداري	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%

Descriptives

	الصفة_المهنية		Statistique	Erreur standard
الدرجة_الكلية	طبيب	Moyenne	80,3438	3,13140
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne — Borne inférieure	73,9572	
		Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne — Borne supérieure	86,7303	
		Moyenne tronquée à 5%	80,5556	

		Médiane	77,5000	
		Variance	313,781	
		Ecart-type	17,71387	
		Minimum	47,00	
		Maximum	111,00	
		Intervalle	64,00	
		Intervalle interquartile	30,50	
		Asymétrie	,019	,414
		Aplatissement	-1,087	,809
		Moyenne	75,8385	1,26843
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	73,3335	
		Borne supérieure	78,3435	
		Moyenne tronquée à 5%	76,4479	
		Médiane	75,0000	
		Variance	259,036	
شبطي		Ecart-type	16,09460	
		Minimum	8,00	
		Maximum	107,00	
		Intervalle	99,00	
		Intervalle interquartile	22,00	
		Asymétrie	-,589	,191
		Aplatissement	1,266	,380
		Moyenne	76,7636	2,04330
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	72,6671	
		Borne supérieure	80,8602	
		Moyenne tronquée à 5%	77,2222	
		Médiane	78,0000	
		Variance	229,628	
إداري		Ecart-type	15,15349	
		Minimum	41,00	
		Maximum	106,00	
		Intervalle	65,00	
		Intervalle interquartile	17,00	
		Asymétrie	-,313	,322
		Aplatissement	,035	,634

Tests de normalité

	الصفة_المهنية	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الدرجة_الكلية	طبيب	,130	32	,187	,954	32	,186
	شبطبي	,063	161	,200*	,965	161	,000
	إداري	,073	55	,200*	,977	55	,354

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور_الأول	ذكر	48	20,6042	6,02738	,86998
	أنثى	192	24,4948	5,32503	,38430

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المحور_الأول	Hypothèse de variances égales	1,049	,307	-4,407	238	,000	-3,89063	,88286	-5,62984	-2,15141
	Hypothèse de variances inégales			-4,091	66,509	,000	-3,89063	,95108	-5,78924	-1,99201

Statistiques de groupe

	الصفة_المهنية	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور_الأول	طبيب	32	25,9063	6,25975	1,10658
	شبطبي	162	23,2778	5,64724	,44369

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence

								Inférieure	Supérieure
المحور_الأول	Hypothèse de variances égales	,942	,333	2,363	192	,019	2,62847	1,11244	,43429	4,82265
	Hypothèse de variances inégales			2,205	41,562	,033	2,62847	1,19221	,22173	5,03521

Statistiques de groupe

	العمر	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور_الأول	من 20 الى29	61	24,6393	5,01675	,64233
	30الى39	112	23,2143	5,60313	,52945

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المحور_الأول	Hypothèse de variances égales	,766	,383	1,657	171	,099	1,42506	,86003	-,27259	3,12271
	Hypothèse de variances inégales			1,712	135,433	,089	1,42506	,83241	-,22114	3,07125

Statistiques de groupe

	العمر	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور_الثاني	من 20 الى29	61	28,3279	5,42439	,69452
	30الى39	112	27,9375	5,94006	,56128

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المحور_الثاني	Hypothèse de variances égales	,191	,663	,426	171	,671	,39037	,91728	-1,42028	2,20102
	Hypothèse de variances inégales			,437	133,245	,663	,39037	,89297	-1,37587	2,15660

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور_الثاني	ذكر	48	26,5625	6,70632	,96797
	أنثى	192	28,2604	5,76184	,41583

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المحور_الثاني	Hypothèse de variances égales	,000	,991	-1,765	238	,079	-1,69792	,96183	-3,59270	,19687
	Hypothèse de variances inégales			-1,612	65,399	,112	-1,69792	1,05351	-3,80168	,40585

Statistiques de groupe

	الصفة_المهنية	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور_الثاني	طبيب	32	29,0938	5,92076	1,04665
	شبطي	162	27,6728	6,23936	,49021

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المحور_الثاني	Hypothèse de variances égales	,369	,544	1,187	192	,237	1,42091	1,19727	-,94057	3,78239
	Hypothèse de variances inégales			1,229	45,669	,225	1,42091	1,15576	-,90598	3,74780

Statistiques de groupe

	الصفة_المهنية	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور_الثالث	طبيب	32	25,3438	8,98963	1,58916

	شبطي	161	24,9441	7,88452	,62139

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المحور_الثالث	Hypothèse de variances égales	,333	,565	,256	191	,798	,39965	1,56275	-2,68281	3,48211
	Hypothèse de variances inégales			,234	41,018	,816	,39965	1,70632	-3,04630	3,84560

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور_الثالث	ذكر	48	22,8958	9,12150	1,31657
	أنثى	191	25,6649	7,61596	,55107

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المحور_الثالث	Hypothèse de variances égales	1,876	,172	-2,161	237	,032	-2,76909	1,28154	-5,29375	-,24442
	Hypothèse de variances inégales			-1,940	64,422	,057	-2,76909	1,42725	-5,61999	,08182

Statistiques de groupe

	العمر	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التحول_الرقمي	من 20 الى29	61	52,9672	8,94235	1,14495
	30الى39	112	51,1518	10,04334	,94901

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
التحول_الرقمي	Hypothèse de variances égales	,104	,747	1,180	171	,240	1,81543	1,53899	-1,22243	4,85328
	Hypothèse de variances inégales			1,221	136,050	,224	1,81543	1,48712	-1,12543	4,75629

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التحول_الرقمي	ذكر	48	47,1667	11,10747	1,60323
	أنثى	192	52,7552	9,80744	,70779

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
التحول_الرقمي	Hypothèse de variances égales	,080	,777	-3,436	238	,001	-5,58854	1,62624	-8,79221	-2,38487
	Hypothèse de variances inégales			-3,189	66,485	,002	-5,58854	1,75251	-9,08707	-2,09001

Statistiques de groupe

	الصفة_المهنية	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التحول_الرقمي	طبيب	32	55,0000	11,40458	2,01606
	شبطي	162	50,9506	10,26530	,80652

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
التحول_الرقمي	Hypothèse de variances égales	2,635	,106	2,002	192	,047	4,04938	2,02303	,05916	8,03960

Hypothèse de variances inégales			1,865	41,512	,069	4,04938	2,17140	-,33421	8,43298

